

# PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

MANCOMUNIDAD DE LOS  
CANALES DEL TAIBILLA

PEMCT

26  
30



## Índice

Presentación.....	6
1. Introducción: Contextualización y enfoque metodológico .....	8
1.1. Justificación del plan.....	9
1.1.1. Justificación legal.....	9
1.1.2. Justificación política y administrativa.....	10
1.1.3. Justificación socioeconómica y medioambiental .....	10
1.2. Objetivos del proceso de planificación.....	11
1.3. Metodología empleada .....	11
1.3.1. Enfoque metodológico general .....	11
1.3.2. Fases metodológicas del proceso de planificación .....	12
1.3.3. Adecuación metodológica al contexto institucional .....	15
1.4. Estructura del Plan Estratégico de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla 2026-2030 .....	15
2. Análisis Estratégico .....	19
2.1. Dirección Estratégica y Gobernanza .....	21
2.1.1. Gobernanza institucional y marco regulatorio.....	22
2.1.2. Estructura y funcionamiento operativo .....	24
2.1.3. Estrategia y planificación organizacional .....	25
2.1.4. Cultura organizacional y comunicación interna .....	26
2.2. Gestión de personas .....	27
2.2.1. Organización y estrategia de recursos humanos .....	27
2.2.2. Gestión integral del talento.....	29
2.2.3. Equidad, diversidad e inclusión laboral.....	30
2.2.4. Desarrollo de competencias y polivalencia .....	30
2.2.5. Capacitación y crecimiento profesional .....	30
2.3. Estrategia de comunicación y reputación .....	32
2.3.1. Presencia en la sociedad y reputación institucional .....	32
2.3.2. Estrategia de comunicación .....	32
2.4. Producción y distribución sostenible del agua .....	33
2.4.1. Gestión y optimización de recursos hídricos.....	33
2.4.2. Infraestructura y modernización del suministro.....	34
2.4.3. Calidad del agua y cumplimiento normativo .....	35
2.4.4. Gestión estratégica y financiera de los proyectos de modernización.....	37
2.4.5. Sostenibilidad y eficiencia energética .....	38
2.4.6. Gestión de Personas y Desafíos Operativos en Infraestructuras Hidráulicas .....	39
2.4.7. Coordinación con organismo de cuenca y optimización de la gobernanza del agua.....	41
2.4.8. Validación empírica de riesgos operativos y resiliencia del sistema hídrico.....	42
2.5. Estrategia digital y tecnología.....	42

2.5.1. Evaluación de la transformación digital .....	43
2.5.2. Infraestructura IT y Nivel de Digitalización .....	43
2.5.3. Disponibilidad de recursos humanos IT para la transformación digital .....	45
2.5.4. Inteligencia artificial y evolución digital .....	45
2.6. Gestión financiera y sostenibilidad económica .....	46
2.6.1. Costos operativos y sostenibilidad financiera .....	46
2.6.2. Estructura de ingresos y tarifas .....	46
2.6.3. Ejecución presupuestaria e inversiones .....	47
2.6.4. Riesgos financieros y estrategias de mitigación .....	47
2.7. Gestión administrativa .....	47
2.7.1. Gestión contractual .....	47
2.7.2. Normalización de procesos y eficiencia operativa .....	48
2.7.3. Recursos humanos y capacidad operativa .....	48
2.7.4. Transformación digital y eficiencia operativa .....	49
2.8. Análisis del entorno .....	49
2.8.1. Entorno ecológico-medioambiental .....	49
2.8.2. Entorno legal-normativo .....	50
2.8.3. Entorno político-institucional .....	50
2.8.4. Entorno social-demográfico .....	50
2.8.5. Entorno tecnológico-innovación .....	51
2.9. Conclusión del análisis estratégico .....	51
3. Diagnóstico Estratégico .....	53
3.1. Posicionamiento estratégico de la MCT: diagnóstico DAFO .....	54
3.1.1. Dirección Estratégica y Gobernanza .....	54
3.1.2. Gestión de Personas .....	57
3.1.3. Comunicación y Reputación .....	59
3.1.4. Producción y Distribución Sostenible del Agua .....	61
3.1.5. Estrategia Digital y Tecnología .....	64
3.1.6. Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica .....	66
3.1.7. Gestión Administrativa .....	68
Resumen Ejecutivo .....	71
Conclusión global del diagnóstico estratégico de la MCT .....	76
3.2. Árbol de Problemas de la MCT .....	77
3.2.1. Árbol de Problemas de la Dirección Estratégica y Gobernanza .....	79
3.2.2. Árbol de Problemas de la Gestión de Personas .....	80
3.2.3. Árbol de Problemas de Comunicación y Reputación .....	81
3.2.4. Árbol de Problemas de Producción y Distribución Sostenible del Agua .....	82
3.2.5. Árbol de Problemas de Estrategia Digital y Tecnología .....	83

3.2.6. Árbol de Problemas de Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica .....	84
3.2.7. Árbol de Problemas de Gestión Administrativa .....	85
3.2.8. Árbol de Problemas Estratégicos de la MCT .....	86
3.3. Objetivos estratégicos del PEMCT .....	92
3.3.1. Árbol de Objetivos del PEMCT.....	92
3.3.2. Objetivos y resultados esperados del PEMCT .....	95
3.4. Síntesis del diagnóstico estratégico.....	100
3.4.1. Problemas prioritarios con impacto estructural .....	101
3.4.2. Ejes de intervención estratégica .....	102
3.4.3. Conclusión .....	103
4. Formulación estratégica .....	104
4.1. Encuadre Estratégico: Misión, Visión y Valores de la MCT.....	105
4.1.1. Misión.....	105
4.1.2. Visión .....	105
4.1.3. Valores.....	105
4.2. Lógica de Intervención del PEMCT 2026-2030 .....	106
4.2.1. Lógica vertical.....	106
4.2.2. Lógica horizontal .....	109
4.3. Mapa Estratégico del PEMCT.....	111
4.4. Estrategias y líneas de acción .....	113
5. Plan de Acción.....	116
5.1. Plan de Acción del PEMCT 2026-2030 .....	117
5.2. Fichas Técnicas de las Actuaciones Estratégicas .....	119
5.3. Cronograma de Ejecución.....	166
6. Seguimiento y Evaluación .....	168
6.1. El sistema de seguimiento y evaluación del PEMCT 2026-2030 .....	169
6.2. Seguimiento y sistema de indicadores .....	170
6.2.1. Descripción .....	170
6.2.2. Cuadro de Mando Estratégico.....	172
6.2.3. Fichas técnicas normalizadas de los indicadores .....	175
6.3. Evaluación y mejora.....	215
6.3.1. Mecanismo operativo para la evaluación .....	216

## Presentación

A lo largo de su historia, la Mancomunidad de los Canales del Taibilla ha desarrollado su actividad con una vocación plena de servicio público, apoyada en el rigor técnico, la planificación a largo plazo de su sistema hidráulico y la responsabilidad institucional. Durante décadas, este enfoque ha permitido garantizar con solvencia la prestación de un servicio esencial como el abastecimiento de agua potable en alta en un territorio marcado por la escasez hídrica.

Hoy, ese mismo rigor técnico y esa capacidad de planificación siguen siendo imprescindibles, pero ya no resultan suficientes por sí solos. Las administraciones públicas están llamadas a evolucionar hacia modelos organizativos más modernos, con sistemas de gobernanza más abiertos a la sociedad, atentos a las personas que integran la organización y orientados a la mejora continua. En este contexto, la planificación estratégica se consolida como una herramienta clave para acompañar esa evolución y dar respuesta a las crecientes exigencias de la sociedad.

En este camino, la Mancomunidad ha ido incorporando progresivamente esta cultura de planificación, con la aprobación de planes estratégicos en 2011 y 2019 que han servido como hoja de ruta en sus respectivos periodos. Sobre esa base, presentamos ahora el Plan Estratégico de la MCT 2026–2030, que aspira a representar un paso adelante significativo en la forma de entender, organizar y proyectar la acción del organismo.

Este nuevo plan adquiere, además, un valor especialmente relevante, al coincidir con la proximidad del centenario de la fundación del organismo, que se celebrará en 2027. Nos encontramos por tanto, ante un momento clave: una oportunidad para proyectar la institución hacia su segundo siglo de vida, preservando los valores que han definido su trayectoria y reforzando su capacidad para afrontar los retos presentes y futuros.

El Plan Estratégico de la MCT 2026-2030 no es un ejercicio aislado, sino la culminación de una cultura de planificación que el organismo ha venido consolidando en los últimos años y que se ha materializado en distintos instrumentos sectoriales -como el plan de inversiones, eficiencia energética o comunicación-, así como otras herramientas de gestión estratégica anual. Este Plan nace con la vocación de integrar, ordenar y dar coherencia a todos ellos, configurándose como el marco de referencia que oriente su desarrollo y evolución.

A lo largo de los distintos puestos que he tenido ocasión de desempeñar en la Mancomunidad, siempre he considerado la planificación estratégica como una herramienta clave para una gestión pública rigurosa y coherente. Hoy, desde la responsabilidad de la presidencia esa convicción no solo se mantiene, sino que se refuerza. En organizaciones públicas como esta, planificar no puede quedarse en un ejercicio teórico: permite ordenar prioridades, alinear recursos, anticipar riesgos y, sobre todo, transformar decisiones en resultados concretos al servicio del interés general.

El Plan Estratégico de la MCT 2026-2030 responde plenamente a esta concepción. Se trata de un documento sólido y coherente, construido a partir de un análisis exhaustivo de las capacidades internas y del entorno, un diagnóstico estructural honesto y una formulación estratégica orientada claramente a la acción. Su arquitectura metodológica —basada en la lógica de intervención, un sistema de indicadores verificables, un plan de acción estructurado y un modelo de seguimiento y evaluación— asegura una relación clara entre los problemas identificados, los objetivos propuestos y las actuaciones previstas.

Este Plan supone un avance significativo respecto a ejercicios anteriores, no solo por su profundidad analítica, sino por su vocación operativa y evaluable. No se limita a definir objetivos generales, sino que concreta prioridades, estructura actuaciones y establece mecanismos que permiten una gestión orientada a resultados y a la generación de valor público.

Además, la elaboración del Plan ha sido el resultado de un amplio proceso participativo, que ha incorporado tanto la visión del personal del propio organismo como aportaciones de entidades e instituciones colaboradoras. Este enfoque ha enriquecido el contenido del Plan y ha permitido construir una visión compartida, más completa y más ajustada a la realidad.

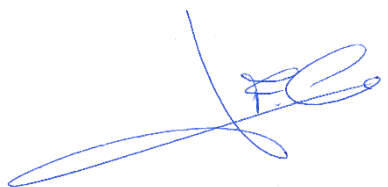
En el ámbito de la administración pública, el despliegue de instrumentos de planificación con este nivel de ambición, coherencia y orientación a resultados no está aún plenamente generalizado. Por ello, este Plan refleja también la voluntad de la Mancomunidad de situarse en una posición avanzada en materia de buen gobierno, gestión pública profesionalizada y mejora continua.

El presente Plan nace con una vocación de solidez y coherencia interna, pero también con la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno cambiante. No es un documento cerrado, sino un instrumento vivo, concebido para ser seguido, evaluado y ajustado cuando el contexto lo requiera. Su utilidad real dependerá, en última instancia, de su incorporación efectiva a la gestión diaria y de su capacidad para orientar las decisiones del conjunto de la organización.

Este Plan es el resultado del trabajo y la implicación de muchos de vosotros, de la gente que formáis esta casa y de quienes trabajan codo con codo con la Mancomunidad, que habéis compartido vuestra experiencia y vuestro profundo conocimiento del día a día de la institución. Gracias a esa participación, el documento refleja de forma fiel la realidad del organismo y mira al futuro con los pies en el suelo. Para avanzar hacia ese futuro, el Plan plantea objetivos y actuaciones que exigirán esfuerzo y compromiso, pero que parten del convencimiento de que la Mancomunidad cuenta con las personas y la capacidad necesarias para llevarlas a cabo.

A partir de ahora, del mismo modo que ha sido construido desde dentro, el éxito del Plan Estratégico de la MCT 2026-2030 dependerá de la implicación de todas las personas llamadas a hacerlo realidad, las que formamos “el Taibilla”.

Porque ese es, en última instancia, el sentido de nuestro trabajo: garantizar, hoy y en el futuro, un servicio esencial para la sociedad, asegurando el acceso al agua en condiciones de calidad, continuidad y seguridad en un territorio donde este recurso es especialmente valioso.



Juan Cascales Salinas

Presidente – Delegado del Gobierno en la MCT

# 1. INTRODUCCIÓN

MANCOMUNIDAD DE LOS  
CANALES DEL TAIBILLA

**PEMCT**

**26  
30**

La Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT), organismo autónomo adscrito al Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, asume con este Plan Estratégico de la MCT 2026–2030 (PEMCT 26–30) un compromiso firme con la mejora continua, la eficiencia institucional y la calidad en la prestación de un servicio público esencial como es el abastecimiento de agua potable en alta a 80 municipios del sureste peninsular y unos 3 millones de habitantes.

Este ejercicio de planificación estratégica representa, ante todo, una muestra de responsabilidad institucional y de vocación pública. En un contexto de crecientes desafíos normativos, climáticos, tecnológicos y sociales, contar con una hoja de ruta clara y compartida constituye una buena señal: denota previsión, madurez organizativa y voluntad de mejora estructural. La planificación no es solo un instrumento de gestión; es una expresión del compromiso de la MCT con los valores del servicio público, con el interés general y con la sostenibilidad intergeneracional del recurso hídrico.

El presente plan no surge de forma aislada ni responde a una lógica meramente formal. Es fruto de un proceso riguroso de análisis participativo, diagnóstico y reflexión estratégica institucional, sobre la base de una metodología estructurada que ha permitido construir una visión integral, realista y operativa del estado actual de la MCT y de sus retos de futuro.

Con esta planificación, la Mancomunidad refuerza su vocación pública, consolida su rol como operador estratégico en la gobernanza del agua en España y establece las bases para una transformación progresiva, sostenible y orientada a resultados. El Plan Estratégico de la MCT 2026–2030 es, en definitiva, una oportunidad para reforzar la legitimidad institucional, modernizar la gestión, anticiparse a los desafíos y reafirmar el compromiso con una prestación del servicio basada en los principios de legalidad, eficiencia, equidad y sostenibilidad.

## 1.1. Justificación del plan

El Plan Estratégico de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla 2026–2030 establece un marco de actuación claro y estructurado para reforzar la sostenibilidad y eficiencia en la gestión del agua, dando respuesta tanto a obligaciones legales como a razones de gobernanza pública, cohesión territorial y adaptación frente a retos ambientales y socioeconómicos.

### 1.1.1. Justificación legal

La elaboración e implementación del presente Plan Estratégico se sustenta en un marco normativo que impulsa la necesidad de avanzar hacia una gestión pública planificada, transparente, orientada a resultados y comprometida con el valor público. Diversas disposiciones legales de ámbito estatal y europeo promueven el uso de instrumentos estratégicos para mejorar la eficiencia institucional, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de los servicios públicos esenciales:

- Ley 19/2013, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, que exige a las administraciones públicas adoptar herramientas de planificación estratégica para mejorar la rendición de cuentas y la sostenibilidad institucional.
- Ley 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público, que impulsa la modernización de los organismos públicos a través de la gestión por objetivos y la eficiencia en el uso de recursos.
- Real Decreto 3/2023, de 10 de enero, por el que se establecen los criterios técnico-sanitarios de la calidad del agua de consumo, su control y suministro.
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, que refuerza la importancia de la planificación para optimizar los procesos de contratación y mejorar la gestión de los recursos disponibles.

En conjunto, estas disposiciones configuran un marco jurídico que legitima y refuerza la formulación del PEMCT, estableciendo la planificación estratégica como una función estructural de los organismos públicos. Asimismo, alinean el presente Plan con los compromisos de mejora continua, sostenibilidad institucional y contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

### 1.1.2. Justificación política y administrativa

Desde una perspectiva de gobernanza pública, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para garantizar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

- Mejor gestión y evaluación de políticas públicas: Un plan estratégico permite evaluar de forma sistemática el desempeño institucional, asegurando que las decisiones se tomen con base en datos y evidencias.
- Mayor transparencia y rendición de cuentas: La planificación facilita la supervisión ciudadana y la rendición de cuentas, reforzando la confianza en el modelo de gestión pública del agua
- Capacidad de adaptación a entornos cambiantes: La creciente complejidad de la gestión del agua requiere herramientas flexibles que permitan anticiparse a los cambios normativos, tecnológicos y climáticos.

En definitiva, este plan no solo busca mejorar la eficiencia interna de la MCT, sino que también refuerza su papel dentro del entramado institucional, asegurando una gestión alineada con los principios de buen gobierno.

### 1.1.3. Justificación socioeconómica y medioambiental

La gestión del agua es un factor clave para el desarrollo económico y la estabilidad social en las regiones abastecidas. En este contexto, la elaboración del Plan Estratégico de la MCT 2026–2030 responde a una serie de necesidades esenciales:

- Garantizar la seguridad hídrica: En un contexto de cambio climático y disminución de recursos hídricos convencionales, es imprescindible contar con estrategias que aseguren la disponibilidad y calidad del agua.
- Optimizar los recursos económicos: La planificación permite mejorar la eficiencia presupuestaria, asegurando inversiones sostenibles en infraestructuras, digitalización y energías renovables, orientada a resultados
- Impulsar la innovación y la digitalización: La modernización del sistema de gestión del agua mediante el uso de tecnologías avanzadas es un pilar fundamental para mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad del servicio.
- Favorecer el desarrollo territorial: La MCT abastece a más de 80 municipios, por lo que una gestión eficiente del agua impacta directamente en la calidad de vida de la ciudadanía y en la competitividad de sectores productivos clave.
- Minimizar el impacto de su actividad sobre el medio ambiente: debe constituir una obligación primordial del organismo garantizar la plena compatibilidad entre la prestación del servicio esencial encomendado y la protección del entorno. A tal fin, se prestará especial atención al uso sostenible de los recursos procedentes del río Taibilla, al impulso del consumo de energía eléctrica de origen renovable y a la reducción del impacto ambiental derivado del desarrollo de su sistema hidráulico.

En resumen, el Plan Estratégico de la MCT 2026–2030 no es solo una herramienta normativa, sino una hoja de ruta esencial para garantizar la sostenibilidad del servicio de abastecimiento de agua en un contexto de creciente incertidumbre ambiental y social. Con esta planificación, la MCT reafirma su compromiso con la eficiencia, la transparencia, la resiliencia y la gestión responsable de un recurso vital.

## 1.2. Objetivos del proceso de planificación

El Plan Estratégico 2026–2030 de la MCT es una herramienta gerencial fundamental que permite plasmar en un documento claro y conciso los principales objetivos a alcanzar, asegurando la alineación de la entidad con las directrices y objetivos del Gobierno. Este proceso de planificación estratégica tiene como finalidad establecer una visión clara y operativa que oriente la gestión del organismo durante dicho período, definiendo una serie de objetivos orientados a garantizar la eficiencia, sostenibilidad y modernización de la MCT en un contexto de cambio normativo, tecnológico y ambiental.

- Garantizar una gestión eficiente y sostenible del recurso hídrico: Uno de los pilares fundamentales de este proceso de planificación es mejorar la eficiencia en el uso y distribución del agua, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. Este objetivo traerá consigo la optimización de infraestructuras, la reducción de pérdidas en la red de abastecimiento y la implementación de tecnologías avanzadas para la gestión y control de recursos.
- Fortalecer la gobernanza y la transparencia institucional: El plan busca consolidar una gestión basada en la rendición de cuentas, la participación de los actores clave y la mejora de la comunicación institucional. Para ello, se promoverán mecanismos de transparencia, acceso a la información y una estructura organizativa más eficiente y adaptada a los desafíos actuales.
- Impulsar la digitalización y la innovación tecnológica: La transformación digital es un eje clave del proceso de planificación. Se pretende avanzar en la automatización de procesos, la integración de tecnologías de inteligencia artificial y big data en la gestión del ciclo del agua, así como mejorar la ciberseguridad y la interoperabilidad entre sistemas digitales.
- Garantizar la sostenibilidad financiera y la optimización de recursos: El proceso de planificación incluye estrategias para asegurar la estabilidad económica de la MCT, mejorando la eficiencia en la ejecución presupuestaria, optimizando costes operativos y explorando nuevas fuentes de financiación, incluyendo fondos europeos y programas de transición ecológica.
- Adaptarse a los retos del cambio climático y la transición ecológica: En un contexto de crecientes desafíos ambientales, el plan prestará especial atención a las medidas activas para la reducción de la huella de carbono de la MCT, mejorar la eficiencia energética en el ciclo del agua y desarrollar estrategias de adaptación al cambio climático, asegurando que se encuentre implantado un modelo de gestión resiliente y sostenible.
- Mejorar la gestión del talento y el desarrollo organizativo: Un aspecto clave del proceso de planificación es fortalecer la gestión del capital humano de la MCT. Se trabajará en la atracción y retención de talento, la formación continua del personal y la mejora de las condiciones laborales, promoviendo un entorno de trabajo eficiente y motivador.

Estos objetivos conforman la base sobre la cual se articularán las estrategias y acciones del Plan Estratégico de la MCT 2026–2030, asegurando que el organismo pueda afrontar con éxito los desafíos del futuro y consolidarse como un referente en la gestión pública del agua en España.

## 1.3. Metodología empleada

### 1.3.1. Enfoque metodológico general

El Plan Estratégico de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (PEMCT) 2026–2030 se apoya en un enfoque metodológico riguroso, coherente y adaptado a la singularidad jurídica, la misión pública y las capacidades institucionales de la MCT como organismo autónomo técnico-operativo adscrito al Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Su elaboración se ha basado en los principios del Enfoque del Marco Lógico (EML) y de la Gestión Pública para Resultados (GpR), dos marcos complementarios y consolidados en la planificación pública por su capacidad para orientar el diseño, la ejecución y la evaluación de intervenciones estratégicas con trazabilidad y eficacia.

El EML ha proporcionado la lógica interna del Plan, estructurando una cadena jerárquica de vínculos entre medios, procesos, productos, resultados e impactos, facilitando la identificación clara de relaciones causales, la formulación coherente de objetivos y la definición de indicadores verificables.

Por su parte, la GpR ha introducido un enfoque orientado al desempeño institucional, centrado en la obtención de valor público, el uso estratégico de la evidencia y la mejora continua.

Ambas metodologías resultan especialmente pertinentes en el caso de la MCT, dado su contexto de elevada complejidad técnica, normativa y ambiental, así como su necesidad de vincular su misión pública con un modelo de gestión transformador, eficiente, transparente, de resiliencia operativa y legitimación social. Bajo estos principios, el PEMCT se ha construido a través de seis fases metodológicas concatenadas.

### 1.3.2. Fases metodológicas del proceso de planificación

#### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico constituyó la fase inicial del proceso. Se planteó como una aproximación estructurada y multinivel al funcionamiento institucional de la MCT, abordada desde una doble perspectiva interna y externa, y con un enfoque funcional y participativo. Su finalidad fue comprender el contexto operativo de la organización, identificar los principales desafíos internos y analizar las dinámicas organizativas clave.

Para ello, se optó metodológicamente por un análisis funcional estructurado en siete áreas, que reflejan la arquitectura real de la institución y sus principales vectores de actividad:

- Dirección Estratégica y Gobernanza
- Gestión de Personas
- Comunicación y Reputación
- Producción y Distribución Sostenible del Agua
- Estrategia Digital y Tecnología
- Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica
- Gestión Administrativa

Esta descomposición de la complejidad de la MCT en unidades de análisis específicas, facilitó una lectura más precisa de las capacidades, procesos y dinámicas internas, facilitando la detección de tensiones operativas, sinergias potenciales, cuellos de botella y oportunidades de mejora.

Complementariamente, se aplicó un análisis PESTEL, orientado a explorar de manera sistemática los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que condicionan —o potencialmente condicionarán— la actuación institucional. Esta herramienta proporcionó una visión prospectiva del entorno, clave para anticipar riesgos y adaptar la estrategia a los desafíos emergentes.

La fase analítica se completó con una dimensión cualitativa participativa, con el fin de capturar visiones, aprendizajes y percepciones institucionales clave.

Se realizaron 11 entrevistas en profundidad con responsables estratégicos y técnicos de las distintas áreas funcionales de la organización - seleccionados por su conocimiento transversal de procesos críticos, su visión de largo plazo o su rol operativo - y con responsables del Dominio Público Hidráulico y de los organismos de control y tutela de la Administración General del Estado (Abogacía del Estado e Intervención General de la Administración del Estado). Estas entrevistas permitieron identificar no solo problemáticas estructurales, sino también percepciones institucionales y oportunidades de mejora no capturables por medios exclusivamente documentales o analíticos de tipo formal.

De forma complementaria, se desarrolló un taller participativo en formato World-Café, diseñado como espacio de construcción colectiva e interacción horizontal. Esta dinámica favoreció la reflexión crítica entre perfiles técnicos, operativos y de gestión de la MCT y permitió validar hipótesis del análisis preliminar, identificar problemáticas emergentes y generar propuestas colectivas.

La combinación de entrevistas y taller reforzó la legitimidad técnica del proceso, enriqueció la mirada institucional sobre los retos existentes y fortaleció la apropiación interna del proceso.



#### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A partir del análisis previo, se elaboró un diagnóstico integral que permitió profundizar y organizar los hallazgos de la fase inicial.

El primer paso fue la construcción de un diagnóstico DAFO funcional, específico para cada una de las siete áreas. Esta herramienta permitió identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas, proporcionando una lectura precisa y diferenciada por ámbito funcional.

Sobre esta base, se desarrollaron siete árboles de problemas específicos, uno por cada área funcional. Estos instrumentos permitieron representar de manera jerárquica las relaciones causa-efecto entre los problemas estructurales detectados, sus factores desencadenantes y sus consecuencias operativas o estratégicas. Estos árboles fueron posteriormente integrados en un árbol de problemas institucional general, que evidenció las interrelaciones sistémicas entre disfunciones, brechas organizativas y efectos no deseados.

Posteriormente, se construyó el correspondiente árbol de objetivos, en el que se transformaron los problemas identificados en fines estratégicos alcanzables. Esta herramienta permitió establecer una lógica de intervención clara, coherente, jerarquizada y verificable, que sustentó la formulación de los componentes clave del Plan: Finalidades Estratégicas, Objetivos Específicos, Resultados Esperados y Actuaciones Estratégicas. Además, permitió garantizar la trazabilidad entre diagnóstico, formulación y ejecución.

Esta fase del trabajo supuso, en conjunto, la consolidación del modelo lógico del PEMCT, dotándolo de una estructura robusta y verificable

#### FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La fase de formulación ha sido el núcleo del diseño estratégico del PEMCT, al traducir los hallazgos del diagnóstico y los fines recogidos en el árbol de objetivos, en un modelo de intervención que expresa de forma jerarquizada, los componentes esenciales del cambio institucional que la MCT se propone alcanzar en el periodo 2026-2030.

La formulación estratégica del PEMCT se ha alineado de forma deliberada con la misión institucional actualizada de la MCT, asegurando que las Finalidades Estratégicas reflejan los compromisos fundamentales de la organización con el servicio público, la sostenibilidad y el desarrollo territorial.

Se identificaron seis Finalidades Estratégicas, concebidas como ámbitos prioritarios de transformación institucional. Cada una de ellas se desarrolla a través de uno o varios Objetivos Específicos, que delimitan los logros funcionales a alcanzar en el marco del Plan. Estos, a su vez, se desglosan en Resultados Esperados, formulados como efectos verificables, medibles y atribuibles a la acción institucional en el horizonte temporal del PEMCT. Finalmente, cada resultado se concreta en un conjunto de Actuaciones Estratégicas, definidas como intervenciones clave para impulsar los cambios previstos.

Este modelo jerárquico responde plenamente al Enfoque del Marco Lógico, garantizando la consistencia vertical entre medios y fines, la trazabilidad entre resultados e intervenciones, la claridad operativa para la gestión y la evaluabilidad del conjunto. La expresión técnica del conjunto de Finalidades Estratégicas, Objetivos Específicos, Resultados Esperados y Actuaciones Estratégicas, queda sintetizado en la Matriz del Marco Lógico (MML) del PEMCT, que incluye indicadores SMART, fuentes de verificación y las hipótesis críticas asociadas a cada nivel.

Adicionalmente, se elaboró el Mapa Estratégico Institucional, concebido como una representación visual de la lógica de creación de valor público de la MCT. Su diseño, que integra y complementa al Marco Lógico, organiza de manera funcional los vínculos entre capacidades internas, procesos clave, resultados institucionales e impacto esperado, facilitando la comprensión del modelo de transformación institucional de la MCT.

La formulación estratégica ha permitido priorizar intervenciones de alto impacto, reducir redundancias, reforzar la capacidad institucional de ejecución y anticipar la integración del sistema de monitoreo en el propio diseño del Plan.

Esta articulación metodológica entre árbol de objetivos, lógica de medios y fines, matriz del marco lógico y mapa estratégico ha dado lugar a un modelo de planificación robusto, alineado con la misión pública de la MCT y orientado a la transformación institucional en el horizonte 2026–2030.

#### PROGRAMACIÓN OPERATIVA

La fase de programación operativa constituye la traducción concreta y ejecutiva de la estrategia institucional. Se materializó en el Plan de Acción del PEMCT 2026–2030, que organiza, planifica y vincula de manera estructurada el conjunto de actuaciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos y resultados definidos en la fase de formulación.

Cada actuación estratégica ha sido desarrollada a través de una ficha de proyecto normalizada que incluyen: codificación y formulación literal, descripción detallada, actividades principales, cronograma, hitos intermedios, indicadores de logro, medios de verificación, recursos necesarios (humanos, técnicos y financieros), responsables de ejecución, presupuesto anualizado y supuestos críticos.

Esta herramienta permite traducir los objetivos del Plan en intervenciones ejecutables, realistas y medibles, garantizando su viabilidad operativa y su coherencia con los resultados esperados.

#### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El sistema de seguimiento y evaluación del PEMCT ha sido diseñado como un instrumento estructural de gestión estratégica, que permite monitorear el avance del Plan, generar aprendizajes institucionales y retroalimentar la toma de decisiones. Se articula en torno a una lógica dual: seguimiento operativo y evaluación estratégica.

El seguimiento operativo se realiza mediante un cuadro de mando estratégico, compuesto por indicadores SMART, metas verificables, líneas base y fuentes de verificación asociadas a cada nivel de planificación. Este sistema facilita el control periódico del desempeño, la detección de desviaciones y el ajuste de las actuaciones en función de la evidencia disponible.

La evaluación estratégica incorpora procesos de revisión intermedia y final del Plan, con una mirada global sobre su pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Incluye mecanismos de retroalimentación, espacios de rendición de cuentas y procedimientos para la mejora continua de la gestión institucional.

Ambas dimensiones están alineadas con los principios de la Gestión Pública para Resultados, asegurando que la implementación del PEMCT no se limite al cumplimiento formal de actividades, sino que se oriente efectivamente a la generación de valor público, el fortalecimiento de capacidades institucionales y el logro de impactos estratégicos verificables.

### 1.3.3. Adecuación metodológica al contexto institucional

La selección y aplicación de herramientas metodológicas ha estado guiada por criterios de viabilidad técnica y adecuación al contexto institucional específico de la MCT que presenta múltiples singularidades: su condición de organismo autónomo, su misión de servicio público esencial, su dependencia presupuestaria, su exposición a riesgos climáticos, tarifarios y normativos, y su necesidad de reforzar capacidades institucionales en un escenario de transformación estructural.

La metodología adoptada ha permitido responder a estos retos desde un enfoque estratégico, estructural y orientado al valor público.

Ha aportado rigor técnico, claridad operativa, transparencia en el proceso de toma de decisiones y una lógica funcional que conecta los diagnósticos con los objetivos, los objetivos con las acciones, y las acciones con los resultados e impactos.

El resultado es un Plan Estratégico técnicamente sólido que deviene en una hoja de ruta institucional transformadora, medible y alineada con el interés general y los estándares de excelencia en la gestión pública.

## 1.4. Estructura del Plan Estratégico de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla 2026-2030

El presente Plan Estratégico de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (PEMCT 2026-2030) se articula a través de una estructura secuencial, coherente y orientada a resultados, que refleja el recorrido metodológico seguido desde el análisis hasta la formulación operativa.

Esta arquitectura documental permite guiar de manera clara y ordenada tanto la lectura como la implementación del Plan, asegurando trazabilidad, lógica de intervención y vinculación entre diagnóstico, estrategia y acción.

La estructura se organiza en seis bloques principales:

- El primero establece el marco general del Plan, definiendo su finalidad, justificación, objetivos, alcance temporal e institucional y enfoque metodológico.
- El segundo bloque recoge el análisis estratégico, que integra el estudio de capacidades internas y del entorno (PESTEL).
- En el tercero se aborda un diagnóstico estructurado mediante DAFO y árboles de problemas y objetivos.
- El cuarto bloque desarrolla la formulación estratégica, incluyendo misión, visión, mapa estratégico institucional, marco lógico y líneas de actuación.
- El quinto bloque concreta esta formulación en proyectos a través del Plan de Acción, con cronograma, recursos y responsables.
- Finalmente, el sexto bloque establece el sistema de seguimiento y evaluación, orientado a garantizar el aprendizaje institucional y la mejora continua.

Esta estructura no solo proporciona una guía ordenada de los contenidos, sino que garantiza la coherencia metodológica y la gobernabilidad del proceso estratégico, habilitando a la MCT para planificar, implementar y evaluar sus políticas de forma estructurada, participativa y orientada al valor público.

## 1. INTRODUCCIÓN

Contextualiza el Plan Estratégico de la MCT, describe su propósito general, delimita su alcance y horizonte temporal, y presenta el enfoque metodológico que lo sustenta.

### Justificación del plan

- **Contenido:** Fundamenta la necesidad de contar con un plan estratégico a partir de los retos, oportunidades y exigencias internas y externas que enfrenta la MCT.
- **Justificación:** Permite visibilizar el valor añadido del proceso estratégico como instrumento de mejora institucional y garantía de sostenibilidad.

### Objetivos del proceso de planificación

- **Contenido:** Establece los fines principales del proceso de planificación estratégica, como el fortalecimiento institucional, la mejora de la gestión pública, la alineación organizativa o la orientación a resultados.
- **Justificación:** Proporciona una guía clara del para qué del proceso, facilitando su evaluación y seguimiento.

### Metodología empleada

- **Contenido:** Describe los enfoques y herramientas utilizados (análisis DAFO, árbol de problemas y objetivos, PESTEL, marco lógico, mecanismos participativos, etc.).
- **Justificación:** Aporta transparencia, rigor técnico y coherencia metodológica, favoreciendo la comprensión y apropiación del proceso.

### Estructura del PEMCT 2026–2030

- **Contenido:** Expone la organización del documento en seis bloques estructurados que articulan el proceso completo de planificación estratégica.
- **Justificación:** Asegura una presentación ordenada, comprensible y coherente de los contenidos del Plan.

## 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO (FASE DE ESTUDIO)

Identifica y analiza los factores internos y externos que afectan a la MCT, como base objetiva para la posterior formulación del diagnóstico. Comprende una revisión estructurada de las capacidades internas y del entorno general.

### Análisis de capacidades internas

- **Contenido:** Revisión de los recursos, procesos, estructura organizativa, cultura institucional, tecnologías y competencias del personal.
- **Justificación:** Permite identificar fortalezas y debilidades que inciden en la capacidad de la MCT para cumplir su misión.

### Análisis del entorno (PESTEL/STEEP)

- **Contenido:** Exploración de los factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que afectan a la MCT.
- **Justificación:** Facilita la anticipación de amenazas y aprovechamiento de oportunidades externas, apoyando una visión estratégica integral.

### 3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (FASE DE INTERPRETACIÓN)

Integra los resultados del análisis previo, estructurando los principales retos institucionales mediante las herramientas diagnósticas DAFO y los árboles de problemas y objetivos.

#### Diagnóstico DAFO

- Contenido: Identificación y síntesis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Justificación: Aporta una visión estructurada del posicionamiento estratégico actual de la MCT.

#### Árbol de problemas

- Contenido: Representación gráfica de los problemas estructurales que enfrenta la organización, incluyendo sus causas directas e indirectas y sus consecuencias.
- Justificación: Facilita la comprensión sistémica de los desafíos clave y su origen, permitiendo orientar estratégicamente las soluciones.

#### Árbol de objetivos

- Contenido: Versión positiva del árbol de problemas, donde los problemas identificados se transforman en fines estratégicos alcanzables mediante la intervención pública.
- Justificación: Constituye la base para la formulación de soluciones viables y estructuradas, al proporcionar una visión clara de los objetivos que se desean alcanzar, así como de la lógica causal que los interrelaciona.

#### Síntesis diagnóstica

- Contenido: Identificación de los problemas estratégicos más relevantes detectados en el proceso de diagnóstico y su agrupación en ejes de intervención. Estos ejes reflejan ámbitos prioritarios que requieren atención coordinada y transversal.
- Justificación: Este apartado constituye la conclusión del análisis estratégico, organizando los retos institucionales en torno a áreas clave de transformación. Actúa como puente natural entre el diagnóstico y la formulación estratégica, facilitando la coherencia entre el análisis de la situación actual y la planificación futura.

### 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Define los pilares de la estrategia institucional, articulando la misión, visión, valores, objetivos, resultados e intervenciones a través de una lógica operativa clara.

#### Misión, visión y valores

- Contenido: Declaraciones fundacionales que orientan la identidad, propósito y cultura de la MCT.
- Justificación: Alinean a la organización en torno a principios y fines compartidos, generando cohesión institucional.

#### Lógica de intervención (marco lógico)

- Contenido: Articulación jerárquica entre objetivos generales, específicos, resultados esperados y actividades clave, acompañados de indicadores e instrumentos de verificación.
- Justificación: Proporciona una estructura coherente y medible para implementar y evaluar la estrategia.

#### Mapa Estratégico institucional

- Contenido: El Mapa Estratégico es una representación gráfica de la lógica institucional de creación de valor público de la MCT. Integra los objetivos estratégicos en torno a diversas perspectivas de

actuación (como recursos, procesos internos, servicios a usuarios, sostenibilidad e impacto público), y representa la relación causal entre ellos. Este mapa se construye a partir de los ejes estratégicos y del árbol de objetivos, estructurando la estrategia de forma visual, comprensible y alineada.

- Justificación: Favorece la comprensión del modelo estratégico, mejora la alineación organizativa, guía el diseño del cuadro de mando y refuerza la conexión entre la planificación y la ejecución. Es clave como herramienta de comunicación, gestión y seguimiento estratégico.

#### Estrategias y líneas de acción

- Contenido: Desarrollo operativo de los ejes de intervención definidos previamente, mediante la formulación de estrategias concretas y la definición de líneas de acción asociadas. Cada eje se traduce en un conjunto articulado de iniciativas estratégicas alineadas con los objetivos generales y específicos.
- Justificación: Permite traducir los ejes estratégicos en intervenciones claras y ejecutables, facilitando la programación, la asignación de recursos y el seguimiento de la estrategia institucional. Constituye la base para la construcción del plan de acción y la toma de decisiones.

#### 5. PLAN DE ACCIÓN

Detalla la programación operativa de la estrategia a través de Actuaciones Estratégicas concretas, distribuidas en el tiempo, con actividades e hitos y con asignación de recursos y responsabilidades.

#### Programas y proyectos estratégicos

- Contenido: Descripción de las intervenciones clave que materializan los objetivos estratégicos.
- Justificación: Permiten articular la visión estratégica con acciones concretas y medibles.

#### 6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Define el contenido y herramientas de la función estructural que permitirá a la MCT orientar, verificar y ajustar de forma continua su estrategia, extraer aprendizajes para la mejora institucional y facilitar la rendición de cuentas.

#### Modelo de implementación y revisión

- Contenido: Diseño organizativo para coordinar, ejecutar, supervisar y revisar el plan.
- Justificación: Refuerza la gobernanza estratégica y la capacidad de adaptación del PEMCT.

#### Cuadro de mando estratégico

- Contenido: Conjunto jerarquizado por niveles de planificación, de indicadores con sus metas
- Justificación: Herramienta central del sistema de seguimiento y evaluación del PEMCT.

#### Sistema de indicadores

- Contenido: Descripción detallada de cada uno de los indicadores, incluyendo su línea base, meta verificable, fuente de verificación
- Justificación: Permite realizar un seguimiento estructurado y evaluación orientada a resultados.

#### Evaluaciones periódicas y sistema de aprendizaje

- Contenido: Procedimientos de evaluación intermedia y final, junto con mecanismos de retroalimentación y mejora.
- Justificación: Asegura una gestión adaptativa y la mejora continua del desempeño institucional.

# 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

MANCOMUNIDAD DE LOS  
CANALES DEL TAIBILLA

**PEMCT**

**26  
30**

El análisis estratégico constituye una fase esencial en el proceso de formulación del PEMCT 2026–2030, al proporcionar una visión estructurada y fundamentada de los factores internos y del entorno que condicionan el desempeño institucional de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT).

Este capítulo recoge el resultado de dicha fase, que sienta las bases para la posterior elaboración del diagnóstico institucional y la definición de objetivos estratégicos y líneas de actuación, asegurando que el Plan se fundamente en una comprensión objetiva y rigurosa de la realidad institucional de la MCT y su contexto operativo.

#### ESTRATEGIA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para garantizar la solidez del proceso analítico se ha utilizado una estrategia metodológica de triangulación de fuentes de información e integración de diversas técnicas cualitativas con el propósito de construir un conocimiento amplio, contrastado y participativo de la realidad de la MCT. Las principales actuaciones desarrolladas han sido:

- Taller de análisis mediante la metodología World Café, con la participación de 24 responsables departamentales de la MCT con un grado de conocimiento contrastado del organismo y de su funcionamiento, que permitió identificar y priorizar factores internos y externos clave, incorporando una visión compartida desde el conocimiento operativo.
- Entrevistas en profundidad a 11 informantes clave, representativos de actores internos y externos vinculados a la MCT, con el objetivo de profundizar, enriquecer y validar los hallazgos previos.
- Revisión documental de normativas, informes técnicos y estudios estratégicos, que aportó el marco institucional, sectorial y jurídico necesario para contextualizar adecuadamente el análisis.

#### ENFOQUE DEL ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS

El análisis interno se ha estructurado sobre un enfoque funcional, adaptado a la naturaleza jurídica de la MCT como organismo autónomo de la Administración General del Estado. La elección de esta metodología responde a su capacidad para ofrecer una visión estructurada del desempeño institucional centrada en evaluar la eficacia institucional, la sostenibilidad operativa y la alineación con los principios de gobernanza pública. Asimismo, facilita la identificación de áreas de mejora con base en criterios normativos, operativos y económicos, proporcionando una base realista y viable para el diseño estratégico alineado con la realidad del sector público.

Se han definido siete áreas funcionales clave que reflejan los principales ámbitos de gestión de la MCT:

- Dirección Estratégica y Gobernanza
- Gestión de Personas
- Estrategia de Comunicación y Reputación
- Producción y Distribución Sostenible del Agua
- Estrategia Digital y Tecnología
- Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica
- Gestión Administrativa

Esta clasificación ha facilitado una evaluación detallada del desempeño institucional, identificando tanto capacidades consolidadas como desafíos estructurales a abordar.

## EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis externo se ha desarrollado a través del marco PESTEL, que permite examinar de forma sistemática los factores del entorno que inciden en la organización. Se han analizado las siguientes dimensiones:

- Político-Institucional
- Económico-Financiero
- Social-Demográfico
- Tecnológico-Innovación
- Ecológico-Medioambiental
- Legal-Normativo

Esta herramienta ha permitido contextualizar a la MCT en el marco de transformación que atraviesa el sector del agua, y anticipar escenarios de riesgo y oportunidad para la toma de decisiones estratégicas.

## INTEGRACIÓN Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos del análisis han sido integrados de forma sistemática y validados mediante sesiones de trabajo con equipos técnicos y directivos de la MCT. Esta validación ha consolidado una visión compartida del posicionamiento institucional y ha garantizado la aplicabilidad de los resultados en las fases posteriores del proceso estratégico.

El capítulo sienta así las bases para la elaboración del diagnóstico estratégico, asegurando que el Plan se construya sobre un conocimiento riguroso, consensuado y alineado con los principios de sostenibilidad, eficiencia y valor público.

### 2.1. Dirección Estratégica y Gobernanza

El análisis funcional de la Dirección Estratégica y Gobernanza de la MCT se ha estructurado por niveles de influencia desde dimensiones amplias y estratégicas como Gobernanza Institucional y Marco Regulatorio, hasta subdimensiones concretas y factores de análisis detallados. Esta jerarquización permite un diagnóstico progresivo.

Se ha seguido un enfoque sistémico y transversal, priorizando un análisis que refleje la interdependencia de los factores para comprender cómo la gobernanza institucional y el marco normativo impactan en la toma de decisiones al determinar el margen de acción de la organización. Asimismo, la identificación de hitos regulatorios y administrativos permite mapear tanto barreras como oportunidades para la mejora estratégica.

La secuencia de análisis sigue la lógica de la gestión estratégica en entidades públicas:

- Marco normativo e institucional: Determina los límites operativos y normativos de la MCT.
- Estructura de gobernanza y toma de decisiones: Evalúa la claridad y eficacia en la toma de decisiones.
- Instrumentos de planificación y evaluación: Mide la capacidad de la organización para definir y monitorear estrategias.

La metodología utilizada responde a un enfoque estructurado y fundamentado en principios de gestión pública y gobernanza. La jerarquización de dimensiones, la progresión lógica del análisis y la relación con la cadena de valor pública contribuyen a que el análisis sea riguroso y útil para la toma de decisiones estratégicas dentro de la MCT.

### 2.1.1. Gobernanza institucional y marco regulatorio

#### MARCO INSTITUCIONAL Y RETOS REGULATORIOS

La MCT opera bajo un marco normativo desactualizado, lo que genera incertidumbre en la delimitación de competencias y dificulta la gestión eficiente de la institución. Esta normativa, además de no reflejar las necesidades actuales, impide una modernización efectiva de la entidad y limita su capacidad de adaptación a los nuevos desafíos del sector hídrico y de la gestión pública.

Uno de los principales problemas derivados de este marco normativo es la inadecuada definición y reparto de competencias entre los órganos de gobierno del organismo: el Delegado del Gobierno, el Consejo de Administración/Comité Ejecutivo y el Director. La falta de claridad en la asignación de funciones ha generado en ocasiones discrepancias con la intervención delegada en la tramitación administrativa, afectando directamente la toma de decisiones clave dentro de la entidad. La ausencia de una estructura de gobernanza bien definida podría obstaculizar la implementación de estrategias eficaces.

Además, la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Mancomunidad está dispersa en distintos documentos, lo que dificulta su aplicación y genera problemas operativos. La falta de un marco normativo unificado incrementa la complejidad en la gestión diaria y reduce la eficiencia en la ejecución de los procedimientos internos.

La competencia básica de contratación de la MCT se encuentra basada en el Comité Ejecutivo, en lugar de asignar esta responsabilidad a una figura individual, como en el caso de otros organismos similares en los que recae en su presidente. Este modelo de gobernanza colectiva debió buscar en la fundación de la entidad la participación activa de los distintos entes que integraban el poder de decisión del organismo (estatales y locales), garantizando así la transparencia y el control en los procesos de contratación de un organismo que se estaba desarrollando. Hoy día, con un organismo maduro, y atendiendo al control que la propia normativa y los órganos fiscalizadores y jurídicos practican en la actividad contractual, esta configuración acarrea una ralentización en la tramitación de los expedientes de contratación que no se ve compensada por otras ventajas adicionales.

Los retrasos en los procedimientos de contratación también pueden tener un impacto directo en la planificación presupuestaria, ya que la demora en la adjudicación de contratos puede provocar desajustes en la ejecución del presupuesto anual. Esto repercute en la programación de inversiones y en la prestación de servicios críticos, afectando la capacidad de la MCT para cumplir con sus compromisos operativos y estratégicos.

En cuanto a su naturaleza jurídica, a lo largo de su historia se han planteado diversas opciones de transformación de la MCT, lo que podría implicar cambios en su estructura y en su capacidad operativa. También se ha considerado la negociación con el Ministerio competente para obtener un mayor margen de autonomía en la gestión presupuestaria y administrativa, lo que permitiría una mayor flexibilidad en la toma de decisiones.

Otras alternativas plantean mantener el modelo actual de organismo autónomo dentro de la Administración General del Estado (AGE) o transformarlo en una agencia estatal o en un ente público empresarial para lograr una mayor flexibilidad operativa. Asimismo, existiría la opción de convertirlo en una sociedad mercantil estatal, aunque esta opción conlleva el riesgo de perder algunas competencias clave.

Un factor adicional que incide en la actualización del marco normativo es la necesidad de que actualmente cualquier reforma deba pasar por las Cortes Generales, dado el rango de ley que tiene la normativa básica de creación y de reforma del organismo, lo que introduce una complejidad adicional especialmente en periodos de incertidumbre política. Aunque el carácter técnico de la reforma podría reducir la resistencia política, el proceso de actualización normativa podría dilatarse al priorizarse en la agenda gubernamental otras

actuaciones legislativas. Esta circunstancia añade un elemento de dificultad a una eventual reconfiguración institucional del organismo.

#### GOBERNANZA Y RELACIONES INTERINSTITUCIONALES CON LOS ORGANISMOS DE CUENCA

La MCT es un organismo autónomo dependiente del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, a través de la Dirección General del Agua, que se encarga del abastecimiento de agua potable en red primaria en el sureste español (captación, tratamiento, distribución y almacenamiento de agua potable), servicio que presta a un total de 80 municipios en las provincias de Alicante y Albacete, y de la Región de Murcia. Su ámbito geográfico afecta a dos demarcaciones hidrográficas: la del Segura y la del Júcar.

Las Confederaciones Hidrográficas del Segura (CHS) y del Júcar (CHJ), son igualmente organismos autónomos de la AGE que también dependen de la Dirección General del Agua, y gestionan los recursos hídricos en sus respectivas cuencas, encargándose entre otras funciones de regular su explotación y distribución de sus recursos hídricos.

La CHS es un proveedor estratégico de recursos hídricos para la MCT, ya que gran parte del agua que gestiona esta última proviene de infraestructuras bajo el control de la CHS. Esto garantiza el acceso a fuentes reguladas mediante infraestructuras de almacenamiento y conducción.

La interacción entre ambas entidades se basa en la planificación operativa y la respuesta ante contingencias hídricas, optimizando la gestión de embalses y caudales. En este sentido, la relación entre la MCT y la CHS puede definirse como una simbiosis operativa, fundamentada en la interoperabilidad del personal técnico y la alineación de objetivos estratégicos. No obstante, esta relación puede estar sujeta a tensiones derivadas de la gestión del agua en un entorno de escasez.

Normativamente, la Mancomunidad no cuenta con privilegios específicos frente a otros operadores, más allá de los que otorgan la supremacía del uso para abastecimiento que le confiere la normativa sectorial del agua. Sin embargo, su relación de proximidad y relaciones históricas con la Confederación Hidrográfica facilita la gestión operativa en todo momento.

Existe una coordinación constante entre ambas entidades, especialmente en la resolución de problemas técnicos. Las relaciones técnicas son fluidas para resolver problemas operativos, fundamentalmente relativos a la calidad del recurso, aunque no existe un protocolo formal de respuesta inmediata.

Una de las principales limitaciones en esta relación es la ausencia de algún procedimiento permanente de coordinación entre organismos que podría agilizar trámites administrativos y operativos. Las relaciones se establecen a niveles homólogos y conforme a las necesidades a solventar, tanto operativas como burocráticas. Se ha identificado que la MCT actúa con una autonomía máxima en la gestión de sus propios recursos. En lo referente a las interacciones con la CHS como responsable del dominio público hidráulico, en algunas ocasiones se aprecian disfuncionalidades, al no solicitar la MCT debidamente las autorizaciones correspondientes como resultado posiblemente de un uso inadecuado de dicha autonomía.

Sin perjuicio de las disfuncionalidades detectadas, la óptima relación entre ambos organismos (de igual naturaleza, dependencia funcional y relación histórica), motiva la resolución de los conflictos que puedan surgir de manera amistosa y con una permanente voluntad de colaboración por ambas partes que facilita el ejercicio de las funciones de la otra entidad.

A pesar de los desafíos en la coordinación y la necesidad de formalizar ciertos procedimientos administrativos, la relación entre la MCT y la CHS se caracteriza por una colaboración técnica constante y eficaz. La interoperabilidad entre ambos organismos y la alineación de objetivos estratégicos han permitido garantizar la continuidad del suministro hídrico en la región, especialmente en situaciones críticas. Esta relación de cooperación ha

facilitado la resolución ágil de incidencias operativas, asegurando una gestión eficiente de los recursos hídricos y reforzando la capacidad de respuesta ante emergencias.

La relación entre la MCT y la Confederación Hidrográfica del Júcar (CHJ) se desarrolla igualmente en un marco de colaboración institucional positivo y fluido, si bien la intensidad de esta relación no es tan elevada como la que se mantiene con la CHS, debido a que la CHJ no gestiona recursos hídricos que se incorporen directamente al sistema hidráulico de la MCT y a que el área de influencia en el territorio abastecido es más reducida.

Así, las relaciones con la CHJ se centran fundamentalmente en el ejercicio de sus competencias como organismo gestor y en la coordinación necesaria para garantizar el abastecimiento a los municipios situados dentro de su demarcación. En este sentido, las relaciones entre ambos organismos siempre se han desarrollado en un clima de cooperación institucional que ha facilitado la atención a las necesidades locales sin incidencias destacables.

### 2.1.2. Estructura y funcionamiento operativo

#### MODELO ORGANIZATIVO Y DE DIRECCIÓN

La MCT presenta una estructura organizativa singular dentro del panorama de la administración pública española, sin un equivalente exacto que defina con precisión su régimen competencial. Esta situación genera una posición atípica en el marco regulador, impactando tanto su funcionamiento interno como su relación con otras instituciones.

La estructura organizativa de la MCT no se corresponde con un modelo de gestión optimizado para la eficiencia operativa contemporánea, sino que es el resultado de un diseño institucional propio de su fundación en 1927, en el que se priorizó la representación de los municipios integrados como elemento central del sistema. Esta configuración, de marcado carácter histórico, ha permanecido prácticamente inalterada desde su creación, lo que ha dado lugar a una estructura singular dentro del panorama institucional español.

En este contexto, la MCT presenta una naturaleza institucional que no se ajusta plenamente a las tipologías administrativas tradicionales. Aunque comparte rasgos con los organismos autónomos del Estado, especialmente con las Confederaciones Hidrográficas por razón de materia, su estructura y competencias difieren notablemente, al no asumir funciones de planificación hidrológica ni disponer de unidades como la Comisaría de Aguas. Asimismo, si bien cuenta con autonomía en la gestión de infraestructuras y servicios de abastecimiento, su dependencia del marco normativo y presupuestario estatal introduce limitaciones significativas en ámbitos clave como la contratación o la gestión de personal.

#### ESTRUCTURA Y DESEMPEÑO OPERATIVO

La estructura organizativa de la MCT presenta una falta de alineación entre su organigrama y las necesidades operativas actuales. La estructura vigente proviene de una normativa desactualizada (la Ley de Reforma de la MCT, de 27 de abril de 1946 y el Real Decreto 2714/1976, por el que se establece la estructura orgánica de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla), que constituye un modelo organizativo obsoleto que no se adapta a las exigencias actuales de gestión.

La estructura jerárquica de la MCT presenta una concentración de mandos en los niveles más altos y bajos, sin una densidad adecuada de posiciones intermedias que faciliten una gestión más flexible y eficiente. Esta ausencia de niveles intermedios dificulta la supervisión y coordinación de tareas, lo que puede generar una sobrecarga en los puestos directivos y una menor capacidad de respuesta operativa.

A la situación descrita se une la infradotación de personal para la carga operativa soportada, lo que genera un incremento en el nivel de estrés laboral y dificultades para la desconexión del personal fuera de su jornada.

Por otra parte, la MCT está sujeta a la Ley de Contratos del Sector Público, cuya rigidez y complejidad para tramitar los procesos de contratación puede generar problemas a la hora de atender las necesidades sobrevenidas (por ejemplo, la reparación de averías) o el carácter de atención en tiempo real que requiere el servicio esencial prestado por el organismo.

Otro aspecto relevante es la falta de actualización en algunos procesos administrativos. La ausencia de manuales y guías de procedimientos internos en algunos procesos, junto con una mejorable automatización y normalización de procesos, afecta la eficiencia operativa.

La Mancomunidad de los Canales del Taibilla se encuentra inmersa en una etapa de renovación generacional que abre una ventana de oportunidad única para el fortalecimiento institucional. La incorporación de nuevos profesionales, con perfiles nativos en tecnologías emergentes y metodologías de trabajo innovadoras, está impulsando una transformación positiva en la cultura organizacional. Esta dinámica favorece la modernización de los procesos internos y posiciona a la MCT en una senda de evolución hacia modelos de gestión pública más ágiles, digitales y orientados a resultados.

Lejos de constituir una amenaza, las diferencias entre generaciones representan una oportunidad estratégica para construir un modelo organizativo más integrador y resiliente. La experiencia acumulada por el personal con mayor trayectoria, junto con la visión digital y la orientación a la innovación de los nuevos talentos, ofrece un punto de partida sólido para diseñar entornos colaborativos, donde la transferencia de conocimiento y la adaptación tecnológica se refuercen mutuamente.

Uno de los retos clave es la gestión de la diversidad en los estilos de trabajo, especialmente en lo relativo a la adopción de nuevas herramientas digitales. Este desafío, sin embargo, puede convertirse en parte de la identidad corporativa y en una palanca de mejora institucional si se aborda desde una lógica de complementariedad: aprovechar la veteranía como base de estabilidad y referencia, mientras se incorporan progresivamente metodologías que optimicen la eficiencia y la capacidad de respuesta del organismo.

A pesar de estas dificultades, la especialización técnica del personal es un factor positivo. Además, a diferencia de otros organismos públicos, en la MCT gran parte del personal puede ejercer su labor de forma directa y con gran autonomía, lo que mejora la eficiencia en los proyectos y aumenta la motivación del personal. Un ejemplo claro de esta circunstancia lo constituyen los ingenieros de la institución, que trabajan directamente en una macroinfraestructura hidráulica de primer nivel y en un organismo con recursos económicos suficientes para poder llevar a cabo gran parte de las propuestas técnicas e ideas innovadoras planteadas, situación que en otros organismos podría no ser viable al no disponer de un grado similar de autonomía financiera.

Los objetivos operativos, tanto a corto como a largo plazo, se cumplen de manera constante y sistemática, lo que garantiza la continuidad y eficiencia en la prestación del servicio. Esta consistencia en el cumplimiento de las metas diarias, mensuales y anuales refleja un alto nivel de compromiso y capacidad organizativa, asegurando que las operaciones se desarrollen sin interrupciones y con los estándares de calidad exigidos.

### 2.1.3. Estrategia y planificación organizacional

La estructura organizativa de la MCT presenta una desconexión estratégica entre su organigrama institucional y la operativa real del organismo. La falta de una alineación clara entre ambas dimensiones genera dificultades en la toma de decisiones y en la asignación eficiente de recursos. Además, no existe una definición precisa de responsabilidades dentro de los equipos, lo que puede derivar en solapamiento funcionales o en vacíos de gestión.

Desde un punto de vista estructural, la Mancomunidad opera bajo un modelo organizativo cuya última actualización se produjo en 1976.

Esta falta de actualización ha generado disfuncionalidades en la asignación de recursos y en la agilidad operativa del organismo. En este contexto, se identifica la necesidad de modernizar la Relación de Puestos de

Trabajo (RPT) para alinear las competencias del personal con los objetivos estratégicos, así como definir con mayor claridad los roles y responsabilidades dentro de la organización.

La falta de definición de puestos y la ausencia de mecanismos de orden y control refuerzan la percepción de una estructura organizativa que requiere una actualización profunda para responder a las exigencias actuales de gestión del agua y planificación institucional

La ausencia de una unidad específica encargada de diseñar y evaluar estrategias a largo plazo ha llevado a un predominio de una gestión reactiva en lugar de una planificación proactiva. Este enfoque dificulta la capacidad de anticiparse a retos operativos, normativos y ambientales, generando una estructura organizativa menos adaptable a los cambios del entorno.

Aunque la MCT ha contado con un Plan Estratégico vigente en los últimos años (2019–2024), la principal debilidad detectada no radica en la ausencia de planificación, sino en la falta de integración operativa y seguimiento sistemático de dicho plan. Esta desconexión ha dificultado que la planificación estratégica se perciba como una herramienta transversal y cohesionadora dentro de la organización. En consecuencia, si bien se han adoptado decisiones estratégicas desde el equipo directivo, éstas no siempre han estado claramente vinculadas al marco del plan ni acompañadas por sistemas de seguimiento adecuados.

Esta situación limita la capacidad institucional para definir objetivos a largo plazo con indicadores claros de logro, lo que repercute directamente en la eficiencia operativa y en la orientación a resultados del organismo. La falta de una articulación efectiva entre la planificación y la gestión cotidiana ha impedido avanzar hacia un modelo de mejora continua, dificultando tanto la evaluación de las acciones emprendidas como la consolidación de una cultura organizacional basada en metas compartidas.

Uno de los retos clave es establecer un sistema de planificación más estructurado y medible que permita alinear los esfuerzos institucionales con una hoja de ruta común. La ausencia de indicadores operativos y estratégicos consolidados impide evaluar con rigor la eficacia de las acciones implementadas, obstaculizando la toma de decisiones basada en evidencia y reduciendo la capacidad de aprendizaje organizacional.

Actualmente, persiste una lógica de gestión predominantemente reactiva, con respuestas a corto plazo frente a desafíos emergentes. Esta falta de anticipación compromete la resiliencia del organismo, incrementa la carga administrativa asociada a la resolución de problemas urgentes y debilita la capacidad institucional para adaptarse a un entorno normativo, climático y tecnológico en constante evolución.

En términos de evaluación y control, se identifica la ausencia de métricas claras para evaluar la eficiencia de las operaciones y la carencia de herramientas para medir el impacto de los proyectos y la asignación de recursos. Sin estos mecanismos de medición, se dificulta la toma de decisiones basada en datos objetivos y la mejora continua de los procesos internos.

#### **2.1.4. Cultura organizacional y comunicación interna**

##### COMUNICACIÓN INTERNA

A nivel organizativo, la estructura vigente favorece un modelo de trabajo aislado, donde cada área opera de manera independiente, limitando la fluidez de la información y dificultando la adopción de metodologías de trabajo colaborativo. No obstante, hay que señalar que existen sistemas de coordinación informales que funcionan adecuadamente.

La cultura organizativa de la MCT, marcada por una estructura técnica especializada y una amplia dispersión geográfica, ha favorecido históricamente una elevada autonomía operativa de las distintas unidades. Esta característica, lejos de implicar descoordinación, ha sido mitigada en los últimos años gracias a iniciativas como la centralización de contratos, que han contribuido a una mayor cohesión organizativa y eficiencia

operativa. Sin embargo, en el ámbito de la coordinación se identifican oportunidades para seguir fortaleciendo la comunicación interna, especialmente en lo que respecta al intercambio transversal de información y al fomento de una visión global del conjunto institucional. Uno de los aspectos positivos de la estructura organizativa de la MCT es la elevada accesibilidad a los mandos superiores, lo que facilita la interlocución directa y permite una respuesta rápida a las necesidades operativas y estratégicas. Esta característica favorece la transmisión de información entre los distintos niveles de la organización y contribuye a una gestión más eficiente de los recursos y procesos internos.

Sin embargo, la ausencia de mecanismos formales que regulen esta comunicación puede generar inconsistencias en la difusión de información y dificultar la alineación estratégica entre las distintas áreas. La falta de estructuración en los canales de comunicación interna puede derivar en diferencias en la interpretación de directrices y en una menor coherencia en la toma de decisiones.

En lo relativo a la interacción con otros órganos del Estado, la relación con servicios jurídicos sigue un modelo vertical establecido, en el que la comunicación se canaliza a través de perfiles previamente designados. Este modelo permite una mayor concentración y trazabilidad de la información, aunque puede percibirse desde algunas unidades como una limitación en el acceso directo a determinados apoyos técnicos. En este sentido, se detecta un margen de mejora en la difusión interna de los protocolos existentes y en la alimentación de una base de datos compartidos por toda la institución, con el fin de garantizar que todos los niveles operativos se beneficien del resultado de la misma.

#### CULTURA ORGANIZACIONAL

El 4 de octubre de 2027 marca el primer centenario del organismo, un hito que permite reflexionar sobre su evolución, valores y desafíos en materia de cultura organizacional. La conmemoración de esta fecha supone una oportunidad para fortalecer el sentimiento de pertenencia entre los trabajadores, fomentando el reconocimiento de la identidad histórica del organismo como una entidad autónoma y de interés general.

Sin embargo, se identifican desafíos en relación con el compromiso del personal y la conciencia de la gestión de los recursos públicos, lo que sugiere la necesidad de reforzar estrategias que promuevan la responsabilidad y la eficiencia en la administración de los recursos. Para ello, es fundamental consolidar una cultura basada en el compromiso de los trabajadores, el compañerismo y la cooperación entre áreas.

Un aspecto clave en la consolidación de los aspectos positivos de la cultura organizacional en la MCT es el seguir apostando por la fluidez en la comunicación en distintos niveles jerárquicos.

## 2.2. Gestión de personas

El análisis del área funcional "Gestión de personas" de la MCT se ha llevado a cabo por niveles de gestión del talento. Con un enfoque sistémico, se parte de la organización estratégica de los recursos humanos, abordando luego la gestión del talento y finalizando en su evaluación y desarrollo, en una secuencia lógica que responde a los retos estructurales del sector público en la gestión del talento.

Esta secuencia seguida, desde la planificación estratégica hasta los factores operacionales, facilita un análisis integral y orientado a la mejora continua del área funcional.

### 2.2.1. Organización y estrategia de recursos humanos

#### OBSOLESCENCIA DE LA RPT Y DÉFICIT DE DOTACIÓN DE PERSONAL

La gestión de recursos humanos en la MCT enfrenta desafíos estructurales que comprometen su sostenibilidad a largo plazo, en concreto la falta de personal en muchas áreas críticas para su correcto funcionamiento. Esto acaba generando una gran dependencia del voluntarismo del personal para suplir el déficit de dotación de personal, lo que genera una sobrecarga en la plantilla y dificulta la prestación eficiente del servicio. Esta

situación no solo pone en riesgo la continuidad operativa, sino que también impacta en la motivación y el bienestar de los trabajadores.

A ello se suma la falta de actualización y mejora de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT), lo que impide una asignación eficiente de los recursos humanos disponibles y limita la capacidad de respuesta ante las necesidades actuales del servicio. La falta de personal agrava esta problemática, lo que provoca por ejemplo una dificultad mayor para la cobertura de los turnos operativos y aumentando aún más la necesidad de recurrir a las horas extraordinarias.

El elevado uso continuado de horas extraordinarias en la MCT debe entenderse básicamente justificado por un doble motivo: el régimen de prestación del servicio del organismo y la rigidez de la normativa laboral específica de aplicación.

La prestación ininterrumpida del servicio de abastecimiento de agua, que debe garantizarse 24 horas al día durante los siete días de la semana, requiere una disponibilidad que no se ajusta fácilmente a la jornada laboral convencional de lunes a viernes, que cubriría apenas un 22 % del tiempo total de operación.

Por otro lado, la normativa laboral de referencia para el personal laboral de la MCT, definida básicamente por el IV Convenio Único para el Personal Laboral de la Administración General del Estado, no es capaz de considerar las singularidades y necesidades específicas del organismo, precisamente por el espíritu homogeneizador de la norma. En consecuencia, especialmente para el caso de los puestos operativos, la rigidez impuesta por esta normativa no permite optimizar al personal disponible, hecho que impide reordenar jornadas excedentarias en situaciones convencionales que, con una legislación flexible, podrían ser empleadas para los momentos adecuados y reconfigurar plantillas cubriendo déficit de personal a partir de centros sobredotados.

En este escenario, la realización de horas extra ha sido, más que una decisión discrecional, una medida necesaria para cubrir ausencias (especialmente en los turnos de explotación de las ETAP) y garantizar la continuidad del servicio. Esta situación no responde a una sobrecarga estructural propiamente dicha, sino a la falta de mecanismos laborales adecuados —como sistemas de retenes o flexibilidad horaria— que permitieran dar respuesta eficiente a las exigencias del servicio público esencial que presta la MCT.

#### DESACTUALIZACIÓN DE LA RPT Y DESALINEAMIENTO DE PERFILES

La desactualización y falta de autonomía a la hora de gestionar la RPT por parte del organismo, genera una desconexión entre los perfiles profesionales disponibles y las necesidades operativas y estratégicas de la entidad. La rigidez en la política de personal también representa un obstáculo significativo, ya que dificulta la adaptación de la plantilla a las necesidades cambiantes del organismo. La falta de flexibilidad impide la redistribución eficiente del talento y ralentiza la incorporación de nuevos perfiles especializados, limitando la capacidad de respuesta ante nuevos desafíos normativos, tecnológicos y ambientales.

Ante este escenario, resulta imprescindible la modernización de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) con el objetivo de alinear las competencias del personal con las exigencias estratégicas del organismo. La actualización de la RPT debe contemplar criterios de especialización, formación continua y adaptación a las necesidades reales del servicio, asegurando que los recursos humanos disponibles respondan de manera eficaz a los objetivos institucionales.

Como ejemplo, se ha identificado que funciones administrativas y jurídicas de alto impacto han sido en ocasiones delegadas a empleados con niveles y competencias inadecuados, lo que podría incrementar el riesgo de errores y retrasar la toma de decisiones. Este desajuste en la asignación de responsabilidades no solo afecta la calidad del servicio, sino que también genera desmotivación entre los trabajadores que asumen tareas fuera de su ámbito de especialización sin el reconocimiento adecuado.

### 2.2.2. Gestión integral del talento

#### DIFICULTADES PARA LA CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO Y ALTA ROTACIÓN

La captación y retención del talento en la MCT enfrenta importantes desafíos que afectan la estabilidad y sostenibilidad de su capital humano. La falta de oportunidades de desarrollo profesional del personal funcionario dentro del organismo es una de las principales barreras para la permanencia del personal cualificado. La ausencia de escalas intermedias en la RPT limita la progresión de carrera, lo que incentiva la fuga de talento hacia otras administraciones públicas con estructuras más dotadas de este tipo de puestos y en consecuencia más atractivas.

La naturaleza del organismo prestador de un servicio esencial con disponibilidad 24/7, exige al personal laboral un alto grado de disponibilidad, compromiso y flexibilidad. Para garantizar la continuidad y eficiencia en la atención de averías y la cobertura de ausencias, se hace necesaria la implementación de jornadas laborales extraordinarias, con la consecuente sobrecarga para los trabajadores a costa de sacrificar parte de su tiempo de descanso y dificultando la conciliación familiar y laboral.

A esta problemática se suma la insuficiencia de estrategias de incorporación y retención. La insuficiencia de planes de formación interna y tutorización dificulta la adaptación de los nuevos empleados, reduciendo su integración y compromiso con la organización. La ausencia de programas de consolidación del talento genera un entorno en el que los profesionales no encuentran incentivos claros para continuar desarrollando su trayectoria dentro del organismo.

Factores externos también inciden en la alta rotación de personal. La ubicación periférica de la MCT y la competitividad salarial en el sector público afectan la estabilidad de la plantilla, ya que muchos empleados optan por trasladarse a organismos con mejores condiciones económicas y mayor accesibilidad geográfica. Además, la falta de incentivos específicos para atraer y retener perfiles estratégicos agrava la dificultad de cubrir puestos clave con personal altamente cualificado.

No obstante, el modelo de trabajo de la MCT presenta ventajas comparativas frente a otros organismos similares. La especialización técnica del organismo permite que los ingenieros puedan ejercer su labor de manera directa y cuentan con recursos económicos adecuados para poder llevar a buen término sus ideas, lo que aumenta su motivación y eficiencia en los proyectos.

#### CONSECUENCIAS DEL DESAJUSTE DISPONIBILIDAD/NECESIDADES DE PERSONAL

El desajuste entre la disponibilidad y las necesidades de personal en la MCT tiene efectos significativos sobre la eficiencia operativa, la gestión del conocimiento y la sostenibilidad financiera de la organización. La alta rotación de empleados no solo afecta a la continuidad de los procesos, sino que también conlleva una pérdida progresiva de expertise dentro del organismo. La salida de profesionales con experiencia genera vacíos de conocimiento que no siempre pueden ser cubiertos con rapidez, impactando directamente en la capacidad de respuesta y en la calidad del servicio prestado.

Esta situación repercute en la eficiencia operativa, aumentando la probabilidad de errores en la gestión técnica y administrativa. La falta de perfiles especializados y de equipos con trayectoria consolidada ralentiza la toma de decisiones estratégicas y reduce la capacidad del organismo para adaptarse a nuevos desafíos normativos, tecnológicos y ambientales.

Como consecuencia de estas deficiencias internas, la MCT ha tenido que recurrir en mayor medida a consultorías externas para suplir la falta de personal especializado sobre todo en tareas que involucran al personal funcionario. Esto genera un incremento en los costos operativos y una dependencia creciente de recursos externos, lo que limita la autonomía del organismo y dificulta la consolidación de un equipo técnico propio con un conocimiento profundo de la institución. No obstante, también permite agilizar la actividad de la institución dedicando los mayores esfuerzos a los aspectos más importantes de la gestión.

Además, la dificultad para formar equipos multidisciplinares con conocimientos estratégicos impide una gestión integral y coordinada de los retos actuales. La fragmentación del conocimiento y la falta de estabilidad en los equipos reducen la capacidad de desarrollar estrategias a largo plazo y afectan la eficiencia en la ejecución de proyectos clave.

#### GESTIÓN DE LA TRANSICIÓN GENERACIONAL

El relevo generacional dentro de la MCT representa un desafío estratégico en la gestión de los recursos humanos. La falta de programas de transferencia de conocimiento entre generaciones ha generado una brecha en la continuidad operativa, dificultando la consolidación de una cultura organizativa que equilibre la experiencia acumulada con la innovación que aportan los nuevos profesionales. Sin un mecanismo estructurado para la transmisión de conocimientos clave, se corre el riesgo de perder saberes. Hay que señalar que con el fin de paliar esta situación algunos departamentos de la MCT han conseguido implantar sistemas de gestión de la calidad certificados para atenuar los problemas señalados.

#### 2.2.3. Equidad, diversidad e inclusión laboral

La distribución del personal en la MCT refleja una segmentación de género en función de la categoría laboral. Mientras que en el ámbito funcionarial se observa un mayor equilibrio (47% mujeres - 53% hombres), en la categoría de personal laboral la presencia masculina alcanza el 90%, lo que evidencia una marcada desigualdad en la ocupación de estos puestos.

Se observa una destacable equidad de género en la composición del personal funcionario técnico, reflejándose también en la presencia de mujeres en puestos directivos, donde se evidencia una representación mayoritaria o equilibrada. Si bien la igualdad de género presenta retos específicos en el ámbito del personal laboral operativo, es importante resaltar el avance significativo logrado en los niveles de jefatura, lo que denota un compromiso institucional con la paridad en las posiciones de liderazgo.

#### 2.2.4. Desarrollo de competencias y polivalencia

La plantilla de la MCT se distingue por su alto nivel de profesionalidad y compromiso, evidenciado en la disponibilidad y entrega del personal para el cumplimiento de sus funciones. Esta cultura de responsabilidad ha permitido mantener la operatividad del organismo incluso en contextos de limitaciones estructurales y de recursos, asegurando la continuidad y calidad del servicio prestado.

Asimismo, la experiencia acumulada por los trabajadores constituye un activo estratégico para la organización. La antigüedad y el conocimiento técnico especializado permiten una gestión eficiente de los procesos, minimizando errores y optimizando la toma de decisiones. No obstante, la transferencia de este conocimiento hacia nuevas generaciones resulta fundamental para evitar la pérdida de expertise en el medio y largo plazo.

Otro factor clave es la multidisciplinariedad del equipo, que posibilita abordar los retos desde una perspectiva integral. La complementariedad de perfiles técnicos, administrativos y operativos favorece la resolución de problemas complejos y la adaptación a cambios en el entorno normativo y tecnológico. Sin embargo, esta capacidad puede verse limitada por la falta de programas de capacitación que refuercen el desarrollo de nuevas competencias y habilidades interdepartamentales.

#### 2.2.5. Capacitación y crecimiento profesional

##### ESTRATEGIA FORMATIVA Y VIABILIDAD FINANCIERA: RESTRICCIONES PRESUPUESTARIAS Y BRECHAS DE ESPECIALIZACIÓN

La capacitación y el crecimiento profesional del personal constituyen factores clave para impulsar la eficiencia operativa y avanzar en la transformación y modernización de la MCT. Sin embargo, el modelo formativo actual de la MCT presenta deficiencias estructurales significativas tanto por su alcance insuficiente, como por

la ausencia de una planificación estratégica que oriente y priorice las necesidades formativas en función de los objetivos institucionales.

Estas limitaciones derivan de la rigidez del marco normativo que rige el funcionamiento de la MCT, que impiden la adecuación de la partida presupuestaria para formación aprobada en los Presupuestos Generales del Estado a las necesidades reales del organismo.

El organismo ha identificado perfiles y necesidades formativas, pero no puede asignar recursos para desarrollar una programación realista. Hay que señalar esta limitación presupuestaria como el factor crítico.

El presupuesto destinado a formación es notoriamente limitado y no permite cubrir las crecientes necesidades de capacitación del personal en habilidades técnicas especializadas. En 2025, la partida asignada asciende a 18.800 euros anuales, lo que equivale a 72 euros por empleado al año. Esta cantidad es claramente insuficiente para financiar programas de formación del personal, que permitan su adaptación a los nuevos modelos de gestión y operación basados en tecnologías emergentes.

Los intentos previos por incrementar este presupuesto han resultado infructuosos. En 2023, se propuso una ampliación a 36.000 euros, pero la solicitud fue rechazada, evidenciando la rigidez estructural del modelo presupuestario y la dificultad de incrementar los recursos destinados a formación. Esta insuficiencia presupuestaria afecta directamente la capacidad del organismo para actualizar y especializar a su personal, comprometiendo su adaptabilidad ante los retos operativos y tecnológicos.

Actualmente, el modelo formativo se estructura en cuatro ejes principales:

- Formación para empleados públicos impartida por el INAP y dirigida fundamentalmente a personal de dirección, gestión, administración y auxiliares. Sin embargo, las barreras de admisión y la alta competitividad reducen significativamente la participación efectiva del personal de la MCT.
- Formación impartida por el Ministerio de referencia, que permite la especialización en materias comunes a los distintos organismos del departamento ministerial.
- Formación técnica interna impartida por el propio organismo y limitada a áreas especializadas como potabilización, desalación, hidráulica y electromecánica. Esta modalidad presenta la desventaja adicional de consumir recursos humanos operativos, al desviar personal experimentado de sus funciones principales, para desempeñar labores formativas que no les son propias.
- Formación externa especializada, apenas testimonial por las limitaciones en la disponibilidad de recursos. Esta falta de acceso a formación externa especializada constituye una de las principales brechas del modelo, ya que la capacitación requerida para la modernización tecnológica, al no estar cubierta por la oferta formativa propia del sector público, obliga a recurrir a la formación privada sin disponer de los fondos necesarios.

Este esquema formativo presenta una insuficiencia estructural evidente.

Para contrarrestar estas limitaciones del modelo formativo, se han implementado estrategias alternativas que, si bien mitigan parcialmente el problema, no suplen la necesidad de un modelo estructurado y planificado de formación. Entre estas medidas destacan:

- Capacitación en el puesto de trabajo, en la que los nuevos empleados reciben entre uno y dos meses de formación intensiva bajo la supervisión de personal con experiencia.
- Ajuste del calendario laboral del personal de las potabilizadoras para garantizar sesiones de formación obligatoria dentro de la jornada laboral, reduciendo la dependencia de la disponibilidad individual.

Si bien estas estrategias han permitido mejorar la capacitación en ciertas áreas, su impacto es limitado y no resuelve las carencias del modelo formativo.

## 2.3. Estrategia de comunicación y reputación

El análisis de la “Comunicación y reputación de la MCT” sigue un enfoque basado en criterios de comunicación institucional, gestión de la percepción pública y posicionamiento estratégico/gestión de marca en el sector público.

La secuencia del análisis responde a la lógica de la gestión de la comunicación en entidades públicas:

1. Nivel de visibilidad y notoriedad institucional: Evaluación del reconocimiento de la MCT en su entorno de influencia.
2. Valor percibido por la ciudadanía: Relación entre los servicios prestados y la imagen pública de la entidad.
3. Gestión de crisis y vulnerabilidad reputacional: Identificación de riesgos que afectan la confianza de la población abastecida, municipios integrados en la Mancomunidad, entes suministradores y otros operadores del sector.

En un entorno donde la transparencia y la confianza ciudadana son claves en la gestión pública, el análisis prioriza factores que afectan a la legitimidad institucional.

La jerarquización de las dimensiones analizadas, la progresión lógica del análisis y la relación con la confianza ciudadana, contribuyen a que el diagnóstico sea preciso y útil para la formulación de estrategias de comunicación efectivas dentro de la MCT.

### 2.3.1. Presencia en la sociedad y reputación institucional

La reputación y el posicionamiento de la MCT en la sociedad presentan desafíos significativos que afectan su legitimidad y el reconocimiento de su papel estratégico en la gestión del agua. Uno de los principales obstáculos es la falta de notoriedad fuera de su entorno inmediato, lo que limita la percepción de su impacto y la valoración de su función. Esta baja visibilidad impide que la ciudadanía y otros actores clave comprendan la relevancia del organismo en la gestión del abastecimiento hídrico.

En este sentido, la falta de conocimiento de la ciudadanía sobre el papel de la Mancomunidad en el abastecimiento de agua potable afecta a su reputación y reconocimiento institucional. La percepción del servicio de agua como un recurso garantizado y sin actores visibles dificulta que la población valore la labor de la MCT. Esto supone un reto para la construcción de una imagen institucional sólida y una relación de confianza con los usuarios.

No obstante, el organismo cuenta con elementos clave que pueden contribuir a fortalecer su reputación. La prestación de un servicio 24 horas y su compromiso con la calidad del agua de consumo son aspectos diferenciadores que deben ser visibilizados a través de una estrategia de comunicación eficaz. Estas características reflejan el alto grado de responsabilidad y la vocación de servicio de la MCT, factores que pueden ser aprovechados para mejorar su posicionamiento.

Dentro del sector, la MCT es reconocida como un organismo altamente profesional y eficiente, lo que representa una ventaja competitiva en términos de legitimidad y credibilidad. Sin embargo, esta percepción no siempre se traduce en un reconocimiento social amplio. Para potenciar su reputación, es necesario desarrollar estrategias de divulgación que acerquen su labor a la ciudadanía y refuercen su rol como un actor clave en la gestión del agua.

### 2.3.2. Estrategia de comunicación

La comunicación institucional de la MCT enfrenta diversas limitaciones que impactan en su posicionamiento y percepción pública. Una falta de estrategias de comunicación bien definidas y estructuradas dificulta la proyección del organismo y la construcción de una imagen sólida ante la ciudadanía y otros actores clave. En

relación a estos problemas, la MCT ha diseñado un Plan de Comunicación 2025-2027 que pretende atajar muchas de las dificultades mencionadas en este análisis.

Históricamente, la MCT ha enfrentado dificultades en la gestión de su comunicación externa, caracterizadas por un alto grado de improvisación y una falta de planificación estratégica, lo que ha afectado la coherencia de su imagen institucional. En un esfuerzo por revertir esta situación, se ha constituido un Gabinete de Comunicación externo, con el que se pretende mejorar la alineación estratégica de los mensajes y fortalecer la capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

Si bien la externalización de esta función puede implicar desafíos en la integración con las necesidades internas de la MCT, también representa una oportunidad para profesionalizar y estructurar las acciones comunicativas. Sin embargo, para maximizar su impacto, es necesario garantizar una coordinación efectiva entre el Gabinete y la organización, permitiendo una gestión ágil y sostenida en el tiempo que contribuya a la consolidación de una presencia institucional fuerte y reconocida.

No obstante, la MCT ha mostrado proactividad e iniciativa para potenciar nuevas formas y estrategias de comunicación, lo que representa una oportunidad para mejorar su posicionamiento. La generación de contenidos orientados a la publicidad de la labor del organismo, tanto entre gestores del agua como entre la población, es una acción clave para reforzar su imagen y su legitimidad institucional.

## 2.4. Producción y distribución sostenible del agua

La selección y secuencia de las dimensiones de análisis en el área funcional de "Producción y distribución sostenible del agua" de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT) responde a un enfoque basado en principios de eficacia y eficiencia operativa, sostenibilidad ambiental y seguridad hídrica.

El análisis parte de una dimensión estratégica global: Gestión y Optimización de Recursos Hídricos, que actúa como eje estructurante de la planificación y toma de decisiones estratégicas de la MCT.

A partir del marco estratégico, el análisis se desglosa en subdimensiones operativas y tecnológicas para evaluar la capacidad del sistema de producción y distribución de agua. La infraestructura y su eficiencia son determinantes para garantizar un suministro seguro, continuo y sostenible.

Finalmente, el análisis profundiza en la evaluación de la sostenibilidad ambiental del sistema hídrico y la gestión de riesgos asociados a la producción y distribución de agua.

Esta jerarquización permite estructurar el análisis de manera progresiva, abordando primero los aspectos estratégicos y después los operativos

### 2.4.1. Gestión y optimización de recursos hídricos

#### ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN Y SEGURIDAD HÍDRICA

La estrategia de la MCT para garantizar el suministro de agua se basa en un modelo diversificado que combina varias fuentes hídricas, incluyendo aportes del río Taibilla, del Trasvase Tajo-Segura, de la desalación propia y de la desalación gestionada por Aguas de las Cuencas Mediterráneas, S.M.E., S.A., (Acuamed). Esta estructura ha permitido consolidar un sistema robusto y versátil que ofrece una gran seguridad y resiliencia en la gestión del recurso.

Sin embargo, la limitación de los volúmenes disponibles del Trasvase Tajo-Segura y la asociada a las condiciones naturales del río Taibilla, ha generado una creciente dependencia de la desalación como alternativa estructural. En este contexto, la desalación ha evolucionado de ser una opción de último recurso a convertirse en un pilar estratégico para la sostenibilidad del abastecimiento, mitigando las incertidumbres asociadas a la disponibilidad de otras fuentes hídricas.

El hecho de que las instalaciones de desalación titularidad de Acuamed se destinen tanto a la producción para abastecimiento como al regadío podría generar, especialmente en épocas de escasez hídrica, tensiones derivadas de la necesidad de disponer de volúmenes adicionales a los habitualmente requeridos. Esta circunstancia, unida a la experiencia de éxito de la MCT en el ámbito de la desalación propia, podría motivar a la entidad a reforzar su autonomía hídrica mediante la expansión de sus infraestructuras de desalación. Este enfoque permitiría reducir la dependencia de terceros y garantizar la estabilidad del suministro en un contexto de creciente incertidumbre sobre la viabilidad de los trasvases intercuenas.

#### RESILIENCIA Y PLANIFICACIÓN HÍDRICA

En términos de resiliencia operativa, la MCT ha demostrado una alta capacidad de respuesta ante eventos críticos. Ejemplos de ello son la DANA de 2019 y la rotura de uno de los canales del postrasvase en 2017, situaciones en las que se logró mantener la continuidad del suministro sin la necesidad de aplicar restricciones. Esta capacidad de gestión de crisis refuerza la fiabilidad del sistema, pero también pone en evidencia la necesidad de consolidar una planificación prospectiva que permita anticiparse a escenarios de mayor presión sobre el recurso.

El crecimiento poblacional y el consecuente aumento de la demanda de agua pueden representar una amenaza a la estabilidad del sistema de distribución en el futuro. Hasta la fecha, la MCT no ha tenido que imponer restricciones en el abastecimiento, lo que evidencia la solidez de su modelo de gestión. Sin embargo, la ausencia de una estrategia de adaptación estructurada ante un contexto de mayor escasez hídrica podría comprometer la sostenibilidad del servicio en el largo plazo.

#### 2.4.2. Infraestructura y modernización del suministro

##### EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA

La infraestructura hidráulica de la MCT se caracteriza por su robustez y versatilidad, con capacidad para abastecer a millones de personas en diferentes escenarios de disponibilidad. No obstante, su sostenibilidad a largo plazo requiere de la implementación de sistemas de mantenimiento y conservación eficientes y de estrategias de modernización que permitan adaptarse a nuevas condiciones climáticas y a la creciente demanda del recurso.

Actualmente, se identifican desequilibrios en el grado de conservación de alguna de las ETAP del organismo, lo que requerirá intensificar los trabajos en las potabilizadoras más deficitarias para garantizar la eficiencia del proceso de potabilización. En los últimos años se han desarrollado programas de mantenimiento en las ETAP que permiten una alta tasa de disponibilidad de las instalaciones.

En cuanto a la red de distribución, el funcionamiento básico se sigue basando en el sistema de canales primitivo, una infraestructura con cerca de 80 años sobre la que debe desarrollarse un importante programa de conservación. Por otro lado, esta necesidad se presenta como una oportunidad de renovar parte de la infraestructura a base de canales por tuberías presurizadas que son más eficientes y mejorarán la calidad del agua. Asimismo, en las instalaciones auxiliares es esencial fortalecer el mantenimiento preventivo, evitando fallas críticas y reduciendo la incidencia de averías inesperadas.

##### OPORTUNIDADES DE MODERNIZACIÓN Y EXPANSIÓN

La modernización y expansión de la infraestructura de la MCT presentan oportunidades estratégicas para mejorar la eficiencia del suministro y garantizar la sostenibilidad del sistema en el largo plazo. En este sentido, la gestión inteligente del agua ha emergido como un eje prioritario, con la implementación de tecnologías avanzadas para la detección temprana de fugas, optimización de caudales y mejora en la eficiencia operativa. La integración de sistemas de análisis de datos en tiempo real permitirá una supervisión más precisa del estado de la infraestructura, reduciendo pérdidas y minimizando los costos asociados al mantenimiento reactivo.

En materia de innovación tecnológica, la MCT aún no aprovecha plenamente el potencial del Big Data y la analítica avanzada, lo que limita la capacidad de realizar predicciones precisas sobre el consumo y las necesidades futuras de abastecimiento. La incorporación de modelos predictivos y herramientas de inteligencia artificial facilitarían la planificación y gestión eficiente de los recursos hídricos, optimizando la distribución según patrones de demanda y condiciones climáticas. Paralelamente, la automatización y telemetría se siguen implementando progresivamente, permitiendo el control remoto de infraestructuras. Sin embargo, aún existen áreas sin cobertura completa, especialmente en la provincia de Alicante, lo que evidencia la necesidad de ampliar la digitalización del sistema.

En términos de infraestructura física, una de las principales líneas de acción es la conversión de canales abiertos en tuberías presurizadas, con el objetivo de reducir las pérdidas por filtraciones. Esta medida no solo incrementa la eficiencia en la conducción del agua, sino que también mejora la seguridad del sistema y reduce el riesgo de contaminación. Esta medida se vincularía a la obsolescencia de algunos canales mencionados anteriormente.

La coordinación entre la MCT y la CHS para poder disponer de una calidad del agua bruta adecuada sigue representando un desafío operativo. La calidad del agua suministrada varía en función de su origen, lo que complica la estandarización de procesos y puede generar dificultades en la potabilización y distribución. Ante situaciones de empeoramiento en la cuenca, la MCT solicita en ocasiones disponer de agua de mejor calidad procedente de determinados embalses de regulación de la CHS, pero estas peticiones no siempre pueden ser atendidas debido a los criterios de disponibilidad y gestión integral del recurso por parte del organismo de cuenca.

La experiencia de la crisis de 2012 relacionada con el colapso de un túnel del postravase Tajo-Segura evidenció la vulnerabilidad del sistema y la necesidad de optimizar la capacidad de almacenamiento y diversificar las fuentes de suministro para reducir la dependencia de un único recurso. En respuesta a esta situación, la MCT implementó estrategias de resiliencia hídrica, como la utilización de las desaladoras y la optimización de la red de distribución. La crisis generada por el mencionado colapso afectó al 66% de los usuarios del sistema, incluida la MCT, lo que subraya la importancia de continuar fortaleciendo la infraestructura y los protocolos de respuesta ante emergencias.

Por otro lado, la ampliación de la cobertura de abastecimiento a nuevos municipios solo puede contemplarse dentro de un modelo sostenible, siempre que se garantice la eficiencia operativa y la disponibilidad de recursos suficientes.

### 2.4.3. Calidad del agua y cumplimiento normativo

#### EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD DEL AGUA

La evaluación y el control de la calidad del agua han adquirido una relevancia creciente en el marco normativo actual, especialmente con el *Real Decreto 3/2023, de 10 de enero, por el que se establecen los criterios técnico-sanitarios de la calidad del agua de consumo, su control y suministro*. Esta actualización regulatoria ha impuesto mayores exigencias en la medición y control de contaminantes, obligando a la Mancomunidad a reforzar sus protocolos de monitoreo y gestión del riesgo en la producción y distribución del recurso hídrico.

Uno de los principales desafíos ha sido la ampliación de los parámetros de control, incluyendo sustancias que anteriormente no se medían, tales como fitosanitarios, disruptores endocrinos y microplásticos. Esta situación ha requerido la revisión de los métodos de desinfección y filtración, así como la modificación de estrategias de mezcla de fuentes de agua para evitar incumplimientos en determinados parámetros de calidad.

El cumplimiento de estos nuevos estándares ha incrementado los controles para garantizar la calidad del agua distribuida. Entre las mejoras que se adoptarán a corto plazo destacan la instalación de sistemas avanzados de tratamiento, incluyendo una instalación para el empleo de ozono como oxidante complementario en la potabilizadora de Lorca y la construcción de instalaciones de dosificación de carbón activo en polvo.

Asimismo, la obligación de reforzar la gestión del riesgo ha llevado a una mejora en la detección de contaminantes y en la capacidad de respuesta ante eventuales desviaciones de los estándares normativos. En este sentido, la participación de la Mancomunidad en la mesa de trabajo para la adaptación de la Directiva europea ha sido clave para anticiparse a las nuevas exigencias y optimizar los procesos internos de control de calidad del agua.

#### DESAFÍOS Y RIESGOS EN LA DIGITALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL AGUA

La digitalización de la gestión del agua representa un avance estratégico para mejorar la eficiencia operativa y el control del recurso hídrico. Sin embargo, su implementación enfrenta una serie de desafíos y riesgos que requieren una planificación rigurosa y una inversión sostenida en tecnología y capacitación.

Uno de los principales retos es la interoperabilidad con sistemas heredados. Parte de las plantas potabilizadoras operan con tecnologías no actualizadas lo que dificulta la integración con nuevas plataformas digitales y sistemas de monitoreo en tiempo real. Para mitigar este problema, se ha promovido el uso de tecnología estándar en todas las instalaciones, facilitando la compatibilidad y reduciendo los costes de mantenimiento.

Otro aspecto clave en el ámbito tecnológico es la capacitación del personal. La digitalización exige la formación de profesionales altamente cualificados, capaces de gestionar sistemas avanzados de automatización y análisis de datos. La resistencia interna al cambio también puede ralentizar la adopción de estas innovaciones, por lo que es necesario implementar estrategias de gestión del cambio que garanticen una transición efectiva.

En términos de ciberseguridad, el telecontrol de sistemas remotos incrementa la vulnerabilidad frente a ataques cibernéticos, lo que hace imprescindible invertir en medidas de protección robustas. La implementación de protocolos avanzados de ciberseguridad es fundamental para asegurar la resiliencia de los sistemas y la integridad de los datos.

La transposición de la Directiva (UE) 2020/2184 sobre la calidad del agua destinada al consumo humano ha impulsado la necesidad de mejorar los procesos de monitoreo, análisis y control del riesgo. En este sentido, la digitalización en áreas críticas como las redes de distribución y el control de almacenamiento permite optimizar la gestión operativa. La incorporación de sensores y sistemas de monitoreo en tiempo real posibilita la detección de variaciones en los parámetros de calidad del agua, emitiendo alertas tempranas de contaminación que permiten una intervención proactiva.

Asimismo, la implementación de sistemas de generación automática de informes a partir de la recopilación y el análisis de datos, facilita la toma de decisiones basada en información actualizada. Sin embargo, estos avances implican un aumento en los costes operativos, ya que la actualización constante de los sistemas digitales puede incrementar los gastos de mantenimiento y requerir inversiones adicionales en infraestructura tecnológica.

#### TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SEGURIDAD EN INFRAESTRUCTURAS DE POTABILIZACIÓN

La potabilización del agua es un proceso industrial de operación continua (24/7) que requiere altos niveles de eficiencia y seguridad para garantizar el suministro de agua de calidad. En este contexto, la modernización y transformación digital de las Estaciones de Tratamiento de Agua Potable (ETAP) es una prioridad estratégica para optimizar la gestión operativa, mejorar la resiliencia del sistema y cumplir con las normativas vigentes.

Actualmente, se han identificado dos ETAP con un nivel de digitalización inferior al del resto de la infraestructura, lo que subraya la necesidad de fortalecer su operatividad y capacidad tecnológica. En este sentido, la renovación del proceso de potabilización se ha alineado con los requisitos establecidos en el Real Decreto 3/2023, de 10 de enero, que impone nuevos estándares en materia de calidad y seguridad del agua potable.

El actual plan de modernización de las ETAP incluye un proceso de digitalización que se prevé concluir en 2026. Esta transformación permitirá la integración de tecnologías avanzadas de control y monitoreo en tiempo real, mejorando la eficiencia operativa, ciberseguridad y optimizando el uso de recursos. Además, la digitalización facilitará la automatización de procesos clave, reduciendo el margen de error y aumentando la capacidad de respuesta ante eventos adversos.

Paralelamente, se ha diseñado una estrategia de modernización en materia de ciberseguridad con un horizonte de instauración hasta 2027. La creciente digitalización del sistema de potabilización incrementa la exposición a riesgos cibernéticos, por lo que se implementarán medidas avanzadas de protección para garantizar la integridad de los datos, la seguridad operativa y la continuidad del servicio.

Finalmente, la adaptación completa al Real Decreto 3/2023 se proyecta para 2028, asegurando el cumplimiento de todas las disposiciones normativas en términos de calidad, seguridad y sostenibilidad. Este proceso incluirá la optimización de infraestructuras, la actualización de protocolos operativos y la implementación de nuevas tecnologías de tratamiento del agua.

#### AUTOMATIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS

La incorporación de nuevas tecnologías en la producción y distribución del agua es un elemento clave para garantizar la eficiencia operativa y la sostenibilidad del sistema. En este contexto, la automatización y digitalización de procesos han cobrado una especial relevancia, con iniciativas orientadas a la mejora del mantenimiento, la optimización de la gestión de infraestructuras y la implementación de nuevas tecnologías de vigilancia y análisis.

Asimismo, en los últimos años se viene implementando software de gestión del mantenimiento (GMAO) con el objetivo de mejorar la planificación de intervenciones y reducir la dependencia del mantenimiento correctivo. Esta herramienta optimiza la asignación de recursos, y mejora la eficiencia en la gestión de activos, contribuyendo a la prolongación de la vida útil de las infraestructuras y a la reducción de costos de reparación.

Sin embargo, la integración de Inteligencia Artificial (IA) en la gestión del agua sigue siendo un desafío pendiente. Aunque se han realizado avances en la automatización de procesos, aún falta una capa de optimización avanzada basada en análisis avanzados del dato y tecnologías IA para mejorar la distribución del recurso, anticipar patrones de consumo y optimizar el uso energético en el tratamiento y distribución del agua. La incorporación de modelos predictivos y algoritmos de aprendizaje automático permitiría una toma de decisiones más ágil y eficiente, maximizando la sostenibilidad del sistema.

En síntesis, este marco de exigencia creciente se proyecta sobre un modelo operativo que, si bien técnicamente está consolidado, se encuentra sometido a nuevas demandas en términos de resiliencia, anticipación y capacidad de adaptación ante escenarios de mayor complejidad.

#### 2.4.4. Gestión estratégica y financiera de los proyectos de modernización

##### MODERNIZACIÓN Y GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

La modernización de la infraestructura hidráulica y la gestión eficiente de los recursos financieros son elementos esenciales para garantizar la resiliencia operativa de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT). En los últimos años, la entidad ha impulsado una agenda de transformación ambiciosa, que se ha plasmado en la elaboración de un completo documento que tiene como propósito recoger de una forma

ordenada las actuaciones, tanto estratégicas como ordinarias, que deberá acometer el organismo hasta el año 2050. Además, esta herramienta de planificación se concibe como documento vivo, de tal forma que periódicamente es objeto de revisión para observar desviaciones y posibles mejoras en su contenido.

El desarrollo de este plan parte de una financiación apoyada en fondos propios y otros elementos de financiación externa como los Fondos FEDER y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).

El PRTR ha supuesto una oportunidad para realizar inversiones estratégicas que, de otro modo, habrían visto dilatada su ejecución. Con una asignación aproximada de 56 millones de euros, estos fondos han permitido desplegar proyectos clave en ámbitos como la digitalización de infraestructuras, la automatización, la eficiencia energética, la seguridad en presas y la recuperación de acuíferos. Su impacto será determinante en la modernización del sistema, ampliando la capacidad técnica de la MCT y reforzando su sostenibilidad a medio y largo plazo.

No obstante, la gestión de estos recursos ha estado acompañada de una notable complejidad administrativa y de la necesidad de una estricta adaptación a plazos, procedimientos y normativas exigidas por el programa. Más que una limitación, este contexto debe entenderse como una oportunidad para avanzar en la profesionalización de la gestión financiera y administrativa del organismo. La experiencia adquirida en la tramitación de estos fondos refuerza la capacidad interna de la MCT para afrontar futuros procesos de inversión con mayor solvencia y agilidad.

Una parte significativa de la financiación del PRTR se ha concentrado en iniciativas digitales, dejando con menor respaldo económico otras actuaciones fundamentales, como la renovación de infraestructuras físicas o la modernización de determinados equipos operativos. Esta situación ha obligado en algunos casos a utilizar fondos propios para atender necesidades del organismo, como en el caso de determinadas desaladoras, lo que ha generado presión sobre el margen financiero disponible.

La interacción con otros organismos y administraciones ha introducido niveles adicionales de complejidad en tramitación de las actuaciones. Esta dependencia interinstitucional, aunque inevitable, requiere reforzar los mecanismos de coordinación y clarificar los roles en la ejecución de los proyectos estratégicos.

Mitigar estos efectos implica reforzar los mecanismos de seguimiento y priorización, asegurando que los fondos asignados se ejecuten en tiempo y forma, y que cada inversión contribuya efectivamente a los objetivos de transformación y sostenibilidad del sistema hidráulico gestionado por la MCT.

#### **2.4.5. Sostenibilidad y eficiencia energética**

##### ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA EN LA GESTIÓN HÍDRICA Y HUELLA DE CARBONO

La sostenibilidad y eficiencia energética en la producción y distribución del agua constituyen ejes estratégicos asumidos y ejecutados por la MCT, siendo elementos clave para reducir la huella de carbono y optimizar el uso de los recursos disponibles. En este contexto, la adopción de tecnologías y estrategias enfocadas en la eficiencia energética resulta fundamental para garantizar la viabilidad a largo plazo.

Uno de los principales desafíos de la MCT en este ámbito es reducir el alto consumo energético asociado a los procesos de producción y tratamiento del agua. En particular, la desalinización es el proceso más costoso en términos de demanda energética del organismo (aproximadamente un 80% del total), debido a la necesidad de aplicar un proceso de osmosis inversa para eliminar la sal y otros componentes del agua de mar. Este elevado consumo impacta directamente en los costes operativos y en la sostenibilidad del sistema.

Para avanzar en este ámbito el organismo desarrolló un ambicioso plan de eficiencia energética y reducción de la huella de carbono con una referencia temporal fijada en el año 2030. El propósito del plan se basa fundamentalmente en mejorar la eficiencia energética de sus instalaciones y en el desarrollo de instalaciones fotovoltaicas para el suministro complementario de energía eléctrica, especialmente para las desaladoras. El

desarrollo de este plan permitirá una reducción de la dependencia de la red eléctrica convencional y una disminución significativa de los costes energéticos, alineándose con los objetivos de descarbonización.

Así, la MCT ha comenzado a desarrollar importantes actuaciones en el ámbito de la eficiencia energética. Entre las actuaciones más destacadas, además de la construcción continuada de instalaciones de generación eléctrica fotovoltaica, se encuentra la implementación de recuperadores de energía isobáricos en la IDAM de Alicante, una tecnología que permite reducir significativamente el consumo energético en los procesos de desalación. Asimismo, se está avanzando en la sustitución progresiva de equipos de bombeo antiguos o poco eficientes por nuevos sistemas de alto rendimiento, optimizando así la gestión energética de las instalaciones y contribuyendo a la reducción de la huella de carbono del organismo.

Por otro lado, la implementación de sistemas de gestión energética inteligentes representa una oportunidad adicional para mejorar la eficiencia en el consumo eléctrico dentro de los procesos de producción y distribución del agua. La digitalización de estos sistemas permite optimizar la gestión de la demanda energética, detectar posibles ineficiencias y aplicar estrategias para maximizar el ahorro de energía en toda la red hidráulica.

El elevado consumo energético de los procesos de producción y distribución del agua requiere una planificación integral para asegurar la sostenibilidad operativa. En este sentido, la implementación de infraestructuras fotovoltaicas no solo contribuye a la reducción de costes, sino que también refuerza el compromiso con la transición hacia modelos de gestión hídrica más sostenibles.

#### RESTAURACIÓN AMBIENTAL DEL RÍO TAIBILLA

En el ámbito de la sostenibilidad ambiental cabe destacar la reciente implantación de un régimen constante de caudal en el cauce superior del río Taibilla, marcando un hito en el compromiso del organismo con la sostenibilidad y la gestión responsable de los recursos hídricos. Esta medida representa un avance significativo en la protección del ecosistema fluvial, garantizando una disponibilidad mínima de agua que favorece la biodiversidad y la sostenibilidad ecológica del entorno.

Además de su impacto ambiental positivo, el mantenimiento de un caudal ecológico constante refleja una evolución en la integración de criterios de sostenibilidad en la gestión operativa de la MCT. Este enfoque no solo contribuye al cumplimiento de normativas ambientales, sino que también fortalece la eficiencia en el uso del agua, equilibrando las necesidades de abastecimiento con la conservación del medio natural.

#### 2.4.6. Gestión de Personas y Desafíos Operativos en Infraestructuras Hidráulicas

##### DÉFICIT ESTRUCTURAL EN LA PLANIFICACIÓN Y DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión del personal en las infraestructuras hidráulicas presenta deficiencias estructurales que afectan tanto a la operatividad diaria como a la capacidad de respuesta ante contingencias.

La RPT no ha sido actualizada ni ajustada a las necesidades operativas actuales, lo que ha derivado en desajustes entre los perfiles profesionales existentes y los requerimientos del servicio. La falta de revisión y mejora de la RPT ha dificultado la incorporación de talento especializado y la redistribución de responsabilidades conforme a la evolución de la infraestructura y la tecnología en el sector.

La falta de una planificación estratégica en la gestión de los recursos humanos ha generado desajustes en la distribución de funciones, limitando la eficiencia en la ejecución de tareas críticas. Esta situación repercute en la sostenibilidad del servicio y en la optimización de los procesos internos

## IMPACTOS ORGANIZATIVOS Y RIESGOS OPERATIVOS DEL DÉFICIT DE RECURSOS HUMANOS

El déficit de recursos humanos en las infraestructuras hidráulicas ha generado impactos significativos en la operatividad y sostenibilidad del servicio, afectando tanto la eficiencia interna como la capacidad de respuesta ante desafíos técnicos y organizativos.

Uno de los efectos más notorios es el incremento de externalización de tareas lo que, si bien permite cubrir necesidades inmediatas, también incrementa la dependencia de terceros y limita el desarrollo de capacidades internas.

Asimismo, la plantilla presenta un alto grado de envejecimiento, lo que plantea desafíos en la transmisión del conocimiento y en la adaptación a nuevas tecnologías. La coexistencia de trabajadores con distintos niveles de familiaridad con herramientas digitales ha generado una brecha digital, dificultando la implementación de procesos de modernización y automatización. En particular, la falta de conocimientos informáticos dentro de ciertos segmentos del personal limita la eficiencia en la gestión operativa y administrativa, retrasando la optimización de los procedimientos internos.

El déficit de personal funcionario para atender las necesidades del servicio es otro factor crítico que impacta directamente en la capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia y en la operatividad general del organismo. Esta escasez se extiende a áreas clave como el servicio de energía y la prevención de riesgos laborales, lo que incrementa la vulnerabilidad operativa

## VULNERABILIDADES OPERATIVAS E IMPACTO EN LA CONTINUIDAD Y RESILIENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS HIDRÁULICAS

La operatividad de las plantas potabilizadoras de la MCT presenta una serie de vulnerabilidades estructurales y organizativas que pueden comprometer la continuidad del servicio y la resiliencia de las infraestructuras hídricas. Estas debilidades derivan de una combinación de restricciones normativas, limitaciones en la planificación de recursos humanos y rigideces operativas que afectan la capacidad de respuesta ante imprevistos.

Uno de los principales factores de riesgo es la gestión de turnos rotatorios para atender la operación en régimen continuo de las potabilizadoras (24/7). Este esquema operativo, basado en un sistema heredado de 1964, no ha sido actualizado para adaptarse a las necesidades actuales del servicio y a la normativa laboral de referencia (especialmente el Convenio Único para el Personal Laboral de la AGE), generando dependencia extrema de un número reducido de trabajadores. La imposibilidad de reasignar tareas entre responsables y operarios de los distintos equipos de explotación de las ETAP, y la dificultad para cubrir las ausencias permanentes, y especialmente las sobrevenidas, limita la flexibilidad operativa y dificulta la optimización de los recursos humanos disponibles, debiendo recurrir de manera permanente a trabajos extraordinarios con el personal disponible.

La normativa laboral impide la adaptación a circunstancias sobrevenidas, lo que, sumado a la restricción en la contratación temporal, agrava la problemática de gestión de ausencias. En caso de que un trabajador se ausente, solo tres personas estarían habilitadas para cubrir su puesto, lo que incrementa la carga de trabajo y eleva el riesgo de interrupciones en el servicio.

A esto se añade la limitación legal en la realización de horas extraordinarias, restringidas a 60 horas anuales por trabajador, lo que resulta insuficiente para compensar las ausencias a cubrir.

En conjunto, estos factores configuran un escenario en el que el sistema hidráulico de la MCT que, aun manteniendo elevados estándares técnicos, presenta limitaciones estructurales para anticipar, absorber y gestionar de forma eficiente escenarios de alta complejidad operativa.

### 2.4.7. Coordinación con organismo de cuenca y optimización de la gobernanza del agua

#### COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y GOBERNANZA DEL RECURSO HÍDRICO

La coordinación efectiva entre la MCT y la Confederación Hidrográfica del Segura (CHS) es un elemento clave para la gestión eficiente y calidad del recurso hídrico, en especial ante escenarios de escasez y emergencias operativas. En este sentido, los sistemas de telemetría SAIH (Sistema Automático de Información Hidrológica) y SAICA (Sistema Automático de Calidad del Agua), operados por la CHS y cuyos datos son compartidos con la MCT, han fortalecido el control en tiempo real de los parámetros hidrológicos de la cuenca. Esta disponibilidad de información permite realizar ajustes operativos en la distribución del recurso, optimizando su aprovechamiento y reduciendo riesgos en el abastecimiento.

Históricamente, la relación entre la CHS y la MCT se caracterizaba por una elevada burocracia, lo que dificultaba la agilidad en la toma de decisiones y ralentizaba la capacidad de respuesta ante emergencias. Sin embargo, en los últimos años se han implementado nuevos canales de comunicación directa, como la utilización de grupos de mensajería instantánea y el contacto inmediato entre responsables operativos. Estas medidas han permitido una mejora significativa en la coordinación interinstitucional, facilitando una gestión más eficiente y reduciendo tiempos de reacción ante incidencias críticas.

No obstante, en alguna ocasión se han registrado disfuncionalidades operativas derivadas fundamentalmente de inadecuada transmisión de información sobre gestión de la infraestructura propia (cortes de suministro, aportaciones desde las ETAP a los canales de CHS, distribución de caudales, ...), lo que ha puesto en evidencia la necesidad de reforzar los protocolos de aviso y coordinación. Como respuesta a esta problemática, se han implementado mecanismos de notificación más estructurados, contribuyendo a minimizar errores y mejorar la operatividad conjunta entre ambas instituciones.

A futuro, el cambio climático representa un desafío adicional en la gobernanza del recurso hídrico, ya que por ejemplo una reducción de caudales circulantes podría generar un aumento en la concentración de contaminantes, complicando los procesos de potabilización y elevando los costos de tratamiento. En este contexto, la optimización de la cooperación interinstitucional será fundamental para garantizar la sostenibilidad del suministro.

#### GESTIÓN DE RIESGOS Y CRISIS OPERATIVAS

La gestión de riesgos en la distribución del agua requiere una coordinación efectiva entre la MCT y la CHS, considerando que ambas entidades operan sobre una red de infraestructuras interconectadas. La planificación de caudales, la disponibilidad del recurso y la calidad del agua dependen de una monitorización rigurosa y de la capacidad de respuesta ante eventos imprevistos que puedan comprometer el suministro.

La CHS desempeña un papel fundamental en la planificación hidrológica a nivel de cuenca, asegurando la distribución equitativa del recurso conforme a criterios de sostenibilidad y priorización de usos. Sin embargo, los eventos críticos del pasado han demostrado la necesidad de fortalecer la autonomía operativa de la MCT. La crisis de 2012, generada por el colapso de un túnel de la CHS que afectó al 66% de los usuarios del sistema, puso en evidencia la vulnerabilidad del sistema ante incidentes estructurales y la urgencia de implementar estrategias de mitigación más robustas.

Para aumentar su autonomía, la MCT ha venido expandiendo el ámbito en el que puede disponer de recursos alternativos, añadiendo a los recursos continentales el agua desalinizada, procedente del sistema de desaladoras de la MCT y Acuamed, todo ello a través de la optimización de la red de distribución.

Por otro lado, los fenómenos climáticos extremos, como las precipitaciones intensas, representan un desafío adicional en la gestión del recurso. El empeoramiento de la calidad de agua en la cuenca tras episodios de lluvias afecta la eficiencia de los procesos de potabilización en las plantas potabilizadoras de la MCT llegando a implicar incluso paradas de la instalación ante la imposibilidad de su tratamiento, situación que requiere

desembalses de agua de mayor calidad por parte del gestor de cuenca para mejorar el estado general de los caudales circulantes. Sin embargo, en situaciones de carestía estas solicitudes no pueden ser atendidas en toda la amplitud necesaria, lo que limita la capacidad de acción inmediata de la MCT.

Desde una perspectiva integradora del conjunto de los elementos analizados, esta caracterización del sistema hídrico pone de manifiesto un desajuste progresivo entre la creciente complejidad del entorno operativo —marcado por la presión hídrica, la variabilidad climática, las exigencias normativas y la interdependencia institucional— y las capacidades estructurales del modelo para anticipar y gestionar dichos escenarios de forma integrada.

En este contexto, la resiliencia del sistema no depende únicamente de su robustez técnica, sino de su capacidad para incorporar mecanismos estructurados de planificación anticipatoria, gestión del riesgo y continuidad operativa.

Esta lectura diagnóstica se ve además contrastada por la evidencia empírica reciente, que refuerza la necesidad de profundizar en estos elementos, tal y como se desarrolla en el apartado siguiente.

#### **2.4.8. Validación empírica de riesgos operativos y resiliencia del sistema hídrico**

Los resultados del análisis del sistema de producción y distribución del agua realizado en los apartados anteriores se ven reforzados por la evidencia empírica derivada de eventos críticos recientes, como los efectos catastróficos sufridos por la infraestructura de la MCT derivados de la DANA Alice en octubre de 2025, que han afectado a la operativa del sistema en condiciones de elevada complejidad, presión sobre las infraestructuras y necesidad de respuesta en escenarios de incertidumbre.

Estos episodios han permitido constatar de forma práctica la relevancia de los factores estructurales identificados en el diagnóstico, poniendo de manifiesto la necesidad de reforzar determinadas capacidades clave del modelo operativo.

En particular, se evidencian los siguientes elementos críticos:

- La necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión hídrica basado en la anticipación, mediante la incorporación sistemática de herramientas de planificación por escenarios y análisis de riesgos operativos.
- La existencia de limitaciones en la resiliencia del sistema, asociadas a la disponibilidad desigual de infraestructuras de almacenamiento y reserva en determinados ámbitos territoriales, lo que reduce la capacidad de respuesta ante incidencias en la red principal.
- La importancia de desarrollar mecanismos estructurados de continuidad operativa, que permitan garantizar la estabilidad del servicio ante situaciones de carácter extraordinario o disruptivo.
- La exposición del sistema a dinámicas de percepción externa que requieren reforzar la claridad en la comunicación del modelo de funcionamiento del abastecimiento, en un contexto de gobernanza multinivel.

Estos elementos no alteran la lógica general del diagnóstico del sistema hídrico, sino que refuerzan su validez y evidencian la necesidad de evolucionar hacia un modelo operativo más resiliente, anticipatorio y estructurado en la gestión del riesgo, en coherencia con los principios de sostenibilidad, seguridad hídrica y continuidad del servicio que rigen la actuación de la MCT.

### **2.5. Estrategia digital y tecnología**

El análisis de la "Estrategia Digital y Tecnología" de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla se orienta hacia la transformación digital, la mejora de la eficiencia en los procesos y la garantía de seguridad en el entorno tecnológico.

El análisis sigue una secuencia estructurada que refleja las etapas clave de la digitalización en la administración pública, asegurando una evaluación integral del estado actual y de las oportunidades de mejora.

1. Diagnóstico de la madurez digital
2. Optimización de la infraestructura tecnológica
3. Interoperabilidad y automatización
4. Ciberseguridad y gobernanza digital
5. Capacitación y adopción de cultura digital

El análisis refleja la necesidad del organismo de avanzar hacia un modelo de transformación digital avanzado, sostenible, eficiente y alineado con las mejores prácticas en gestión pública.

### 2.5.1. Evaluación de la transformación digital

#### EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN

La Mancomunidad de los Canales del Taibilla ha avanzado notablemente en los últimos tiempos en la digitalización de procesos críticos. Sin embargo, aún enfrenta desafíos significativos. El nivel de digitalización de la organización presenta brechas tecnológicas significativas que afectan la eficiencia operativa y la seguridad de la infraestructura IT.

La falta de herramientas avanzadas de gestión digital, la dependencia de procesos manuales, la obsolescencia de software y hardware y las deficiencias en ciberseguridad representan desafíos críticos que requieren soluciones estructuradas y sostenibles. La persistencia de sistemas obsoletos y la falta de renovación del hardware, actualmente en final de ciclo de vida, representan barreras estructurales que limitan la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a nuevas metodologías digitales.

Aunque se han implementado estrategias para la incorporación efectiva de tecnología innovadora, todavía existen disfuncionalidades que deben ser abordadas para consolidar una transformación digital integral.

Si bien la digitalización ha traído consigo procesos más eficientes en las áreas técnicas, en el caso de los departamentos de naturaleza administrativa la implementación de nuevas herramientas ha experimentado bloqueos derivados de un acceso ineficiente a aplicaciones clave, y la inercia organizativa que ha venido obstaculizando el abandono de métodos manuales y analógicos en varias funciones operativas. Además, la limitada formación del personal en herramientas digitales ha ralentizado la adopción de nuevas plataformas. Casos como la implantación de NEDAES (gestión de nóminas) y TRAMA (gestión de permisos y fichajes) han evidenciado una resistencia interna al cambio, lo que subraya la necesidad de estrategias de capacitación y acompañamiento en la transición digital.

### 2.5.2. Infraestructura IT y Nivel de Digitalización

#### ÁMBITOS DE DIGITALIZACIÓN AVANZADA

El avance en la digitalización de infraestructuras clave dentro del ámbito de la producción y distribución de agua ha permitido optimizar la gestión operativa y mejorar la capacidad de respuesta ante incidencias. La integración de tecnologías avanzadas en las potabilizadoras y desaladoras ha impulsado la modernización del sector, alineándose con las estrategias de transformación digital y eficiencia operativa.

Uno de los desarrollos clave en la gestión del sistema hidráulico de la MCT ha sido la implantación de una potente infraestructura de monitoreo y control remoto, incorporada al sistema de Control Centralizado fundamentalmente para el ámbito de la distribución y almacenamiento. El empleo del correspondiente SCADA, permite la supervisión en tiempo real de la red hidráulica. Esto facilita una mayor capacidad de reacción ante anomalías, optimiza el uso de recursos y mejora la eficiencia operativa.

Asimismo, la automatización y gestión de procesos críticos se ha consolidado mediante la integración de telemetría y sensores inteligentes, que garantizan una monitorización continua y optimizan la operación de infraestructuras estratégicas. Estas soluciones han permitido reducir tiempos de respuesta, minimizar pérdidas y mejorar la eficiencia en la distribución del recurso hídrico.

En el ámbito de la innovación tecnológica, se han incorporado herramientas como:

- BIM (Building Information Modeling), que posibilitará la gestión digital de infraestructuras hidráulicas mediante modelos tridimensionales, optimizando la planificación, el mantenimiento y la operatividad de las instalaciones.
- GIS (Geographic Information Systems), que permite el análisis geoespacial avanzado para la gestión de redes de distribución, facilitando la toma de decisiones estratégicas basadas en datos territoriales y operacionales.

Por último, se ha comenzado a trabajar en la instauración del dato único, un concepto clave en la digitalización avanzada que busca definir un modelo homogéneo y estandarizado para la recopilación, gestión y explotación de la información operativa. Este enfoque permite integrar diferentes sistemas, mejorar la interoperabilidad y garantizar la calidad y fiabilidad de los datos utilizados en la toma de decisiones estratégicas.

Si bien este avance representa un paso fundamental para poder aprovechar plenamente el potencial del Big Data y la analítica avanzada, la MCT aún enfrenta desafíos en la integración de herramientas especializadas para el análisis de datos. La falta de estas capacidades impide realizar predicciones precisas sobre la evolución de la demanda y las necesidades futuras del abastecimiento, limitando la eficiencia en la planificación y gestión de los recursos hídricos.

#### BRECHAS TECNOLÓGICAS Y ÁREAS DE MEJORA IT

En contraposición con el elevado nivel de digitalización de los procesos operativos, el nivel de digitalización de la organización presenta brechas tecnológicas significativas que afectan la eficiencia operativa y la seguridad de la infraestructura IT. La falta de herramientas avanzadas de gestión digital, la dependencia de procesos manuales, la obsolescencia de software y hardware y las deficiencias en ciberseguridad representan desafíos críticos que requieren soluciones estructuradas y sostenibles.

La Mancomunidad carece de una plataforma eficiente de gestión documental, lo que genera duplicidad de información, pérdida de tiempo y mayor carga administrativa. Actualmente, no existen herramientas colaborativas ni de trazabilidad, lo que dificulta la consulta y almacenamiento de documentos de manera estructurada. Asimismo, la gestión de contratos, nóminas y otros procesos administrativos internos sigue siendo predominantemente manual, lo que ralentiza los procedimientos y reduce la eficiencia operativa. En el ámbito de la contratación electrónica, la digitalización se limita a cumplir con los requisitos legales mínimos, sin incorporar soluciones avanzadas que optimicen tiempos y reduzcan errores administrativos.

Uno de los principales desafíos es la antigüedad del software de misión crítica, que cuenta con más de una década de uso. Esta situación restringe la interoperabilidad y escalabilidad, afectando la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías. Además, la Mancomunidad mantiene una alta dependencia de arquitecturas locales, sin una integración eficiente con entornos en la nube. La falta de una infraestructura cloud limita la flexibilidad, accesibilidad y seguridad de los datos.

La administración de incidentes y solicitudes IT carecía hasta hace poco de procesos estructurados, lo que generaba sobrecarga en el equipo técnico y una atención desorganizada. Las solicitudes se recibían mediante canales informales (llamadas, correos, mensajes), sin un sistema centralizado que permitiese gestionar incidencias, solicitudes de mejora o nuevos desarrollos de manera eficiente.

Por otro lado, no existe una estructura definida para la ejecución de cambios tecnológicos, lo que impide la planificación estratégica de desarrollos y actualizaciones. La ausencia de herramientas de gestión de proyectos IT dificulta la priorización de iniciativas y la optimización de recursos.

La seguridad digital presenta vulnerabilidades, exponiendo la organización a amenazas cibernéticas. La falta de segmentación de redes internas y políticas avanzadas de protección incrementa el riesgo de ataques. Asimismo, la ausencia de protocolos unificados para la seguridad digital y la falta de un estándar de gestión tecnológica dificultan la implementación de estrategias de protección a nivel global.

### 2.5.3. Disponibilidad de recursos humanos IT para la transformación digital

#### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS IT Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital en la Mancomunidad se enfrenta a importantes desafíos en materia de recursos humanos, derivados de la escasez de perfiles técnicos especializados y la limitada capacitación en tecnologías emergentes.

Uno de los principales problemas detectados es el déficit de perfiles técnicos especializados con experiencia en la dirección y ejecución de proyectos tecnológicos. La mayor parte del personal pertenece a grupos profesionales con formación y competencias deficitarias para liderar iniciativas de transformación digital de alto nivel. Esta carencia se extiende también a las empresas externas contratadas, lo que limita la capacidad de ejecución de proyectos tecnológicos avanzados.

Asimismo, existe una falta de formación en tecnologías emergentes, lo que impacta en la adaptación a nuevos modelos de trabajo. La escasa capacitación en metodologías ágiles y herramientas digitales avanzadas dificulta la optimización de procesos y la eficiencia en la gestión IT.

Otro factor crítico es la dificultad para atraer y retener talento especializado en IT, debido a la alta competencia con el sector privado. Las ofertas salariales del sector público no resultan competitivas en comparación con las condiciones ofrecidas por la industria tecnológica, lo que reduce la capacidad de captación de profesionales con alta demanda en el mercado laboral.

Estos factores limitan el avance de la digitalización y la modernización tecnológica de la Mancomunidad, generando una dependencia de soluciones externas y dificultando la consolidación de un equipo IT robusto y eficiente. Para afrontar esta situación, es esencial diseñar estrategias que fortalezcan la capacitación interna, optimicen la estructura de personal IT y mejoren la competitividad de las condiciones laborales ofrecidas.

### 2.5.4. Inteligencia artificial y evolución digital

#### BASES PARA LA INCORPORACIÓN DE IA

La incorporación de soluciones de inteligencia artificial (IA) en la Mancomunidad representa un eje estratégico para la modernización y optimización de la gestión operativa. Sin embargo, su implementación efectiva requiere la consolidación previa de infraestructuras tecnológicas y procesos de automatización que permitan una integración eficiente y sostenible.

Uno de los principales prerequisites es la automatización de procesos administrativos, ya que la optimización de flujos de trabajo y la reducción de tareas manuales repetitivas facilitarán la transición hacia un ecosistema digital más avanzado. La adopción de herramientas de gestión documental automatizada, procesamiento inteligente de datos y automatización robótica de procesos (RPA) es fundamental para reducir ineficiencias y liberar recursos que puedan destinarse a iniciativas de IA.

La optimización de la gestión de datos es también un aspecto crítico para la implementación de IA. La incorporación de herramientas de Business Intelligence (BI) y análisis avanzado de datos permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas, facilitando la generación de modelos predictivos y soluciones basadas en aprendizaje automático. Actualmente, la fragmentación de la información y la falta de integración de bases de datos impiden una explotación efectiva de los datos disponibles.

A pesar de su potencial, la inteligencia artificial aún no ha sido implementada en la Mancomunidad para la gestión del agua, ni se han desarrollado soluciones avanzadas de Big Data en este ámbito. La ausencia de estos sistemas limita la capacidad de optimización en la distribución del recurso, la predicción de demanda y la detección de ineficiencias en infraestructuras críticas.

## 2.6. Gestión financiera y sostenibilidad económica

Dado el carácter estratégico de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla como entidad de gestión del agua, la estabilidad financiera y la eficiencia en el uso de los recursos son pilares clave para garantizar la viabilidad a largo plazo del organismo.

Este análisis de la “Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica” en la MCT amplía la perspectiva de los enfoques convencionales que limitan la sostenibilidad económica a un balance de ingresos y gastos. En su lugar, se pretende incorporar una perspectiva centrada en la resiliencia financiera, una mayor autosuficiencia energética y la optimización del coste operativo.

### 2.6.1. Costos operativos y sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera de la gestión del agua enfrenta desafíos estructurales derivados del alto consumo energético y la dependencia de fuentes de energía convencionales.

La desalinización, esencial para garantizar el abastecimiento en el sistema, representa uno de los procesos más costosos, debido a la energía requerida para la ósmosis inversa. Además, el tratamiento llevado a cabo en las potabilizadoras y el bombeo en redes de distribución incrementa los gastos operativos, generando una presión continua sobre los recursos financieros disponibles.

El costo de compra del agua desalada a Acuamed impacta directamente en la sostenibilidad del sistema. Asimismo, la dependencia de fuentes energéticas costosas, sin un modelo de diversificación eficiente, restringe la capacidad de reducir el impacto de la volatilidad en los costos de la electricidad.

El incremento de los costos operativos asociados a la energía, la infraestructura y el mantenimiento continúa reduciendo el margen financiero disponible, por lo que se requieren estrategias integradas que combinen inversión en energías renovables, optimización de procesos y eficiencia en la gestión de recursos.

Para mitigar estos efectos, se vienen desarrollando proyectos de generación de energía fotovoltaica, orientados a reducir la dependencia de fuentes de suministro eléctrico convencionales y optimizar los costes operativos en desaladoras y otras infraestructuras hidráulicas. Sin embargo, el proceso de implementación aún enfrenta desafíos en términos de escalabilidad y eficiencia. La integración de sistemas de gestión energética inteligentes permitiría una mayor optimización del consumo eléctrico en los procesos de producción y distribución del agua, minimizando pérdidas y mejorando la rentabilidad operativa.

### 2.6.2. Estructura de ingresos y tarifas

La sostenibilidad financiera de la Mancomunidad se encuentra condicionada por una estructura de ingresos rígida, basada en los pagos de los ayuntamientos y en tarifas que no han sido revisadas en más de 10 años. A pesar de la estabilidad tarifaria, una ausencia inapropiada de actualizaciones podría introducir un riesgo en la viabilidad financiera del organismo a medio o largo plazo, especialmente en un contexto de incremento de costes operativos.

Hasta el momento, la MCT ha logrado mantener sus tarifas sin incrementos, gracias a la gestión eficiente del superávit acumulado en años anteriores. Sin embargo, el incremento en los costes de producción y distribución del agua, junto con el aumento en los gastos de mantenimiento e infraestructura, han generado una creciente presión financiera.

Uno de los principales desafíos radica en equilibrar la sostenibilidad financiera con el coste de oportunidad de una actualización tarifaria. Cualquier modificación en la estructura de ingresos puede enfrentar oposición por parte de los ayuntamientos, lo que dificulta la implementación de ajustes necesarios.

### 2.6.3. Ejecución presupuestaria e inversiones

La Mancomunidad cuenta con recursos presupuestarios suficientes para el desarrollo de sus actividades operativas y estratégicas, lo que permite garantizar la sostenibilidad de sus servicios.

Uno de los principales retos en la gestión financiera radica en la ejecución eficiente del presupuesto de inversiones. En los primeros años de la última década, la tasa de ejecución había sido baja, situándose en torno al 20%, lo que ha ralentizado los procesos de modernización de infraestructuras. No obstante, en los últimos años se han adoptado medidas para mejorar este índice, alcanzando un 70% de ejecución. A pesar de estos avances, aún se requiere fortalecer la planificación y optimización del gasto, con el objetivo de superar el 85% de ejecución presupuestaria. Esto permitirá acelerar la renovación de activos y mejorar la eficiencia operativa.

### 2.6.4. Riesgos financieros y estrategias de mitigación

La Mancomunidad ha mantenido una posición financiera estable gracias a la existencia de un superávit acumulado, lo que ha permitido sostener la operatividad sin necesidad de ajustes tarifarios significativos. No obstante, las proyecciones financieras indican que este superávit se reducirá en los próximos años, lo que obligará a la organización a buscar nuevas estrategias para garantizar la sostenibilidad de sus servicios. Entre las posibles soluciones se encuentran la reducción de costes, la financiación de las inversiones y la posible actualización tarifaria basada en estudios financieros sólidos.

## 2.7. Gestión administrativa

La administración eficiente es un pilar fundamental para la sostenibilidad operativa del organismo, asegurando el cumplimiento normativo, la optimización de los recursos y la mejora en la prestación de servicios.

La “Gestión Administrativa” es un eje transversal en la operatividad de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT), ya que actúa como el núcleo de soporte para todas las áreas funcionales. Su análisis estratégico se ha enfocado en la optimización de procesos, la digitalización y la eficiencia operativa, con la vista puesta en un modelo de estructura administrativa ágil, flexible y alineada con los principios de la modernización del sector público.

A diferencia de enfoques más tradicionales basados en jerarquías funcionales, este análisis prioriza un modelo basado en flujos de valor y eficiencia operativa, asegurando que la gestión administrativa no sea solo un área de soporte, sino un factor clave para la transformación organizativa.

### 2.7.1. Gestión contractual

#### GOBERNANZA ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN CONTRACTUAL

La estructura actual del órgano de contratación de la Mancomunidad está basada en un modelo colegiado, en el que un Comité Ejecutivo (integrado por representantes de los Ayuntamientos y representantes de diversos organismos estatales) asume la responsabilidad de la aprobación de los expedientes. Este esquema, si bien en la fundación del organismo garantizaba la participación de los integrantes en la Mancomunidad y el control y supervisión, hoy día supone una prolongación innecesaria de los tiempos de tramitación de los

expedientes sin aportar ventaja adicional si se tiene en cuenta el sometimiento a todos los controles preceptivos y fiscalizadores establecidos por la propia normativa de contratación general pública.

Además, este modelo de gestión contractual requiere la convocatoria de sesiones específicas del Comité Ejecutivo para la aprobación de las diferentes fases de cada expediente, lo que añade complejidad al proceso y dilata la tramitación de contratación de los expedientes.

Se ha planteado históricamente la conveniencia de modificar el modelo de contratación, delegando la responsabilidad a una figura única, como en otros organismos autónomos análogos, si bien también se reconoce que los cambios normativos no siempre se traducen en mejoras inmediatas en la agilidad del proceso. Además, esta estructura está prevista en una norma de rango legal, por lo que una modificación integral debería realizarse con una norma de igual rango, hecho que dificulta la operación.

### 2.7.2. Normalización de procesos y eficiencia operativa

#### EFICIENCIA Y NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La gestión administrativa dentro de la Mancomunidad presenta deficiencias derivadas de la falta de normalización y estandarización de procesos internos, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de respuesta institucional.

Se identifica una ausencia de procedimientos internos formalizados en áreas clave como la contratación, las expropiaciones y la gestión documental. La falta de protocolos estandarizados en estos ámbitos críticos genera descoordinación entre departamentos, retrasos en la tramitación y riesgos en la seguridad jurídica de las actuaciones. Sin procesos claramente definidos, se dificulta la planificación estratégica y se incrementa la posibilidad de errores administrativos que pueden comprometer la ejecución de proyectos.

La gestión administrativa de la Mancomunidad presenta deficiencias en la gestión documental, lo que repercute en la eficiencia operativa y en la capacidad de respuesta institucional. Actualmente, no se cuenta con un sistema de gestión documental centralizado, lo que dificulta la trazabilidad de la información, genera duplicidad de documentos y prolonga los tiempos de acceso a expedientes clave. Esta falta de unificación en la documentación impide la implementación de procesos ágiles y estructurados, afectando a la operatividad interna.

### 2.7.3. Recursos humanos y capacidad operativa

La gestión administrativa de la Mancomunidad enfrenta una ausencia de planificación estratégica de los recursos humanos, lo que dificulta la alineación entre las necesidades institucionales y el talento disponible. Actualmente, no existen mecanismos sistemáticos para anticipar requerimientos de personal ni estrategias para fortalecer la capacidad operativa en función de los objetivos organizacionales. Esta situación impacta directamente en la eficiencia y sostenibilidad de los procesos administrativos.

Se observa una dependencia del voluntarismo del personal para suplir el déficit de dotación, lo que genera riesgos en la sostenibilidad operativa a largo plazo. La falta de un dimensionamiento adecuado de la plantilla obliga a los empleados a asumir cargas de trabajo excesivas, comprometiendo su desempeño y aumentando el riesgo de errores o demoras en la ejecución de tareas críticas.

Otro aspecto relevante es la delegación de funciones administrativas y jurídicas a empleados cuyos niveles salariales y competencias no se corresponden con las responsabilidades asignadas. La ausencia de perfiles especializados en estas áreas clave genera riesgos, afectando la capacidad del organismo para garantizar una gestión eficiente. Finalmente, se evidencia un déficit significativo de personal en las funciones administrativas y jurídicas, lo que limita la capacidad de respuesta de la institución.

#### 2.7.4. Transformación digital y eficiencia operativa

Otro desafío crítico es el insuficiente nivel actual de madurez estratégica y competencial del departamento informático del organismo, que afecta la implementación de soluciones digitales avanzadas y la adopción de herramientas tecnológicas emergentes. Esta situación se agrava debido a la dependencia de aplicaciones informáticas obsoletas o de desarrollo propio, las cuales presentan problemas de actualización y seguridad. La falta de mantenimiento y renovación tecnológica genera vulnerabilidades y limita la interoperabilidad con otros sistemas.

Además, dentro de los propios departamentos administrativos, se identifica una resistencia organizativa al cambio tecnológico, lo que ralentiza la transición digital. Parte del personal mantiene una mentalidad de trabajo manual y descentralizado, afectando la adopción de herramientas digitales. Esta resistencia se traduce en la preferencia por mantener el uso de herramientas heredadas, como programas de nómina propios, en lugar de soluciones centralizadas y estandarizadas a nivel de la AGE. Si bien existe disponibilidad de presupuesto para inversión tecnológica, la adopción de herramientas digitales enfrenta dificultades debido a la falta de planificación estratégica y capacitación interna.

### 2.8. Análisis del entorno

El análisis PESTEL es una herramienta clave en la planificación estratégica que permite evaluar el entorno externo de una organización mediante el estudio de seis dimensiones fundamentales:

- Política-Institucional
- Económico-Financiera
- Social-Demográfica
- Tecnológico-Innovación
- Ecológico-Medioambiental
- Legal-Normativa.

Su objetivo es identificar factores que pueden influir en la operatividad y desarrollo de la organización, facilitando la toma de decisiones estratégicas fundamentadas.

En el caso de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT), este análisis permite comprender los factores externos que impactan en su gestión del abastecimiento de agua, un recurso esencial y estratégicamente regulado. La matriz PESTEL desarrollada para la MCT examina elementos clave como la evolución normativa, los avances tecnológicos aplicables a la gestión hídrica, el impacto del cambio climático, las tendencias en financiación pública y la percepción ciudadana sobre la sostenibilidad y eficiencia del servicio.

La elección del análisis PESTEL como herramienta de análisis externo resulta idónea para la elaboración del Plan Estratégico de la MCT debido a su enfoque integral y estructurado. Permite identificar de manera objetiva los condicionantes del entorno que pueden afectar su operativa y sostenibilidad a largo plazo, facilitando la anticipación de riesgos y la detección de oportunidades estratégicas. Además, su aplicabilidad en el ámbito de la gestión pública garantiza que la MCT pueda alinear sus decisiones con las tendencias regulatorias, económicas, tecnológicas y medioambientales que influyen en la prestación del servicio.

#### 2.8.1. Entorno ecológico-medioambiental

El entorno ecológico y medioambiental en el que opera la Mancomunidad se ve significativamente afectado por factores climáticos, regulatorios y de disponibilidad hídrica. Existe un riesgo en la reducción del Trasvase Tajo-Segura y el impacto del cambio climático que disminuyan la disponibilidad del recurso hídrico continental, generando mayores tensiones en la distribución del agua y dificultando la planificación a largo plazo.

Adicionalmente, la agricultura intensiva podría contribuir con la aportación de residuos y contaminantes al recurso hídrico, lo que, combinado con la escasez de agua, podría provocar un aumento en la concentración

de contaminantes. Este escenario complicaría los procesos de potabilización y elevaría los costos de tratamiento, impactando directamente en la sostenibilidad operativa del suministro de agua potable.

### 2.8.2. Entorno legal-normativo

La actividad de la MCT se encuentra enmarcada en un entorno legal y normativo multiescalar, que incluye directrices europeas, como la Directiva Marco del Agua, normativas estatales y disposiciones autonómicas. Este entramado regulador exige una adaptación continua, así como una elevada capacidad de seguimiento y cumplimiento normativo.

La creciente judicialización de la gestión del agua y los cambios legislativos relacionados con la transición ecológica, como los derivados del Pacto Verde Europeo, obligan a reforzar la trazabilidad técnica y jurídica de todas las decisiones. La MCT debe consolidar una gobernanza transparente, responsable y alineada con principios de sostenibilidad y legalidad.

Asimismo, resulta clave anticiparse a las nuevas exigencias legales en materia de eficiencia, economía circular y restauración ecológica, con una gestión orientada a resultados y con una sólida base normativa.

### 2.8.3. Entorno político-institucional

El contexto político e institucional en el que opera la Mancomunidad está condicionado por factores regulatorios, disputas competenciales, conflictos territoriales sobre el uso del agua y una alta rotación política que introduce incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas.

El debate nacional entre modelos de gestión basados en desalación versus trasvases ha generado inestabilidad que dificulta la planificación sostenible del abastecimiento. En este contexto, la continuidad del Trasvase Tajo-Segura sigue siendo un punto de conflicto territorial y político, lo que puede afectar a la disponibilidad del recurso y la seguridad hídrica de la región.

A nivel institucional, aunque la MCT ha operado con relativa independencia política, persiste el riesgo de que en el futuro se designen directivos sin la experiencia técnica necesaria, lo que podría comprometer la eficiencia operativa y la capacidad de toma de decisiones basada en criterios técnicos. Igualmente, en el plano institucional, crisis reputacionales como la controversia en torno al Parque de Tentegorra que ha generado presiones mediáticas y políticas, pueden afectar la imagen del organismo y generar un entorno de mayor escrutinio público.

Pese a estos desafíos, existen oportunidades estratégicas que la Mancomunidad puede aprovechar para fortalecer su posicionamiento. Su papel clave en la seguridad hídrica le permite buscar respaldo institucional y participar en foros y debates nacionales sobre la gestión sostenible del agua.

Finalmente, el marco internacional también ofrece iniciativas relevantes, como el Decenio de las Naciones Unidas sobre la Restauración de los Ecosistemas (2021-2030) y el Decenio Internacional para la Acción "Agua para el Desarrollo Sostenible" (2018-2028) que refuerzan el papel de los operadores públicos en la sostenibilidad hídrica.

### 2.8.4. Entorno social-demográfico

El entorno social y demográfico en el que opera la MCT presenta diversos desafíos y oportunidades que impactan tanto en su gestión como en su posicionamiento institucional. Uno de los principales retos es la baja visibilidad y reconocimiento público de la Mancomunidad. A pesar de su papel fundamental en la gestión hídrica, la desconexión entre la importancia del organismo y su presencia en la percepción ciudadana dificulta la generación de confianza y legitimidad ante la sociedad. Mejorar la comunicación institucional y el acercamiento con la ciudadanía es clave para fortalecer su imagen y reconocimiento.

En términos de demanda, el crecimiento demográfico y los desarrollos urbanísticos han generado un incremento sostenido en el consumo de recursos hídricos, generando la necesidad de optimizar la gestión para hacerla más eficiente y sostenible, e iniciar la planificación y el desarrollo de estrategias para aumentar la oferta de recursos a través de un aumento de su capacidad de producción de agua desalada.

Además, el desequilibrio demográfico en ciertas zonas añade complejidad a la distribución del agua, ya que los patrones de consumo varían significativamente según la densidad poblacional y las dinámicas económicas locales.

A pesar de estos retos, la percepción ciudadana sobre la gestión del agua es generalmente positiva, lo que representa una oportunidad para reforzar el compromiso de la MCT con la sostenibilidad y la eficiencia en el uso del recurso. Asegurar una mayor transparencia en la planificación y ejecución de políticas hídricas puede contribuir a consolidar la confianza pública y la aceptación de medidas estratégicas para el abastecimiento a largo plazo.

### 2.8.5. Entorno tecnológico-innovación

El desarrollo e implementación de tecnologías avanzadas representa un eje estratégico para la modernización y eficiencia operativa de la MCT. La adopción de herramientas digitales y sistemas inteligentes contribuye a la optimización de procesos, reducción de costos operativos y mejora en la toma de decisiones.

En el ámbito administrativo, la gestión inteligente de documentación mediante soluciones de reconocimiento y clasificación automática de archivos representa una oportunidad para mejorar la trazabilidad y el acceso a la información. La implementación de sistemas digitales avanzados permite agilizar procesos administrativos, reducir tiempos de búsqueda y eliminar redundancias en la gestión documental, incrementando la eficiencia operativa del organismo.

## 2.9. Conclusión del análisis estratégico

El análisis estratégico realizado en el marco del Plan Estratégico 2026–2030 de la MCT ha permitido construir un diagnóstico riguroso, multidimensional y alineado con los principios de planificación del sector público. Este análisis ha integrado, por un lado, una evaluación funcional de las capacidades internas —estructurada en siete áreas clave de gestión— y, por otro, un examen sistémico del entorno externo mediante la metodología PESTEL.

La combinación de ambos enfoques ha revelado un panorama institucional complejo, en el que conviven activos estratégicos —como la solvencia técnica, la vocación de servicio público, la autonomía operativa y la resiliencia del sistema— con importantes desafíos estructurales —como la obsolescencia normativa específica y organizativa, la desalineación entre funciones y estructuras, y las debilidades en digitalización, planificación y capacidad de gestión de los recursos humanos—.

Desde el punto de vista del entorno, el análisis PESTEL ha puesto de manifiesto una serie de factores de presión que inciden directamente en el futuro de la MCT: el cambio climático, la transición normativa hacia modelos más exigentes, la creciente digitalización de la gestión pública y la demanda social por mayor transparencia, sostenibilidad y legitimidad institucional.

En este contexto, la MCT se encuentra en una encrucijada estratégica: la opción de mantener un modelo operativo continuista —basado en la eficiencia técnica pero limitado en gobernanza, adaptabilidad y visión estratégica— o emprender una transformación institucional profunda, que le permita responder con eficacia a las exigencias de su entorno, fortaleciendo su papel como operador público del agua al servicio del interés general.

Esta transformación implica avanzar desde un modelo operativo eficiente hacia un modelo organizativo inteligente, basado en tres ejes fundamentales:

- Modernización normativa, organizativa y digital: para alinear la estructura interna con las necesidades reales del servicio y las exigencias del marco jurídico actual.
- Planificación estratégica e institucionalización de la cultura del dato: para anticiparse a los desafíos, orientar la acción pública a resultados y dotar de inteligencia a la toma de decisiones.
- Refuerzo del valor público como principio rector: colocando la sostenibilidad, la transparencia, la equidad y el servicio a la ciudadanía en el centro de la acción institucional.

El análisis estratégico confirma que la MCT no parte de cero: cuenta con legitimidad social, autonomía funcional, solvencia técnica y una base operativa sólida. Pero también evidencia que esos activos deben actualizarse y reorganizarse para que el organismo pueda seguir cumpliendo su misión pública de forma sostenible, eficaz y legítima.

Este diagnóstico es, por tanto, el punto de partida para una agenda estratégica de transformación que no se limita a mejorar lo existente, sino que aspira a rediseñar el futuro de la MCT como un operador público moderno, resiliente y alineado con los desafíos del siglo XXI.

# 3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

MANCOMUNIDAD DE LOS  
CANALES DEL TAIBILLA

**PEMCT**

**26**

**30**

### 3.1. Posicionamiento estratégico de la MCT: diagnóstico DAFO

El diagnóstico DAFO de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT) constituye una pieza clave en la arquitectura del Plan Estratégico 2026–2030, al ofrecer una síntesis estructurada de los principales factores internos y externos que condicionan el desempeño institucional, identificados el proceso de análisis previo.

En coherencia con la naturaleza de la MCT, como organismo autónomo del sector público estatal responsable de garantizar un servicio público esencial como el abastecimiento de agua potable, el enfoque adoptado para este diagnóstico es explícitamente jurídico-público. Ello implica situar el análisis en el marco normativo, institucional y de valores que definen la acción del sector público: legalidad, sostenibilidad, interés general, transparencia y eficiencia en la gestión.

Este enfoque permite comprender que muchas de las limitaciones identificadas no son meramente técnicas u operativas, sino que pueden derivar de marcos legales obsoletos, estructuras organizativas no adaptadas a las exigencias actuales o carencias estructurales del régimen común del empleo público. Asimismo, permite poner en valor aquellas fortalezas que derivan directamente de la condición pública del organismo: legitimidad institucional, acceso a recursos estratégicos, cultura de servicio y capacidad técnica al servicio del bien común.

Desde esta lógica, el diagnóstico se ha estructurado en torno a siete áreas funcionales, que reflejan los principales ámbitos de gestión institucional:

- Dirección Estratégica y Gobernanza
- Gestión de Personas
- Estrategia de Comunicación y Reputación
- Producción y Distribución Sostenible del Agua
- Estrategia Digital y Tecnología
- Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica
- Gestión Administrativa

Este enfoque funcional responde a dos objetivos complementarios: por un lado, permite analizar con mayor profundidad y especificidad los factores que afectan a cada ámbito clave de gestión; por otro, favorece la identificación de estrategias de mejora específicas, adaptadas a las características, funciones y desafíos propios de cada área.

A su vez, el diagnóstico DAFO de cada una de estas áreas integra los factores externos identificados en el análisis del entorno realizado, lo que aporta una perspectiva contextual clave. De este modo, las amenazas y oportunidades que se recogen no son inferencias genéricas, sino una lectura estratégica de los condicionantes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que rodean a la MCT y afectan directa o indirectamente a su capacidad operativa y de transformación.

Este enfoque combinado —funcional, jurídico-público y contextualizado en el entorno— permite que el diagnóstico DAFO no solo actúe como una herramienta de análisis, sino también como un instrumento de orientación estratégica que facilita la formulación de objetivos institucionales coherentes, viables y alineados con los principios de la gobernanza pública avanzada.

#### 3.1.1. Dirección Estratégica y Gobernanza

DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS NEGATIVOS)

Dependencia de un marco normativo obsoleto y disperso.

- La MCT opera bajo un régimen legal específico preconstitucional (Ley de 1946 y RD de 1976), que no se adapta a los principios actuales de gobernanza pública, lo que limita su operatividad y dificulta su encaje en el entramado administrativo contemporáneo.

- El marco vigente no contempla mecanismos actualizados de rendición de cuentas, planificación estratégica, autonomía funcional ni control interno moderno.

#### Ambigüedad competencial en la estructura de gobernanza.

- La indefinición de las funciones del Presidente, el Director, el Consejo de Administración y el comité ejecutivo genera solapamientos y falta de claridad jurídica en la toma de decisiones.
- La estructura del Comité Ejecutivo introduce rigidez en procedimientos clave como la contratación, dificultando la agilidad operativa, a pesar de buscar garantizar transparencia.

#### Falta de una arquitectura institucional adaptada al siglo XXI.

- La MCT presenta una configuración híbrida entre organismo autónomo, entidad instrumental y operador técnico del ciclo del agua, sin una categoría jurídica que recoja adecuadamente esta singularidad.
- Esto dificulta la incorporación de prácticas de gobernanza modernas, como la planificación basada en resultados, el control por desempeño o la gestión por objetivos.

#### Ausencia de unidad funcional de planificación estratégica.

- No existe una estructura interna dedicada a la planificación institucional, el seguimiento estratégico ni la evaluación de políticas públicas, en contradicción con las exigencias de los modelos de gestión pública avanzada.

#### AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS)

##### Dependencia de reforma legal con rango de ley.

- Cualquier modificación sustancial del régimen jurídico específico de la MCT debe tramitarse como proyecto de ley ante las Cortes Generales, lo que expone la reforma a incertidumbres políticas, plazos dilatados y priorización legislativa ajena a la gestión del agua.

##### Falta de reconocimiento normativo de su rol estratégico.

- Aunque la MCT cumple funciones públicas esenciales en un entorno técnico altamente especializado, no goza de prerrogativas jurídicas específicas que hagan prevalecer la supremacía del abastecimiento

##### Entorno regulatorio multiescalar e inestable.

- Exigencias normativas derivadas del Pacto Verde Europeo y Directiva Marco del Agua. Incertidumbre relacionada con el trasvase Tajo-Segura.

##### Desacople con las tendencias de gobernanza pública avanzada.

- Las reformas de modernización administrativa del Estado (digitalización, contratación pública, rendición de cuentas) avanzan más rápido que la capacidad institucional actual de la MCT para asumirlas. Esto es debido en gran parte al déficit de personal y la cantidad de reformas legales sucedidas en los últimos años.

##### Inestabilidad política e institucional.

- Las posibles propuestas de transformación jurídica (agencia, empresa pública, sociedad mercantil estatal) dependen del contexto político y de la voluntad del Ministerio competente, lo que podría introducir incertidumbre sobre el modelo futuro de gobernanza.

#### FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS POSITIVOS)

##### Autonomía funcional dentro de la AGE.

- Aunque limitada por el marco normativo, la MCT ha desarrollado una capacidad operativa autónoma, con estructuras internas que permiten ejecutar con solvencia la gestión del ciclo integral del agua.

Capacidad técnica reconocida institucionalmente.

- La MCT cuenta con una alta especialización técnica, legitimada por décadas de experiencia operativa, lo que refuerza su autoridad ante otros organismos y fortalece su posicionamiento estratégico.

Gobernanza operativa consolidada en entornos críticos.

- La coordinación técnica con la CHS, especialmente en contextos de emergencia hídrica, ha permitido garantizar el suministro sin interrupciones, mostrando una gobernanza efectiva más allá de lo formalmente regulado.

Acceso directo a estructuras de decisión del Estado.

- Como organismo público estatal, la MCT forma parte de la arquitectura institucional de la AGE, lo que le permite interlocución directa con órganos superiores del Ministerio y acceso a financiación estratégica.

Capacidad para cumplir planes y metas operativas.

- Pese a las limitaciones institucionales, la MCT ha demostrado una fuerte capacidad de ejecución técnica, cumplimiento de objetivos y solvencia operativa continua en contextos complejos.

OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS POSITIVOS)

Posibilidad de definir una estructura jurídica-administrativa más flexible, moderna y adecuada a su naturaleza operativa.

- Existe predisposición interna a debatir sobre eventuales figuras administrativas que permitirían actualizar su estatus jurídico. Las alternativas (agencia estatal, entidad pública empresarial, ...) podrían permitir ganar flexibilidad, autonomía y adecuación a su misión técnica.

Aprovechamiento de iniciativas de modernización del sector público.

- La digitalización, la planificación por resultados, la interoperabilidad administrativa y la inteligencia institucional (big data, evaluación) pueden integrarse en el modelo de gestión de la MCT si se articulan correctamente.

Oportunidad para reconfigurar el papel del operador público en la gobernanza hídrica.

- La MCT podría convertirse en un referente en el ámbito de la gobernanza hídrica estatal, formulando un modelo institucional que combine capacidad técnica, control público y eficiencia operativa.

Marcos estratégicos para la transformación institucional.

- Los marcos estratégicos en general (Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2021–2030 (PNACC), Agenda 2030, Directiva Marco del Agua, etc.) y en particular los de financiación estratégica vinculados al Plan de Recuperación, pueden servir como catalizadores para implementar cambios estructurales en gobernanza, planificación y modernización institucional.

CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA

La Dirección Estratégica y Gobernanza de la MCT se enfrenta a un desafío estructural: su arquitectura institucional no refleja la realidad operativa, técnica ni estratégica del organismo. La MCT gestiona un servicio esencial, opera infraestructuras críticas y responde ante riesgos ambientales, sociales y tecnológicos, pero lo hace bajo un marco normativo e institucional desfasado, diseñado para una realidad administrativa propia de la primera mitad del siglo XX.

El enfoque jurídico-público del diagnóstico muestra que la reforma del modelo de gobernanza no es una opción, sino una necesidad estructural. Esta transformación debe suponer el diseño de una estructura legal adecuada al interés general, la profesionalización, la innovación pública y la garantía del derecho al agua.

### 3.1.2. Gestión de Personas

#### DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS NEGATIVOS)

##### Rigidez normativa y escasa autonomía en la gestión de personal

- La MCT está sujeta a la legislación general del empleo público y al sistema de aprobación presupuestaria de los PGE, lo que limita su margen de maniobra para definir estructuras retributivas, convocatorias de empleo y modificación de relaciones de puestos de trabajo.
- La MCT no dispone de un convenio específico propio para el personal laboral que permitiera considerar las singularidades y necesidades propias de la prestación del servicio esencial que tiene encomendado

##### Desfase entre los requerimientos operativos y los instrumentos jurídicos de planificación de los RRHH

- Obsolescencia de la estructura orgánica aprobada. La RPT vigente no está alineada con la operativa real ni con los nuevos retos derivados del envejecimiento de la plantilla, la digitalización y la transición tecnológica del sector público.
- Déficit estructural de personal.
- Dependencia excesiva de horas extraordinarias.
- La planificación estratégica de RRHH, exigida por el marco de buen gobierno y la gestión por competencias en el sector público, está ausente o desarticulada.

##### Dependencia de terceros para suplir funciones estructurales

- El déficit de personal y la falta de flexibilidad en la contratación de personal genera una externalización recurrente de funciones técnicas y operativas, lo que entra en conflicto con los principios de autonomía y profesionalización del sector público, así como con los riesgos de descapitalización de conocimiento institucional.

##### Falta de reconocimiento institucional de su singularidad operativa

- A pesar de prestar un servicio continuo, técnico y esencial (abastecimiento de agua a millones de personas), la MCT no cuenta con un marco jurídico adaptado a su naturaleza técnica especializada ni con herramientas propias de gestión de personal propias de entes de naturaleza operativa o de empresas públicas.
- La plantilla se organiza bajo estructuras administrativas convencionales, sin reflejar en la RPT ni en los perfiles profesionales la especificidad funcional y tecnológica del servicio prestado.

##### Ausencia de sistemas públicos de evaluación del desempeño vinculantes

- Aunque el marco normativo contempla el establecimiento de evaluaciones objetivas del desempeño (Estatuto Básico del Empleado Público, EBEP), la MCT no ha implementado aún un sistema formal que alinee el rendimiento individual con los objetivos institucionales y los incentivos.
- La carencia de un sistema de evaluación del desempeño dificulta el desarrollo de una cultura orientada a resultados y refuerza las desigualdades en la carga de trabajo y la percepción de justicia organizativa.

##### Desajuste de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) y déficit estructural de personal

- Falta de perfiles técnicos adaptados a las nuevas tecnologías, envejecimiento de la plantilla, brecha digital y sobrecarga operativa por escasa cobertura de turnos en ETAP.

#### AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS)

##### Exposición a objeciones por parte de órganos fiscalizadores o laborales por incumplimientos derivados de problemas estructurales de personal

- La dependencia estructural de horas extraordinarias entra en conflicto de manera recurrente con la normativa laboral, por lo que puede generar incidencias con los órganos competentes.

- La situación actual, sostenida en el tiempo, podría dar lugar a un incremento de la judicialización laboral, con impacto reputacional y organizativo.

#### Impacto de la normativa presupuestaria y de personal del Estado

- Las tasas de reposición, los límites en la masa salarial y la congelación presupuestaria imponen restricciones severas para adaptar la plantilla a las necesidades reales.
- Las decisiones sobre retribuciones, beneficios o flexibilización del empleo están fuera del control del organismo, pese a que opera con ingresos propios, lo que genera un desajuste entre autonomía financiera y dependencia normativa.

#### Desconexión entre los objetivos estratégicos y las políticas de personal de la AGE

- La MCT no tiene capacidad de implementar instrumentos de planificación estratégica de RRHH propios, y el acceso a programas de formación promovidos por el INAP o el Ministerio tienen un acceso desigual entre los trabajadores de la MCT

#### Pérdida de atractivo del empleo público técnico en un entorno competitivo

- La incapacidad de ofrecer progresión profesional, especialización reconocida ni condiciones competitivas puede llevar a una erosión progresiva del capital humano, especialmente en perfiles críticos para la gestión del agua.

#### FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS POSITIVOS)

##### Reconocimiento de la MCT como entidad pública esencial, de referencia técnica

- La naturaleza pública del organismo y su rol estratégico en la garantía del derecho al agua le confiere legitimidad institucional y una misión clara, que refuerza la cohesión interna y la atracción de talento vocacional.

##### Compromiso y profesionalidad de la plantilla en un entorno público complejo

- Pese a las limitaciones, el personal ha demostrado una alta adaptabilidad, lo que constituye un activo intangible propio del sector público comprometido con el interés general.

##### Capacidad de adaptación institucional progresiva

- La trayectoria de la MCT muestra que es capaz de implantar reformas graduales y estructurales: formación vinculada a contratos, medidas de conciliación internas, integración de nuevos perfiles, etc.

##### Modelo de trabajo orientado a la especialización y al servicio público

- El personal técnico de la MCT trabaja sobre infraestructuras esenciales con alto nivel de autonomía operativa, lo que refuerza su sentido de propósito y permite consolidar un modelo público de excelencia técnica en un entorno altamente regulado.

#### OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS POSITIVOS)

##### Marco normativo en evolución favorable a la modernización del empleo público

- La Ley 20/2021 de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público y los programas del Plan de Recuperación abren ventanas de oportunidad para reformular estructuras de plantilla y procesos de gestión del talento.

##### Fortalecimiento del enfoque por competencias en el sector público

- La implantación de modelos de gestión por competencias, evaluación del desempeño y carrera horizontal en otras entidades públicas puede servir de referencia para definir una hoja de ruta de modernización en la MCT.

#### Contexto de impulso a la planificación estratégica del capital humano

- La AGE está promoviendo estrategias de relevo generacional, formación, digitalización y flexibilidad organizativa que la MCT puede adaptar a su contexto singular, con el respaldo de una posición financiera estable.

#### Legitimidad institucional para proponer un marco propio

- Como entidad con recursos propios, misión diferenciada y estructura autónoma, la MCT podría avanzar en la definición de un marco normativo propio para gestión del personal siempre que se sustente en estudios técnicos y diálogo institucional.

#### CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA

El análisis desde la perspectiva jurídico-pública de la Gestión de Personas en la MCT, evidencia una brecha estructural entre el modelo actual de gestión de RRHH y las necesidades reales del servicio público técnico que presta la organización. Efectivamente, la gestión de personas está condicionada estructuralmente por las limitaciones del régimen común del empleo público, que no responde a las especificidades funcionales, técnicas y organizativas del organismo.

Sin embargo, esta misma naturaleza pública ofrece espacios de legitimidad, estabilidad y misión institucional que pueden aprovecharse para liderar una transformación del modelo de RRHH.

#### 3.1.3. Comunicación y Reputación

##### DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS NEGATIVOS)

##### Baja notoriedad institucional fuera del entorno inmediato

- La ciudadanía no conoce el papel de la MCT como gestora pública del ciclo del agua, al no tratar directamente con el consumidor final.
- La prestación de un servicio esencial 24/7 no se traduce en una narrativa de valor público reconocida externamente.

##### Ausencia histórica de una estrategia institucional de comunicación

- La comunicación ha sido gestionada de manera reactiva e improvisada, sin una planificación alineada con los objetivos estratégicos del organismo ni con los principios de la comunicación pública institucional.

##### Desconexión entre comunicación externa e institucionalidad pública

- La MCT carece de una cultura comunicativa centrada en los valores de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y legitimación del rol público, exigidos por el marco normativo y ético de la Administración General del Estado.

##### Escasa integración de la comunicación en la gobernanza institucional

- No existe una unidad orgánica interna de comunicación con capacidad estratégica y técnica, lo que limita su vinculación a procesos clave como la gestión de crisis, la reputación institucional o el posicionamiento público.

##### Falta de enfoque segmentado y multicanal

- La comunicación no se ha diseñado para públicos diferenciados (ciudadanía, ayuntamientos adscritos, operadores, opinión pública, AGE), ni aprovecha plenamente los canales digitales disponibles en la administración pública.

#### Gestión externalizada con limitaciones de integración operativa

- La subcontratación de un gabinete externo puede aportar profesionalización, pero sin una gobernanza interna clara, su impacto es limitado y poco sostenible.

#### AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS)

##### Déficit de legitimación ante la ciudadanía en un contexto de creciente exigencia

- El entorno institucional actual exige a las entidades públicas mostrar su valor público, rendir cuentas, comunicar con transparencia y generar confianza. La MCT, al no hacerlo de forma sistemática, queda expuesta a narrativas ajenas.

##### Riesgos reputacionales por controversias o conflictos internos

- La débil presencia institucional amplifica el impacto de conflictos administrativos, técnicos o mediáticos (cortes de agua, incidencias técnicas, ...).

##### Desinformación sobre el papel público de la MCT

- En ausencia de una narrativa institucional sólida, otros actores (municipios, comunidades de regantes, actores privados del agua) ocupan el espacio comunicativo, distorsionando la comprensión del modelo público de gestión.
- Debilidad en la defensa del modelo de gestión pública del agua

##### Exposición a ciclos políticos e interferencias reputacionales

- Al depender del Ministerio y estar vinculada a decisiones estatales, la MCT puede verse arrastrada por debates político-institucionales en los que no controla ni su relato ni su visibilidad.

#### FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS POSITIVOS)

##### Compromiso institucional con la calidad del servicio

- La MCT presta un servicio esencial con altos estándares técnicos y operativos, lo que constituye una base sólida para construir reputación institucional y confianza ciudadana.

##### Reconocimiento sectorial como operador público eficiente

- Dentro del ecosistema de operadores del agua, la MCT es percibida como un referente técnico y de gestión eficiente, lo que le otorga autoridad institucional.

##### Existencia de recursos básicos para la comunicación

- Dispone de un plan de comunicación, gabinete de apoyo y capacidades básicas que pueden estructurarse y profesionalizarse para implementar una estrategia institucional sólida.

##### Capacidad de adaptación y proactividad reciente

- La decisión de externalizar parte de la comunicación y generar contenidos orientados al posicionamiento estratégico muestra una voluntad de mejora institucional.

#### OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS POSITIVOS)

##### Fortalecimiento de la comunicación institucional en el sector público

- La AGE y las instituciones públicas están impulsando nuevos estándares en comunicación institucional basados en los principios de servicio público, transparencia y valor social, que la MCT puede adoptar como referencia.

Mayor sensibilidad social hacia la gestión pública del agua. Revalorización del papel de los operadores públicos del agua ante desafíos climáticos y sociales.

- En un contexto de debate sobre la mercantilización del agua, la MCT puede posicionarse como modelo de gestión pública responsable, sostenible y transparente.
- Espacio para construir una narrativa pública propia basada en la excelencia técnica y el interés general

Impulso de políticas públicas vinculadas a gobernanza abierta y rendición de cuentas

- Impulso normativo, como la Ley de Transparencia, hacia la gobernanza abierta y la rendición de cuentas favorecen la construcción de una identidad institucional fuerte, legítima y participativa.

Digitalización como palanca de transformación reputacional

- La implementación de plataformas de datos abiertos, redes sociales institucionales, visualización de indicadores o narrativas multimedia puede transformar radicalmente la percepción de la MCT.

Posicionamiento en alianzas institucionales

- La MCT puede fortalecer su legitimidad integrándose en redes y foros de comunicación pública, institucional y sectorial (MITECO, FNCA, OCDE-Gobernanza del Agua, etc.).

#### CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA

Desde una perspectiva institucional y jurídica, el área de Comunicación y Reputación constituye un componente crítico para la legitimación de la MCT como operador público estatal del agua. El déficit de visibilidad no es solo un problema de imagen, sino una debilidad estructural en la gobernanza pública del servicio, con consecuencias sobre su legitimidad, resiliencia y capacidad de interlocución.

El contexto actual, caracterizado por la digitalización, el escrutinio social y la exigencia de legitimidad democrática, obliga a construir un nuevo modelo de comunicación pública institucional. Este debe ser multicanal, participativo, alineado con los valores del servicio público y gestionado desde una perspectiva estratégica y transversal.

Reforzar esta dimensión permitirá consolidar la legitimidad, el reconocimiento social y la resiliencia reputacional del organismo.

#### 3.1.4. Producción y Distribución Sostenible del Agua

##### DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS NEGATIVOS)

Obsolescencia de infraestructuras operativas

- Existen estaciones de tratamiento de agua potable (ETAP) y tramos de la red primaria de distribución que presentan un nivel de envejecimiento técnico significativo y grados de conservación desiguales.
- La antigüedad de las instalaciones puede comprometer la eficiencia energética y la capacidad de adaptación a las nuevas exigencias normativas.

Rigidez operativa y organizativa

- Modelos de turnos y calendarios heredados (años 60), baja flexibilidad operativa y fuerte dependencia de pocos trabajadores clave.
- Esta rigidez compromete la continuidad del servicio y genera riesgos legales y laborales.

#### Integración tecnológica avanzada limitada

- Aunque se han realizado avances (control centralizado de instalaciones, telemandos, ...), se puede seguir avanzando en el proceso de automatización y en el empleo de técnicas avanzadas de gestión basadas en big data, inteligencia artificial y sistemas predictivos en el control y mantenimiento.
- No hay una estrategia digital integral ni interoperabilidad garantizada entre sistemas.

#### Cultura organizativa resistente al cambio

- Falta de interiorización de nuevas lógicas operativas, gestión digital o trabajo colaborativo transversal.

#### AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS)

##### Limitación estructural de recursos hídricos no vinculados a la desalación

- La única forma de continuar con el crecimiento de consumo de agua potable es mediante la ampliación de la desalación, debido a que las otras fuentes tienen distintas limitaciones.

##### Exigencias crecientes del marco normativo nacional y europeo

- El Real Decreto 3/2023 de 10 de enero, por el que se establecen los criterios técnico-sanitarios de la calidad del agua de consumo, su control y suministro exige mejoras inmediatas en control, trazabilidad, análisis de calidad del agua y seguridad del sistema.

##### Incremento de costes energéticos y vulnerabilidad financiera

- La desalación es un proceso altamente condicionado por su elevado consumo de energía. Aumentos de precio eléctrico y costes operativos afectan la sostenibilidad financiera del servicio.

##### Condicionantes del entorno institucional

- La MCT mantiene una relación de interdependencia con organismos como la CHS o Acuamed en aspectos como caudales, calidad o infraestructuras. Una gobernanza no optimizada en estas relaciones, podría generar inconvenientes de cara a la prestación del servicio.

##### Condicionantes del entorno institucional y financiero

- Dificultades burocráticas para ejecutar fondos europeos, con riesgo de infrutilización o retrasos.

##### Riesgos operativos asociados al cambio climático

- Eventos extremos (inundaciones, sequías, ...) requieren anticipación y refuerzo estructural.

##### Riesgos operativos asociados a la ciberseguridad

- Amenazas cibernéticas sobre sistemas digitalizados vulnerables requieren anticipación y refuerzo estructural.

##### Aumento de la presión pública y del escrutinio reputacional

- Fallos en la calidad del agua, interrupciones del servicio o retrasos en modernizaciones pueden generar desgaste institucional y pérdida de legitimidad pública.

#### FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS POSITIVOS)

##### Disponibilidad de recursos hídricos basada en un modelo diversificado y resiliente

- Integración de fuentes propias y externas (Taibilla, Traslase Tajo-Segura, desalación) que permite cierta flexibilidad ante restricciones de alguna de ellas.

#### Alta capacidad técnica y operativa consolidada

- Historial exitoso en gestión de crisis (2012, 2017, 2019), evidencian un sólido modelo operativo basado en la continuidad garantizada del servicio y respuesta técnica eficaz en situaciones de máxima presión.

#### Red de distribución robusta y resiliente

- Infraestructura capaz de abastecer a más de 3,5 millones de personas, con sistemas técnicos consolidados y redundantes.
- Capacidad para gestionar de forma autónoma el suministro, con márgenes de cobertura y maniobra técnica ante fallos externos.

#### Avances en digitalización y mantenimiento inteligente

- Implementación progresiva de SCADA, GMAO, sensores de control, con potencial de expansión.

#### Compromiso institucional con la sostenibilidad

- Caudal ecológico en el río Taibilla, eficiencia energética, uso de energía fotovoltaica, reducción de pérdidas de agua y digitalización progresiva.

#### Capacidad de autofinanciación

- Disposición de fondos propios y acceso a la financiación para el desarrollo de proyectos estratégicos que quedan fuera del alcance de mecanismo externos como el PRTR o similares.

#### Reconocimiento como operador público técnico especializado

- Legitimidad institucional y percepción positiva como entidad pública eficaz en un contexto con creciente valoración del agua como bien común.

#### OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS POSITIVOS)

##### Financiación estructural a través de fondos europeos

- Fondos europeos como el PRTR o FEDER, permiten acometer reformas estructurales en digitalización, modernización y sostenibilidad operativa.

##### Madurez tecnológica para aplicar innovación en gestión hídrica

- Tecnologías emergentes aplicables a predicción, eficiencia energética, automatización avanzada y sostenibilidad operativa: Uso de sensores, IA, sistemas predictivos, SCADA, mantenimiento inteligente y herramientas de gestión energética.

##### Refuerzo del modelo público como garantía de acceso y sostenibilidad

- Reconocimiento del operador público como modelo estratégico: Valoración creciente de entidades públicas técnicas en el contexto del cambio climático frente a modelos privatizadores.
- Aumento del apoyo político, técnico y social a los operadores públicos frente a modelos privatizadores.

##### Mejora de la gobernanza interinstitucional con la CHS

- Nuevos canales de coordinación directa, protocolos compartidos y avances en interoperabilidad (SAIH, SAICA) como base de una gestión integrada más eficiente.

##### Marco regulatorio alineado con transición ecológica y eficiencia energética

- Incentivos a renovables, descarbonización y sostenibilidad en infraestructuras hídricas, con oportunidad de captar nuevos fondos y legitimar acciones institucionales.

Mayor sensibilidad ciudadana ante la gestión sostenible del agua

- Espacio para mejorar la reputación institucional y reforzar la relación con la ciudadanía mediante transparencia, comunicación y liderazgo técnico.
- Exigencia social de calidad, transparencia y sostenibilidad: Oportunidad para proyectar la imagen de la MCT como operador público moderno, responsable y alineado con los valores de la transición ecológica.

#### CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA

El ámbito de Producción y Distribución Sostenible del Agua representa el pilar operativo central de la MCT. Su robustez técnica, experiencia operativa y misión pública han permitido garantizar el abastecimiento continuo en un entorno cambiante y cada vez más restrictivo. Sin embargo, el modelo actual presenta una obsolescencia estructural creciente, rigideces organizativas, un desfase entre planificación, ejecución y transformación institucional y las nuevas exigencias del entorno sitúan este ámbito ante un punto de inflexión estratégico.

#### 3.1.5. Estrategia Digital y Tecnología

##### DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS NEGATIVOS)

Brechas estructurales en la infraestructura tecnológica

- Persistencia de hardware y software obsoletos, infraestructuras tecnológicas no renovadas, con impacto en la eficiencia operativa, seguridad y capacidad de integración digital.
- Ausencia de sistemas cloud, alta dependencia de arquitecturas locales y bajo grado de estandarización.

Desigualdad entre procesos digitalizados y no digitalizados

- Mientras la gestión de las infraestructuras (ETAP, desaladoras, sistema hidráulico de distribución...) presenta un elevado desarrollo tecnológico con la implantación de sistemas de telemetría, SCADA o sensores inteligentes, ..., otros procesos de gestión administrativa (contratación, gestión documental, contabilidad, ...) se basan en métodos manuales y analógicos.

Déficit organizativo en la gestión del ecosistema digital

- No existe una estructura de gobernanza IT clara ni protocolos unificados para la administración de incidentes, cambios tecnológicos o control de proyectos.
- La digitalización se está desarrollando sin un marco institucional interno que garantice trazabilidad, coordinación y sostenibilidad a largo plazo.

Cultura institucional rezagada frente al cambio digital

- Resistencia inicial a nuevas herramientas digitales de gestión (NEDAES, TRAMA), escasa formación digital del personal y baja adopción de plataformas colaborativas.
- Déficit en capacitación en metodologías ágiles y tecnologías emergentes.

Fragmentación de datos y carencia de inteligencia operativa

- Ausencia de integración entre sistemas y bases de datos. No se ha consolidado una cultura del “dato único” ni se dispone de herramientas de Business Intelligence.
- No se han desarrollado modelos predictivos y soluciones automatizadas que respalden la toma de decisiones estratégicas.

Seguridad digital insuficiente y riesgo operativo elevado

- Algunas medidas de ciberseguridad necesarias todavía en proceso de implantación.
- Ausencia de segmentación de redes, falta de protocolos y arquitectura unificada para infraestructuras críticas.

Déficit de personal técnico especializado

- Plantilla insuficiente, escasa presencia de perfiles superiores, elevada carga operativa y fuerte dependencia de empresas externas con capacidades limitadas.
- Dificultades estructurales para atraer y retener talento digital cualificado en el sector público.

AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS)

Alta obsolescencia tecnológica en el sector público

- Las barreras normativas y la rigidez administrativa dificultan la renovación tecnológica, la incorporación de nuevos perfiles y la contratación de soluciones innovadoras.

Riesgos crecientes en materia de ciberseguridad

- Aumento de ataques dirigidos a infraestructuras públicas, especialmente las críticas (agua, energía, movilidad).
- Necesidad urgente de protocolos robustos, respuesta rápida y arquitectura resiliente.

Dificultades para competir por talento en el sector digital

- Las condiciones laborales del sector público limitan la captación de perfiles altamente demandados, generando dependencia tecnológica de terceros.

Fuerte presión para cumplir con la Agenda Digital Pública

- La transformación digital es un eje transversal del PRTR y los programas europeos. No cumplir con sus hitos puede generar pérdida de credibilidad y acceso a financiación.

Normativas crecientes sobre protección de datos y control digital

- La legislación europea (como NIS2 o GDPR) exige estructuras tecnológicas seguras, trazables y certificadas. La MCT debe adaptarse a este marco con urgencia.

FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS POSITIVOS)

Avances sustanciales en digitalización operativa

- Implementación de control centralizado, telemetría, sensores inteligentes, GIS y BIM en la operación del ciclo del agua.
- Consolidación de un modelo de monitoreo remoto robusto que mejora la eficiencia y la respuesta ante incidencias.

Estrategias incipientes de transformación digital estructurada

- Se ha iniciado la consolidación del “dato único” y la planificación de una arquitectura digital unificada.
- Disposición institucional favorable a un cambio estructurado.

Capacidad técnica para integrar soluciones tecnológicas en instalaciones operativas

- Experiencia consolidada en implantación de automatismos, control remoto y digitalización de procesos operativos.

Experiencia en innovación aplicada a la eficiencia energética

- Digitalización aplicada a la optimización del consumo eléctrico, recuperación de energía y sostenibilidad en desalación.

Legitimidad institucional para liderar la transformación digital desde lo público

- Capacidad para proyectar un modelo de gestión técnica, transparente, sostenible y digital como referencia en el sector.

## OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS POSITIVOS)

### Disponibilidad de fondos estratégicos para transformación digital

- El PRTR financia proyectos de digitalización, ciberseguridad, automatización, IA y eficiencia operativa, siendo accesible para el organismo.

### Avances tecnológicos accesibles al sector público

- Herramientas de Business Intelligence, Inteligencia Artificial, automatización de procesos (RPA), blockchain o gemelos digitales ya están disponibles en el mercado institucional.

### Alianzas interinstitucionales y redes de colaboración

- Posibilidad de compartir buenas prácticas con otros entes públicos, consorcios digitales y organismos estatales (MITECO, Red.es, INAP, etc.).

### Revalorización social de la digitalización pública como valor de transparencia y eficiencia

- La ciudadanía percibe positivamente los avances tecnológicos que mejoran el servicio, reducen trámites y refuerzan la rendición de cuentas.

### Marco estratégico nacional y europeo alineado con la transformación digital pública

- España Digital 2026, Estrategia Nacional de Ciberseguridad, Reglamento eIDAS 2, programas de capacitación TIC del sector público, etc.

## CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA

El área de Estrategia Digital y Tecnología es una de las más determinantes para el futuro institucional de la MCT. Su desarrollo condiciona la capacidad operativa, la eficiencia, la transparencia, la sostenibilidad y la resiliencia del conjunto de funciones que presta el organismo.

Actualmente, la MCT ha logrado avances notables en digitalización técnica del ciclo del agua, pero presenta carencias estructurales críticas en su arquitectura tecnológica, en la gobernanza digital, en la ciberseguridad y en la profesionalización de su plantilla técnica.

### 3.1.6. Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica

#### DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS NEGATIVOS)

#### Dependencia de una estructura de ingresos no diversificada

- El modelo de financiación está vinculado exclusivamente a tarifas facturadas a los ayuntamientos, sin mecanismos de actualización automáticos.

#### Ejecución presupuestaria recientemente deficiente en inversiones

- Hasta fechas recientes, la ejecución de inversiones se situaba en torno al 20%, lo que ha ralentizado la renovación de infraestructuras y modernización operativa.
- Aunque ha mejorado en los últimos ejercicios (hasta el 70%), no existen procedimientos de control protocolizados para el seguimiento de las ejecuciones y las elaboraciones presupuestarias

#### Fuerte exposición a costes energéticos variables y procesos intensivos

- La producción y distribución de agua (especialmente la desalación) son altamente dependientes del coste de la energía.
- Esto tensiona la sostenibilidad financiera del sistema y reduce el margen de maniobra en planificación a medio plazo.

#### Debilidad en la planificación financiera estratégica

- Es fundamental crear diferentes escenarios que consideren variables económicas, sociales y ambientales. Esto permite anticipar posibles cambios y adaptar las estrategias en consecuencia.
- La gestión financiera se ha centrado históricamente en la estabilidad operativa más que en la planificación a largo plazo.

#### Riesgo de inmovilismo ante la necesidad de ajuste tarifario

- La sostenibilidad del sistema requiere una revisión progresiva de tarifas, pero existen resistencias políticas e institucionales.
- El equilibrio entre viabilidad técnica y aceptación social/política está mal articulado.

#### AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS)

##### Aumento sostenido de los costes operativos

- Subidas de precios de la energía, materiales, mantenimiento y exigencias normativas incrementan la presión sobre los márgenes financieros.

##### Volatilidad energética y dependencia de fuentes externas

- La falta de un modelo energético diversificado deja al sistema expuesto a oscilaciones en el mercado eléctrico y limita la previsión presupuestaria.
- La dependencia de proveedores externos de electricidad y la inestabilidad internacional en los mercados, pueden afectar a los precios de la electricidad

##### Exposición política y social ante cualquier propuesta de ajuste tarifario

- El contexto político e institucional condiciona la viabilidad de medidas impopulares, aunque necesarias desde el punto de vista económico.

##### Dependencia del cumplimiento o dificultad de formalización de expedientes financiados mediante PRTR que dificultan el acceso a financiación estratégica

- La lentitud o ineficacia en tramitación administrativa de expedientes puede dificultar el acceso a nuevos recursos o generar penalizaciones indirectas.

#### FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS POSITIVOS)

##### Estabilidad financiera institucional sostenida durante décadas

- La MCT ha mantenido una posición financiera sólida, sin recurrir a endeudamiento ni depender de transferencias externas.

##### Modelo de autofinanciación eficiente y predecible

- El sistema tarifario, basado en consumos consolidados, ha garantizado ingresos regulares y adecuados al tamaño de la operación.

##### Capacidad técnica para planificar y ejecutar inversiones estratégicas

- Mejora reciente en los niveles de ejecución (70%) y progresiva optimización de la función económica-financiera.

##### Disponibilidad de recursos para acometer políticas de sostenibilidad energética

- Iniciativas en energías renovables, mejora de la eficiencia energética en desalación y gestión energética con impacto directo en costes y sostenibilidad.

##### Ausencia de endeudamiento y capacidad de generar superávit operativo

- Margen económico para acometer inversiones estratégicas sin comprometer la viabilidad financiera del organismo.

## OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS POSITIVOS)

### Acceso a financiación europea para mejorar la eficiencia, digitalización y sostenibilidad

- Fondos europeos como PRTR y FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) ofrecen cobertura financiera para inversiones estructurales.

### Implementación de energías renovables para mitigar costes y dependencia

- Integración de instalaciones fotovoltaicas en desaladoras y resto de instalaciones de la red hidráulica, con potencial para reducir costes y emisiones.

### Avances en gestión energética inteligente y automatización operativa

- Herramientas para optimizar consumo, predecir necesidades y mejorar eficiencia operativa.

### Reforma del modelo de gobernanza económico-financiera pública

- La AGE impulsa estrategias de sostenibilidad fiscal y financiera en organismos autónomos y entes públicos, alineadas con objetivos de sostenibilidad.

### Valoración creciente de la sostenibilidad financiera como componente de legitimidad institucional

- Cada vez más, las entidades públicas son evaluadas no solo por lo que hacen, sino por cómo se financian y gestionan sus recursos.

### Potencial de incorporar modelos de tarificación técnica progresiva y transparente

- En línea con prácticas europeas de recuperación de costes y principios de equidad y sostenibilidad económica.

## CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA

El área de Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica constituye un pilar transversal y crítico para la consolidación del modelo público de gestión del agua que representa la MCT. Su trayectoria de estabilidad, su capacidad de autofinanciación y su solidez presupuestaria son fortalezas indiscutibles. Sin embargo, el entorno actual exige un salto cualitativo en planificación, eficiencia, diversificación y visión estratégica.

### 3.1.7. Gestión Administrativa

#### DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS NEGATIVOS)

#### Modelo de contratación excesivamente complejo. Órgano de contratación excesivamente complejo

- La dependencia del Comité Ejecutivo para la aprobación de expedientes genera retrasos, cuellos de botella y pérdida de agilidad institucional.

#### Ausencia de normalización y estandarización de procesos administrativos

- Predominan procedimientos internos no protocolizados, no debidamente documentados ni replicables, lo que impide la automatización, dificulta la trazabilidad y eleva el riesgo de errores e inseguridad jurídica.

#### Deficiencias en la gestión documental y tecnológica

- No existe un sistema documental centralizado y estructurado. Se observan duplicidades, lentitud en el acceso a información y escasa interoperabilidad tecnológica.

#### Falta de sistemas de seguimiento y control de servicios externalizados

- Ausencia de mecanismos internos formales de supervisión y evaluación de desempeño, hecho que puede traducirse en una menor calidad del servicio.

Baja madurez digital administrativa y resistencia cultural al cambio

- Falta de formación tecnológica y persistencia de lógicas de trabajo manuales y descentralizadas.

AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS)

Creciente complejidad normativa en la gestión administrativa pública

- La contratación, protección de datos, interoperabilidad, tramitación electrónica y archivo público imponen obligaciones técnicas y jurídicas cada vez más exigentes.

Mayor fiscalización, transparencia y presión reputacional

- Errores administrativos, demoras, o carencias procedimentales pueden derivar en conflictos jurídicos, sanciones o deterioro institucional.

Desfase tecnológico frente a las plataformas estatales interoperables

- La falta de conexión con sistemas como SIA, ORVE, Notific@, ARCHIVE o Carpeta Ciudadana limita la compatibilidad administrativa y el alineamiento con la Administración General del Estado.

Dificultad para atraer y retener perfiles cualificados en el ámbito jurídico-administrativo

- La limitada competitividad en cuanto a salarios y oportunidades de desarrollo profesional en el sector público puede representar un desafío para la profesionalización en un entorno de alta exigencia.

FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS POSITIVOS)

Función estructuralmente transversal y de alto impacto organizativo

- La consolidación de la gestión administrativa actúa como eje vertebrador de todas las áreas funcionales y es clave para la sostenibilidad operativa, normativa y financiera de la MCT. Es una garantía de soporte.

Compromiso y capacidad del personal administrativo ante carencias estructurales

- El personal ha sostenido el funcionamiento administrativo en condiciones complejas, con compromiso y sentido del deber público.

Experiencia institucional en tramitación operativa compleja

- Amplio conocimiento acumulado de los circuitos administrativos, adaptación normativa y procedimientos operativos institucionales.

Conciencia interna sobre la necesidad de reforma estructural

- Existe consenso organizativo en torno a la urgencia de digitalizar, normalizar y profesionalizar la función administrativa.

Disponibilidad presupuestaria para modernización

- Existen recursos y voluntad institucional para impulsar herramientas tecnológicas, reorganización funcional y digitalización.

OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS POSITIVOS)

Impulso estatal y europeo a la digitalización administrativa pública

- PRTR y estrategias como España Digital 2026 o la *Ley 39/2015 de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas* ofrecen respaldo político, normativo y financiero a la transformación administrativa.

Acceso a soluciones tecnológicas públicas interoperables y homologadas

- Plataformas estatales ya disponibles permiten avanzar en digitalización con garantía jurídica, sostenibilidad y bajo coste de implantación.

#### Marco normativo favorable al rediseño institucional basado en procesos

- La gestión por procesos y flujos de valor se alinea con las directrices europeas y permite romper con modelos jerárquicos tradicionales.

#### Creciente reconocimiento del rol estratégico de la administración pública profesionalizada

- El perfil jurídico-administrativo se revaloriza como componente esencial de la buena gestión, la transparencia y la rendición de cuentas.

#### Demanda ciudadana y política de una gestión pública más ágil y eficiente

- Mayor receptividad social hacia las reformas que simplifican la tramitación, aumentan la transparencia y reducen los tiempos de respuesta.

#### CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA

El área de Gestión Administrativa constituye el esqueleto funcional e institucional de la MCT. Su adecuada configuración es determinante para el éxito operativo, la legalidad de las actuaciones y la calidad del servicio público. Sin embargo, el modelo vigente presenta una configuración fragmentada, tecnológicamente desfasada y operativamente tensionada. Sin embargo, el compromiso y capacidad del personal administrativo ante estas carencias estructurales ha sostenido el funcionamiento administrativo en condiciones complejas, con compromiso y sentido del deber público.

## Resumen Ejecutivo

### 1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GOBERNANZA

#### Debilidades

- Dependencia de un marco normativo obsoleto y disperso
- Ambigüedad competencial en la estructura de gobernanza
- Falta de una arquitectura institucional adaptada al siglo XXI
- Ausencia de unidad funcional de planificación estratégica

#### Amenazas

- Dependencia de reforma legal con rango de ley
- Falta de reconocimiento normativo de su rol estratégico
- Entorno regulatorio multiescalar e inestable
- Desacople con las tendencias de gobernanza pública avanzada
- Inestabilidad política e institucional

#### Fortalezas

- Autonomía funcional dentro de la AGE
- Capacidad técnica reconocida institucionalmente
- Gobernanza operativa consolidada en entornos críticos
- Acceso directo a estructuras de decisión del Estado
- Capacidad para cumplir planes y metas operativas

#### Oportunidades

- Posibilidad de definir una estructura jurídica-administrativa más flexible, moderna y adecuada a su naturaleza operativa
- Aprovechamiento de iniciativas de modernización del sector público
- Oportunidad para reconfigurar el papel del operador público en la gobernanza hídrica
- Marcos estratégicos para la transformación institucional

### 2. GESTIÓN DE PERSONAS

#### Debilidades

- Rigidez normativa y escasa autonomía en la gestión de personal
- Desfase entre los requerimientos operativos y los instrumentos jurídicos de planificación de los RRHH
- Dependencia de terceros para suplir funciones estructurales
- Falta de reconocimiento institucional de su singularidad operativa
- Ausencia de sistemas públicos de evaluación del desempeño vinculantes
- Desajuste de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) y déficit estructural de personal

#### Amenazas

- Exposición a objeciones por parte de órganos fiscalizadores o laborales por incumplimientos derivados de problemas estructurales de personal
- Impacto de la normativa presupuestaria y de personal del Estado
- Desconexión entre los objetivos estratégicos y las políticas de personal de la AGE
- Pérdida de atractivo del empleo público técnico en un entorno competitivo

## Fortalezas

- Reconocimiento de la MCT como entidad pública esencial, de referencia técnica
- Compromiso y profesionalidad de la plantilla en un entorno público complejo
- Capacidad de adaptación institucional progresiva
- Modelo de trabajo orientado a la especialización y al servicio público

## Oportunidades

- Marco normativo en evolución favorable a la modernización del empleo público
- Fortalecimiento del enfoque por competencias en el sector público
- Contexto de impulso a la planificación estratégica del capital humano
- Legitimidad institucional para proponer un marco propio

## 3. COMUNICACIÓN Y REPUTACIÓN

### Debilidades

- Baja notoriedad institucional fuera del entorno inmediato
- Ausencia histórica de una estrategia institucional de comunicación
- Desconexión entre comunicación externa e institucionalidad pública
- Escasa integración de la comunicación en la gobernanza institucional
- Falta de enfoque segmentado y multicanal
- Gestión externalizada con limitaciones de integración operativa

### Amenazas

- Déficit de legitimación ante la ciudadanía en un contexto de creciente exigencia
- Riesgos reputacionales por controversias o conflictos internos
- Desinformación sobre el papel público de la MCT
- Exposición a ciclos políticos e interferencias reputacionales

### Fortalezas

- Compromiso institucional con la calidad del servicio
- Reconocimiento sectorial como operador público eficiente
- Existencia de recursos básicos para la comunicación
- Capacidad de adaptación y proactividad reciente

### Oportunidades

- Fortalecimiento de la comunicación institucional en el sector público
- Mayor sensibilidad social hacia la gestión pública del agua. Revalorización del papel de los operadores públicos del agua ante desafíos climáticos y sociales.
- Impulso de políticas públicas vinculadas a gobernanza abierta y rendición de cuentas
- Digitalización como palanca de transformación reputacional
- Posicionamiento en alianzas institucionales

#### 4. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN SOSTENIBLE DEL AGUA

##### Debilidades

- Obsolescencia de infraestructuras operativas
- Rigidez operativa y organizativa
- Integración tecnológica avanzada limitada
- Cultura organizativa resistente al cambio

##### Amenazas

- Limitación estructural de recursos hídricos no vinculados a la desalación
- Exigencias crecientes del marco normativo nacional y europeo
- Incremento de costes energéticos y vulnerabilidad financiera
- Condicionantes del entorno institucional
- Condicionantes del entorno institucional y financiero
- Riesgos operativos asociados al cambio climático
- Riesgos operativos asociados a la ciberseguridad
- Aumento de la presión pública y del escrutinio reputacional

##### Fortalezas

- Disponibilidad de recursos hídricos basada en un modelo diversificado y resiliente
- Alta capacidad técnica y operativa consolidada
- Red de distribución robusta y resiliente
- Avances en digitalización y mantenimiento inteligente
- Compromiso institucional con la sostenibilidad
- Capacidad de autofinanciación
- Reconocimiento como operador público técnico especializado

##### Oportunidades

- Financiación estructural a través de fondos europeos
- Madurez tecnológica para aplicar innovación en gestión hídrica
- Refuerzo del modelo público como garantía de acceso y sostenibilidad
- Mejora de la gobernanza interinstitucional con la CHS
- Marco regulatorio alineado con transición ecológica y eficiencia energética
- Mayor sensibilidad ciudadana ante la gestión sostenible del agua

#### 5. ESTRATEGIA DIGITAL Y TECNOLOGÍA

##### Debilidades

- Brechas estructurales en la infraestructura tecnológica
- Desigualdad entre procesos digitalizados y no digitalizados
- Déficit organizativo en la gestión del ecosistema digital
- Cultura institucional rezagada frente al cambio digital
- Fragmentación de datos y carencia de inteligencia operativa
- Seguridad digital insuficiente y riesgo operativo elevado
- Déficit de personal técnico especializado

## Amenazas

- Alta obsolescencia tecnológica en el sector público
- Riesgos crecientes en materia de ciberseguridad
- Dificultades para competir por talento en el sector digital
- Fuerte presión para cumplir con la Agenda Digital Pública
- Normativas crecientes sobre protección de datos y control digital

## Fortalezas

- Avances sustanciales en digitalización operativa
- Estrategias incipientes de transformación digital estructurada
- Capacidad técnica para integrar soluciones tecnológicas en instalaciones operativas
- Experiencia en innovación aplicada a la eficiencia energética
- Legitimidad institucional para liderar la transformación digital desde lo público

## Oportunidades

- Disponibilidad de fondos estratégicos para transformación digital
- Avances tecnológicos accesibles al sector público
- Alianzas interinstitucionales y redes de colaboración
- Revalorización social de la digitalización pública como valor de transparencia y eficiencia
- Marco estratégico nacional y europeo alineado con la transformación digital pública

## 6. GESTIÓN FINANCIERA Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

### Debilidades

- Dependencia de una estructura de ingresos no diversificada
- Ejecución presupuestaria recientemente deficiente en inversiones
- Fuerte exposición a costes energéticos variables y procesos intensivos
- Debilidad en la planificación financiera estratégica
- Riesgo de inmovilismo ante la necesidad de ajuste tarifario

### Amenazas

- Aumento sostenido de los costes operativos
- Volatilidad energética y dependencia de fuentes externas
- Exposición política y social ante cualquier propuesta de ajuste tarifario
- Dependencia del cumplimiento o dificultad de formalización de expedientes financiados mediante PRTR que dificultan el acceso a financiación estratégica

### Fortalezas

- Estabilidad financiera institucional sostenida durante décadas
- Modelo de autofinanciación eficiente y predecible
- Capacidad técnica para planificar y ejecutar inversiones estratégicas
- Disponibilidad de recursos para acometer políticas de sostenibilidad energética
- Ausencia de endeudamiento y capacidad de generar superávit operativo

## Oportunidades

- Acceso a financiación europea para mejorar la eficiencia, digitalización y sostenibilidad
- Implementación de energías renovables para mitigar costes y dependencia
- Avances en gestión energética inteligente y automatización operativa
- Reforma del modelo de gobernanza económico-financiera pública
- Valoración creciente de la sostenibilidad financiera como componente de legitimidad institucional
- Potencial de incorporar modelos de tarificación técnica progresiva y transparente

## 7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### Debilidades (Factores internos negativos)

- Modelo de contratación excesivamente complejo. Órgano de contratación excesivamente complejo
- Ausencia de normalización y estandarización de procesos administrativos
- Deficiencias en la gestión documental y tecnológica
- Falta de sistemas de seguimiento y control de servicios externalizados
- Baja madurez digital administrativa y resistencia cultural al cambio

### Amenazas (Factores externos negativos)

- Creciente complejidad normativa en la gestión administrativa pública
- Mayor fiscalización, transparencia y presión reputacional
- Desfase tecnológico frente a las plataformas estatales interoperables
- Dificultad para atraer y retener perfiles cualificados en el ámbito jurídico-administrativo

### Fortalezas (Factores internos positivos)

- Función estructuralmente transversal y de alto impacto organizativo
- Compromiso y capacidad del personal administrativo ante carencias estructurales
- Experiencia institucional en tramitación operativa compleja
- Conciencia interna sobre la necesidad de reforma estructural
- Disponibilidad presupuestaria para modernización

### Oportunidades (Factores externos positivos)

- Impulso estatal y europeo a la digitalización administrativa pública
- Acceso a soluciones tecnológicas públicas interoperables y homologadas
- Marco normativo favorable al rediseño institucional basado en procesos
- Creciente reconocimiento del rol estratégico de la administración pública profesionalizada
- Demanda ciudadana y política de una gestión pública más ágil y eficiente

## Conclusión global del diagnóstico estratégico de la MCT

El diagnóstico estratégico realizado a través de un enfoque funcional, jurídico-público y contextualizado ha permitido construir una visión integral y matizada del estado actual de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT). A partir del análisis detallado de siete áreas funcionales clave y la integración de los factores del entorno (PESTEL), se ha identificado un conjunto consistente de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permite trazar con claridad el punto de partida para el proceso de transformación institucional que impulsa el Plan Estratégico.

Entre los principales hallazgos destaca la existencia de una base operativa sólida, una cultura técnica especializada, autonomía funcional y una misión pública claramente orientada al interés general. La MCT ha demostrado históricamente una gran capacidad para mantener la continuidad del servicio incluso en escenarios críticos, lo que refuerza su legitimidad como operador público estratégico.

Sin embargo, este núcleo de solvencia técnica y compromiso público convive con importantes debilidades estructurales: marcos normativos desfasados, estructuras organizativas rígidas, carencias en planificación estratégica, desajuste entre perfiles y funciones, baja madurez digital administrativa, falta de integración operativa y limitada cultura de evaluación y rendición de cuentas.

Desde una perspectiva externa, la MCT se enfrenta a amenazas complejas: presión normativa y climática, aumento de los costes energéticos, rigidez en la gestión del personal y creciente exigencia institucional en cuanto a transparencia, sostenibilidad y eficiencia. No obstante, también se abren importantes oportunidades para abordar estas debilidades: acceso a financiación europea para digitalización y transición ecológica, disponibilidad de marcos normativos y tecnológicos para la modernización administrativa, y una renovada legitimidad del modelo público en la gestión de servicios esenciales.

El diagnóstico evidencia, por tanto, la existencia de una brecha estratégica entre el modelo actual de funcionamiento y el que exige el entorno institucional y social contemporáneo. Cerrar esa brecha implica una transformación estructural, no incremental, que solo podrá producirse desde una visión clara, una planificación integrada y un fuerte liderazgo institucional.

En este contexto, el presente diagnóstico se ve reforzado por la evidencia derivada de eventos críticos recientes que han afectado al sistema de abastecimiento, caracterizados por escenarios de elevada complejidad operativa, presión sobre las infraestructuras y necesidad de respuesta en condiciones de incertidumbre.

Estos episodios han permitido validar la relevancia y vigencia de los principales factores identificados en el análisis DAFO, en particular aquellos relacionados con la necesidad de avanzar hacia modelos de planificación anticipatoria y gestión por escenarios, las vulnerabilidades estructurales del sistema en términos de resiliencia operativa y continuidad del servicio, y la importancia de reforzar la comunicación institucional y la legitimación del modelo público de gestión del agua.

Asimismo, ponen de manifiesto la necesidad de incorporar un análisis sistemático de riesgos de infraestructuras críticas y de abordar la vulnerabilidad del sistema derivada de la limitada disponibilidad de capacidades de almacenamiento y reserva en determinados ámbitos territoriales, especialmente en el nivel municipal.

En este sentido, el diagnóstico no solo identifica debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, sino que queda contrastado por la experiencia reciente, reforzando la necesidad de una transformación institucional orientada a la resiliencia, la anticipación y la generación de valor público.

### 3.2. Árbol de Problemas de la MCT

#### EL ÁRBOL DE PROBLEMAS COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN

El árbol de problemas es una herramienta metodológica ampliamente utilizada en los procesos de planificación estratégica en el ámbito público. Su función principal es identificar, representar y jerarquizar de forma lógica y estructurada los principales problemas que afectan al desempeño de una organización, estableciendo sus relaciones de causalidad. Esta herramienta permite visualizar de forma integrada las causas profundas y los efectos derivados de una problemática central, sirviendo como base para la posterior formulación de estrategias eficaces orientadas al cambio.

El uso del árbol de problemas permite representar de forma precisa las problemáticas estructurales y operativas de la MCT, capturando las dinámicas internas y las presiones del entorno, y proporcionando una base sólida para facilitar la construcción de una estrategia institucional, con un enfoque integral y orientado a resultados.

La construcción del árbol de problemas de la MCT parte de los hallazgos obtenidos en fases previas del proceso de planificación estratégica, en particular del análisis estratégico integral y del diagnóstico DAFO. El árbol de problemas actúa, por tanto, como una síntesis estructurada del diagnóstico estratégico, ayudando a traducirlo en una narrativa de problemas interrelacionados que guiará la identificación de objetivos estratégicos en las etapas subsiguientes del proceso de planificación: la formulación del árbol de objetivos, la definición de ejes y líneas estratégicas, y el diseño del plan de acción.

El árbol de problemas se representa de manera gráfica mediante una estructura jerárquica que adopta la forma de un árbol, facilitando la visualización de las relaciones causales entre los distintos elementos que lo componen. Su lectura e interpretación deben seguir una lógica de abajo hacia arriba:

- Raíces (causas): en la parte inferior del gráfico se ubican las causas primarias y secundarias que originan el problema central.
- Tronco (problema central): en el centro del gráfico se sitúa el problema central, que constituye el núcleo del análisis. Este representa la situación negativa más relevante que afecta al funcionamiento de la organización y que se desea transformar.
- Ramas (efectos): en la parte superior se representan los efectos directos e indirectos del problema central.

Esta disposición permite entender cómo los problemas de fondo (las causas) desencadenan una cadena de consecuencias (los efectos), ofreciendo una visión sistémica y relacional de la problemática.

La lectura del árbol debe realizarse desde las raíces hacia las ramas, para comprender cómo los factores estructurales afectan al problema central y, a través de este, generan impactos en distintos niveles de la organización y su entorno.

#### UN ENFOQUE INTEGRAL DESDE LAS ÁREAS FUNCIONALES

El árbol general de problemas de la MCT que aquí se presenta es el resultado de un proceso de elaboración e integración de los árboles de problemas específicos de cada una de sus siete áreas funcionales, que también se reproducen a continuación.

Este enfoque garantiza una visión transversal de los problemas estratégicos, facilitando la identificación de factores comunes, sinergias y cuellos de botella transversales y permitiendo abordar la problemática desde una lógica operativa y funcional.

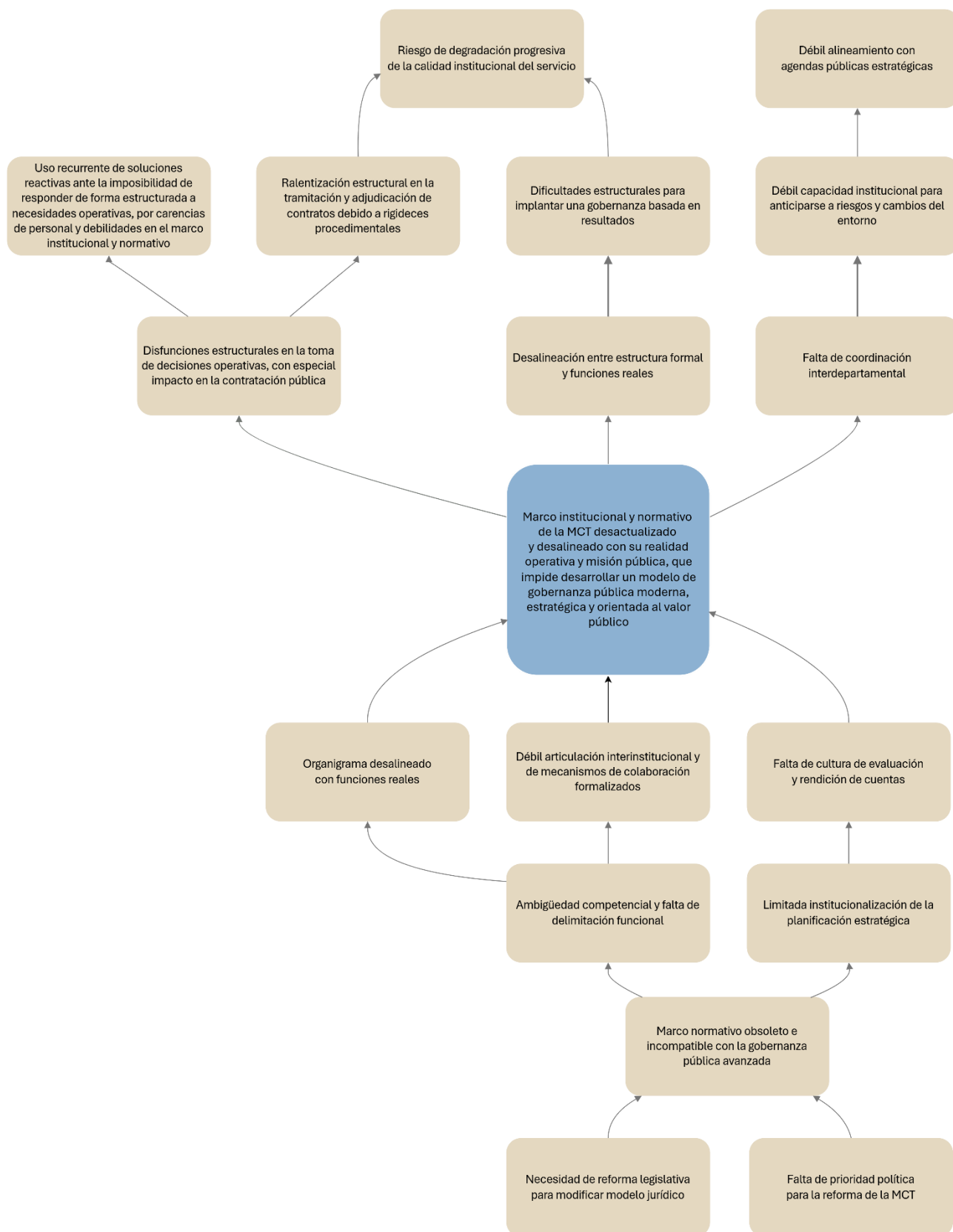
Cada árbol funcional ha sido construido a partir de un análisis pormenorizado de la situación actual en su ámbito respectivo, reflejando problemáticas tanto específicas como comunes entre áreas. La integración de estos árboles ha permitido configurar un árbol de problemas institucional coherente y fundamentado, que refleja tanto las dinámicas internas como los condicionantes del entorno.

#### UN ENFOQUE ADAPTADO A LA NATURALEZA JURÍDICA Y OPERATIVA DE LA MCT

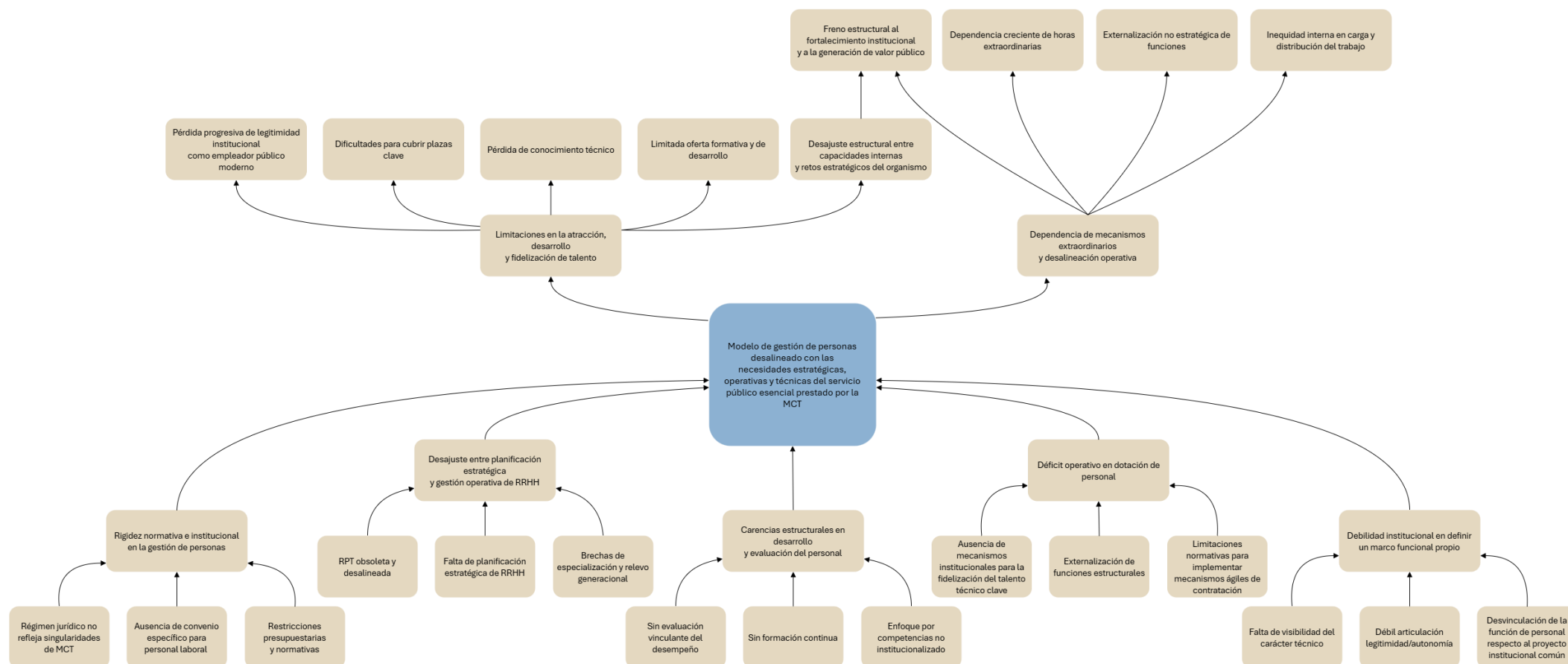
La formulación del árbol de problemas, tanto a nivel general como funcional, se ha realizado teniendo en cuenta la naturaleza jurídica de la MCT como organismo autónomo adscrito al Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, así como su carácter técnico-operativo, su dependencia de recursos públicos y su misión de servicio público esencial. Esta realidad institucional exige una especial atención a aspectos como la eficiencia en la gestión, la seguridad hídrica, la calidad del servicio, la sostenibilidad ambiental, la sostenibilidad económica, el desarrollo del capital humano y la transformación digital, la innovación tecnológica, la gobernanza y la transparencia.

Por tanto, el enfoque adoptado ha sido estratégico, sistémico y adaptado a los valores públicos que rigen el funcionamiento de la organización. De este modo, el árbol de problemas no solo identifica los desafíos a superar, sino que se alinea con la misión de la MCT y anticipa las líneas de transformación necesarias para consolidar su papel como garante de un servicio público esencial.

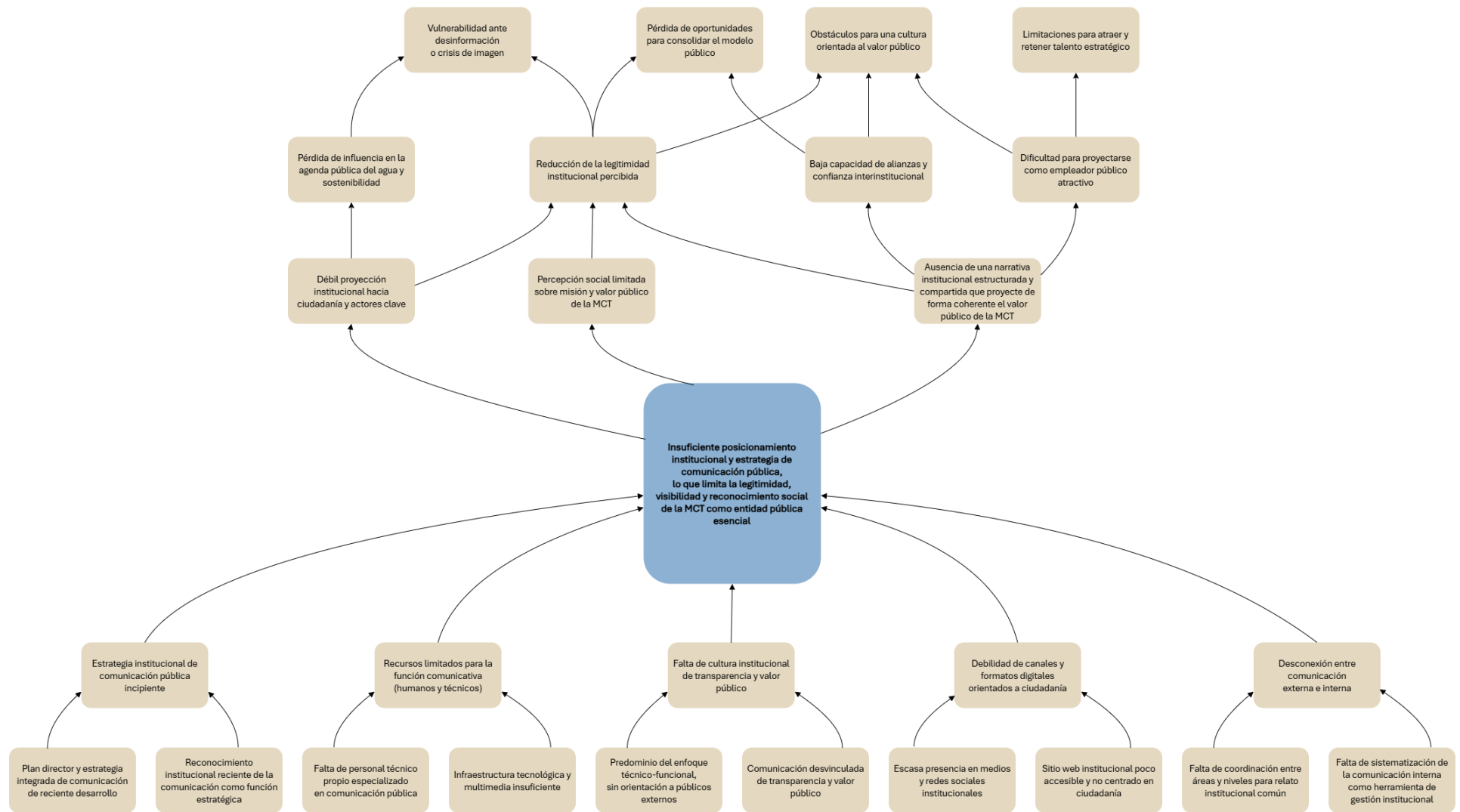
### 3.2.1. Árbol de Problemas de la Dirección Estratégica y Gobernanza



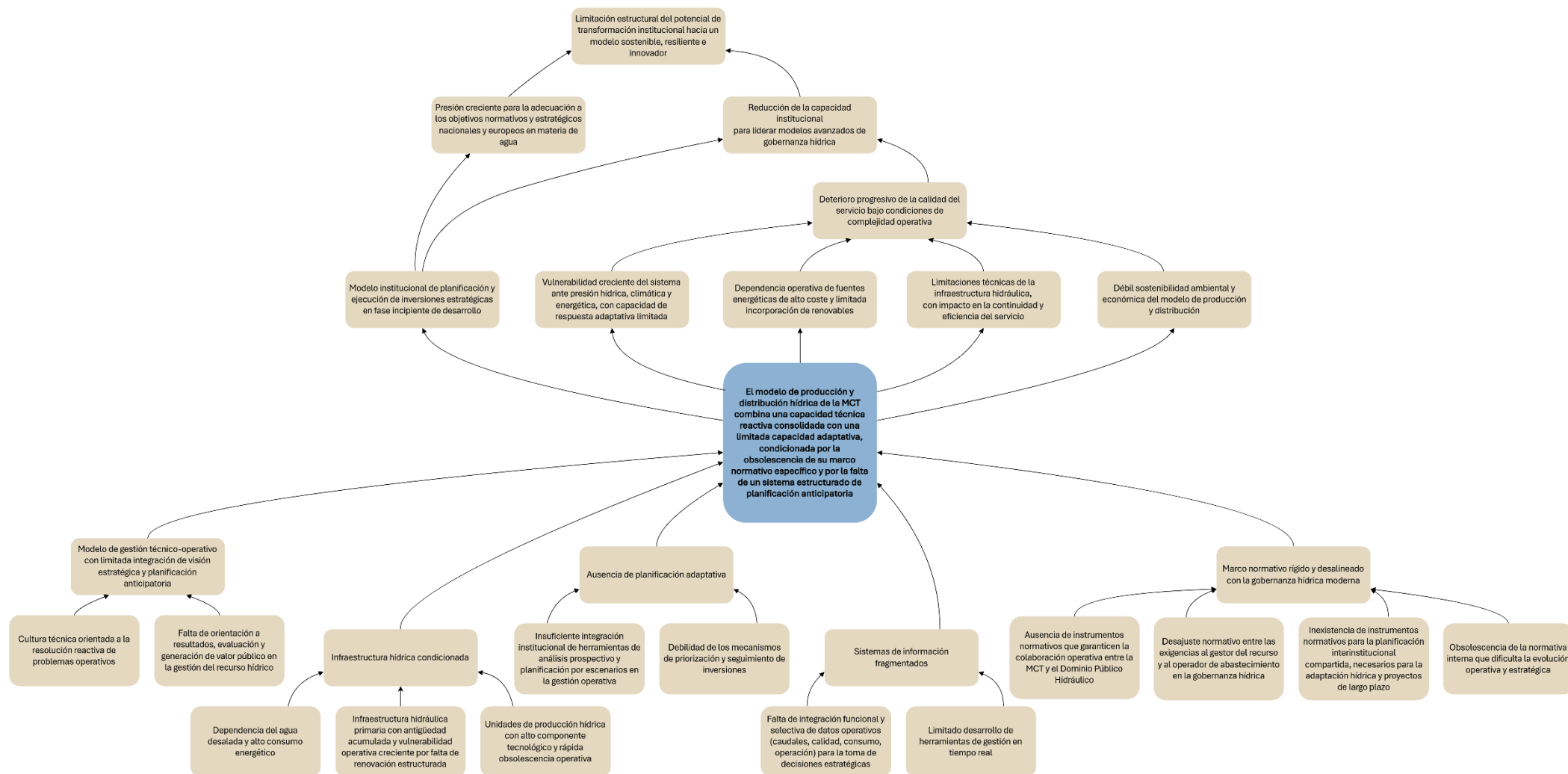
### 3.2.2. Árbol de Problemas de la Gestión de Personas



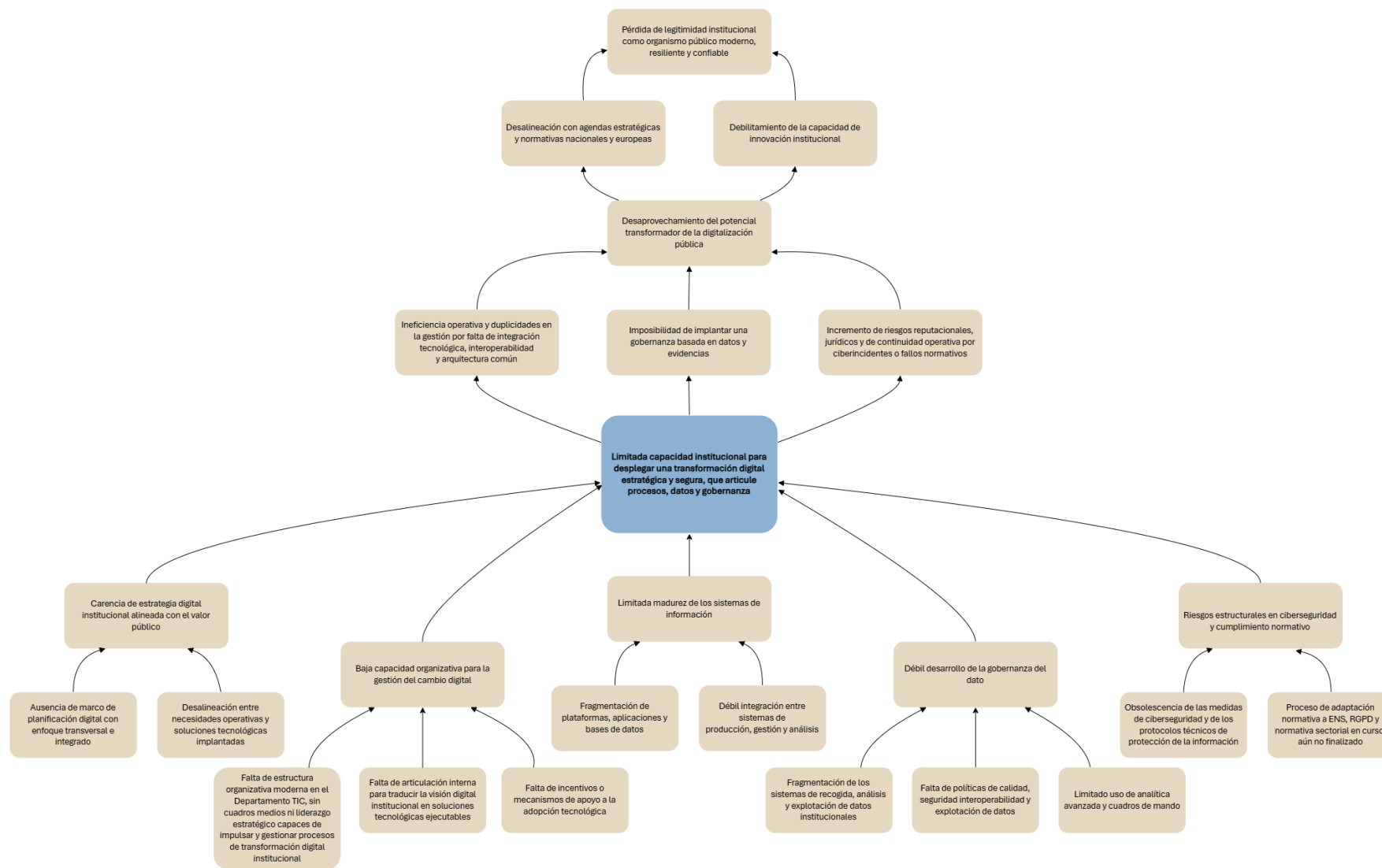
### 3.2.3. Árbol de Problemas de Comunicación y Reputación



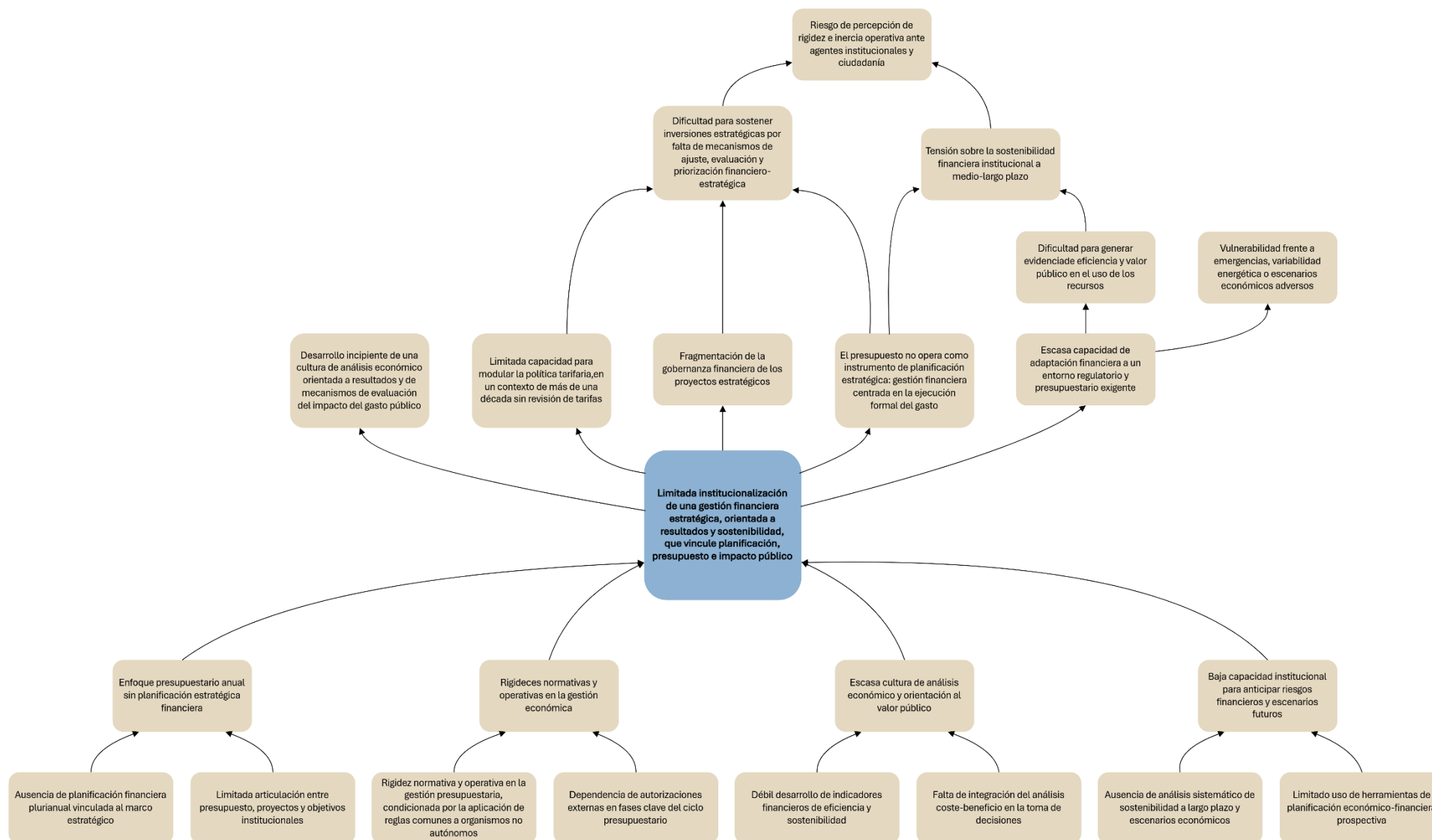
### 3.2.4. Árbol de Problemas de Producción y Distribución Sostenible del Agua



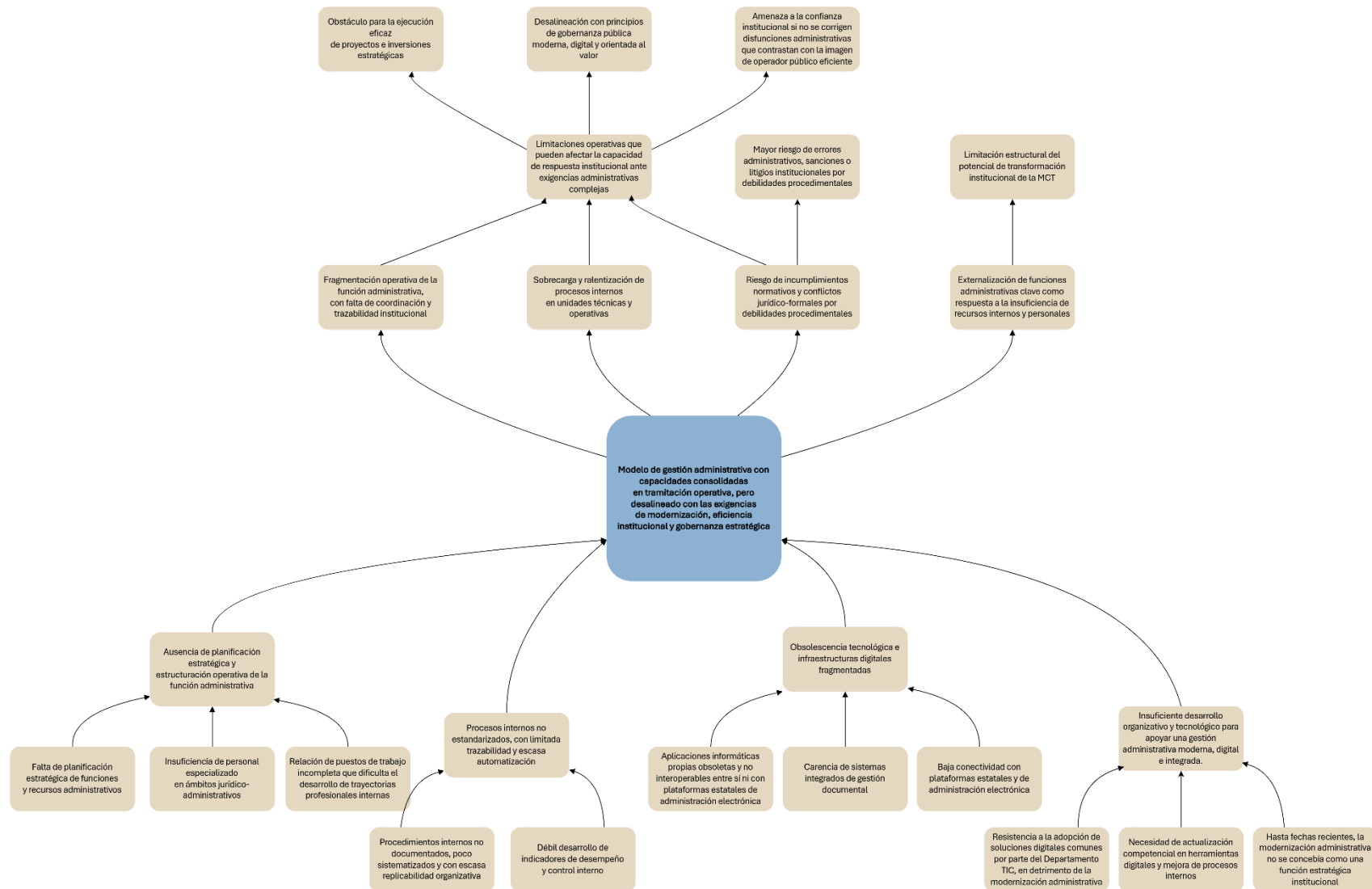
### 3.2.5. Árbol de Problemas de Estrategia Digital y Tecnología



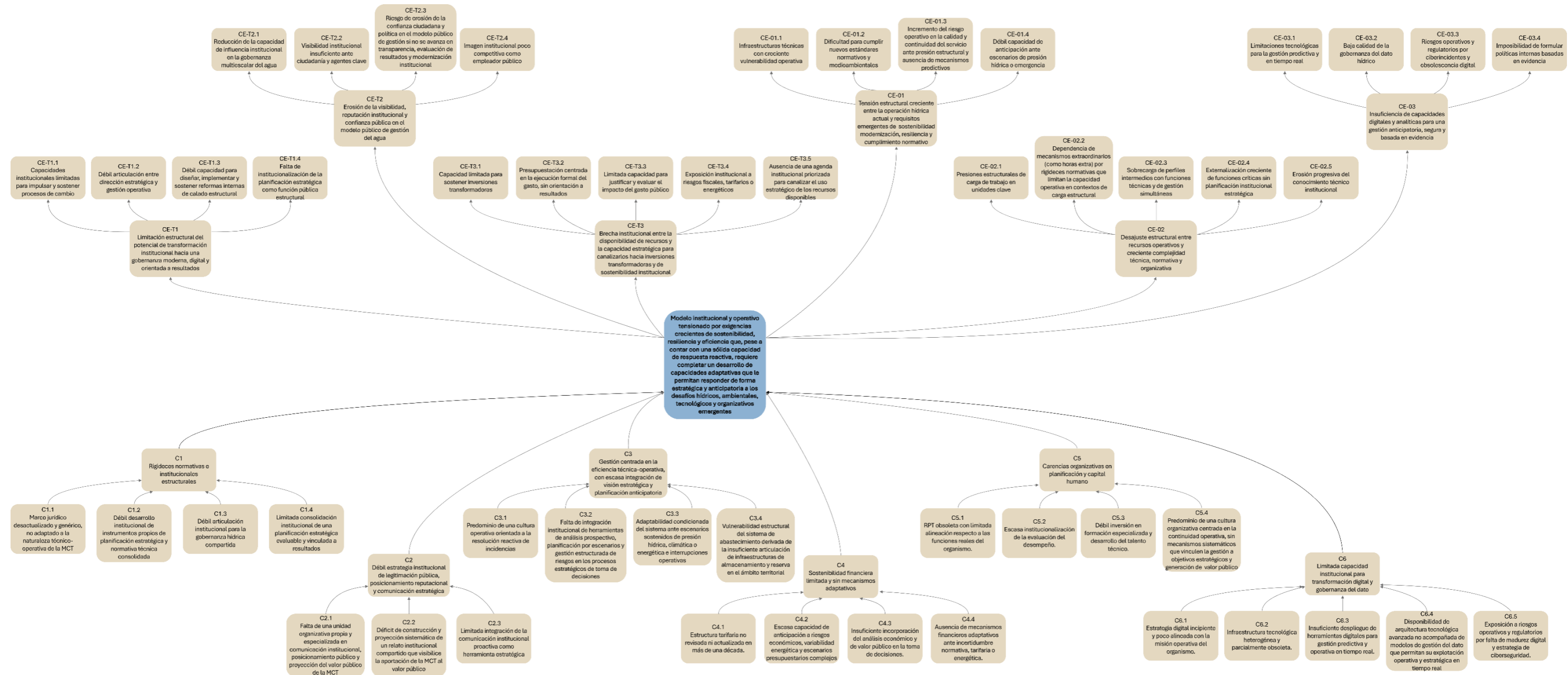
### 3.2.6. Árbol de Problemas de Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica



### 3.2.7. Árbol de Problemas de Gestión Administrativa



### 3.2.8. Árbol de Problemas Estratégicos de la MCT



## PROBLEMA CENTRAL

Modelo institucional y operativo de la MCT parcialmente desalineado con su misión como entidad pública esencial responsable de la producción y distribución sostenible del agua, con capacidades institucionales insuficientes para responder de forma estratégica, eficiente y resiliente a los desafíos hídricos, ambientales, tecnológicos, organizativos y normativos.

## CAUSAS Y SUBCAUSAS

- C1. Rigideces normativas e institucionales estructurales.  
Obstaculizan la capacidad de la MCT para evolucionar hacia un modelo de gobernanza avanzada.
  - C1.1 Marco jurídico desactualizado y genérico, no adaptado a la naturaleza técnico-operativa de la MCT.  
La MCT carece de un marco normativo adaptado a su singularidad operativa, lo que limita su autonomía funcional y estratégica.
  - C1.2 Débil desarrollo institucional de instrumentos propios de planificación estratégica y normativa técnica consolidada.  
La dependencia de autorizaciones externas en decisiones presupuestarias o de personal frena la agilidad operativa.
  - C1.3 Débil articulación institucional para la gobernanza hídrica compartida.
  - C1.4 Limitada consolidación institucional de una planificación estratégica evaluable y vinculada a resultados.
  
- C2. Débil estrategia institucional de legitimación pública, posicionamiento reputacional y comunicación estratégica.  
La MCT no dispone de una estrategia institucional sólida, estructurada y transversal que permita proyectar su valor como operador público esencial, legitimar su modelo de gestión ante la ciudadanía y reforzar su posicionamiento en el ecosistema multiescalar de la gobernanza del agua.
  - C2.1 Falta de una unidad organizativa propia y especializada en comunicación institucional, posicionamiento público y proyección del valor público de la MCT.  
La MCT no cuenta con una estructura interna dotada de competencias estratégicas y operativas para integrar la comunicación institucional, la proyección reputacional y la interlocución con públicos clave como funciones estructurales.
  - C2.2 Déficit de construcción y proyección sistemática de un relato institucional compartido que visibilice la aportación de la MCT al valor público.  
La organización carece de una narrativa coherente que visibilice su rol como operador público esencial, su eficiencia técnica y su contribución al interés general, dificultando la legitimación social de su modelo de gestión.
  - C2.3 Limitada integración de la comunicación institucional proactiva como herramienta estratégica.  
La comunicación no está plenamente incorporada como función estratégica en la gestión institucional de la MCT. Esta limitación reduce su capacidad para anticipar escenarios sensibles, proyectar su valor como operador público y reforzar su posicionamiento ante actores clave del entorno.
  
- C3. Gestión centrada en la eficiencia técnica-operativa, con escasa integración de visión estratégica y planificación anticipatoria.  
Predomina una lógica operativa reactiva, sin integración de análisis estratégico ni adaptación a escenarios complejos.

- C3.1 Predominio de una cultura operativa orientada a la resolución reactiva de incidencias.  
La gestión prioriza la resolución operativa de incidencias sobre la planificación estratégica y adaptativa.
  - C3.2 Falta de integración institucional de herramientas de análisis prospectivo, planificación por escenarios y gestión estructurada de riesgos en los procesos estratégicos de toma de decisiones  
La organización no dispone de un sistema consolidado de identificación, análisis y priorización de riesgos operativos, climáticos, energéticos o institucionales, ni de mecanismos sistemáticos para su integración en la planificación estratégica y operativa. Esta carencia limita la capacidad de anticipación ante eventos críticos y dificulta la adopción de decisiones basadas en escenarios, incrementando la vulnerabilidad del sistema ante situaciones de alta incertidumbre.
  - C3.3 Adaptabilidad condicionada del sistema ante escenarios sostenidos de presión hídrica, climática o energética y ante interrupciones operativas  
La imposibilidad material de disponer de infraestructuras de respaldo en toda la red atendiendo a su configuración, junto con la ausencia de planificación estructurada ante eventos disruptivos, reduce la capacidad del sistema para responder de forma resiliente ante incidencias de carácter extraordinario, afectando a la estabilidad del servicio.
  - C3.4 Vulnerabilidad estructural del sistema de abastecimiento derivada de la insuficiente articulación de infraestructuras de almacenamiento y reserva en el ámbito territorial  
El modelo actual presenta limitaciones en la disponibilidad y distribución de infraestructuras de almacenamiento y reserva en determinados municipios y zonas del sistema, lo que reduce la capacidad de respuesta ante incidencias en la red principal y genera una dependencia elevada de la continuidad operativa sin margen de contingencia estructural.
- C4. Sostenibilidad financiera limitada y sin mecanismos adaptativos.  
El sistema económico-financiero carece de flexibilidad y herramientas estratégicas de ajuste.
- C4.1 Estructura tarifaria no revisada ni actualizada en más de una década.
  - C4.2 Escasa capacidad de anticipación a riesgos económicos, variabilidad energética y escenarios presupuestarios complejos.
  - C4.3 Insuficiente incorporación del análisis económico y de valor público en la toma de decisiones.
  - C4.4 Ausencia de mecanismos financieros adaptativos ante incertidumbre normativa, tarifaria o energética.
- C5. Carencias organizativas en planificación y capital humano.  
El modelo de gestión de personas no está alineado con los retos estratégicos ni con la misión operativa del organismo.
- C5.1 RPT obsoleta con limitada alineación respecto a las funciones reales del organismo.
  - C5.2 Escasa institucionalización de la evaluación del desempeño.
  - C5.3 Débil inversión en formación especializada y desarrollo del talento técnico.
  - C5.4 Predominio de una cultura organizativa centrada en la continuidad operativa, sin mecanismos sistemáticos que vinculen la gestión a objetivos estratégicos y generación de valor público.
- C6. Limitada capacidad institucional para transformación digital y gobernanza del dato  
La digitalización es parcial, sin una visión integrada para la eficiencia, la anticipación y la resiliencia institucional.
- C6.1 Estrategia digital incipiente y poco alineada con la misión operativa del organismo.
  - C6.2 Infraestructura tecnológica heterogénea y parcialmente obsoleta.
  - C6.3 Insuficiente despliegue de herramientas digitales para gestión predictiva y operativa en tiempo real.

- C6.4 Gobernanza del dato débil, sin estructuras consolidadas ni uso sistemático para la toma de decisiones.
- C6.5 Exposición a riesgos operativos y regulatorios por falta de madurez digital y estrategia de ciberseguridad.

#### CONSECUENCIAS TRANSVERSALES E INSTITUCIONALES

Impactan en la legitimidad institucional, la sostenibilidad financiera y la capacidad de transformación.

##### CE-T1. Bloqueo estructural del potencial de transformación institucional.

La MCT no puede desarrollar las capacidades institucionales necesarias para una modernización organizativa que conecte la gestión operativa con la planificación estratégica, la innovación digital, el desarrollo del capital humano y la orientación a resultados.

La MCT presenta debilidades institucionales persistentes que dificultan sostener reformas, coordinar funciones estratégicas y desarrollar una gobernanza pública moderna.

##### CE-T1.1 Capacidades institucionales limitadas para impulsar y sostener procesos de cambio

La MCT carece de estructuras, metodologías y equipos que impulsen de forma sistemática proyectos de transformación y reforma interna.

##### CE-T1.2 Débil articulación entre dirección estratégica y gestión operativa.

No existen mecanismos formales ni cultura institucional que alineen las decisiones estratégicas con la operativa diaria de los distintos servicios. La planificación estratégica no permea a los niveles funcionales, lo que genera desconexión entre lo decidido y lo ejecutado.

##### CE-T1.3 Débil capacidad para diseñar, implementar y sostener reformas internas de calado estructural.

Las iniciativas de reforma organizativa carecen de continuidad, priorización institucional o vinculación con el cambio cultural necesario.

##### CE-T1.4 Falta de institucionalización de la planificación estratégica como función pública estructural.

La planificación estratégica no está consolidada como una función estable, transversal y vinculante en el ciclo de gestión pública de la MCT. La planificación es tratada como un ejercicio puntual y no como una función pública continua.

##### CE-T2 Erosión de la visibilidad, reputación institucional y confianza pública en el modelo público de gestión del agua.

La desconexión entre la gestión interna y los principios de gobernanza pública moderna debilita la posición de la MCT como operador público de referencia, innovador y eficiente.

##### CE-T2.1 Reducción de la capacidad de influencia institucional en la gobernanza multiescalar del agua.

La MCT no posiciona estratégicamente su valor como operador público del agua. Pérdida de influencia en el ecosistema institucional de la gobernanza hídrica.

##### CE-T2.2 Visibilidad institucional insuficiente ante ciudadanía y agentes clave.

La proyección social e institucional de la MCT es limitada, por carecer de narrativa, canales y estrategia, dificultando el reconocimiento de su valor como entidad pública esencial. Dificultad para proyectarse como referente técnico y gestor confiable de recursos hídricos.

##### CE-T2.3 Riesgo de debilitamiento de la confianza pública y política en el modelo público

La falta de transparencia, evaluación y resultados, debilita la percepción pública de la legitimidad del modelo y eficiencia institucional.

##### CE-T2.4 Imagen institucional poco competitiva como empleador público.

Las condiciones laborales, la carrera profesional y el relato institucional no favorecen la atracción de talento. La MCT no logra atraer ni retener talento clave debido en parte a su imagen como empleador tradicional y poco innovador.

CE-T3. Brecha institucional entre la disponibilidad de recursos y la capacidad estratégica para canalizarlos hacia inversiones transformadoras (sostenibilidad operativa, digitalización y modernización) y de sostenibilidad institucional.

La dependencia del sistema tarifario como única fuente de ingresos, unida a un enfoque presupuestario centrado en la ejecución formal del gasto y la ausencia de planificación económica a medio-largo plazo, impide orientar recursos a objetivos estratégicos, sostener inversiones transformadoras y responder con agilidad ante escenarios económicos adversos.

CE-T3.1 Capacidad limitada para sostener inversiones transformadoras en sostenibilidad operativa e institucional, digitalización y modernización

La ausencia de planificación económica plurianual profunda, sumada a rigideces normativas y ausencia de instrumentos de gestión financiera avanzada, impide movilizar recursos hacia proyectos de transformación institucional.

Aunque existen recursos, la MCT carece de mecanismos estructurados y sostenibles para mantener a medio y largo plazo inversiones estratégicas.

CE-T3.2 Presupuestación centrada en la ejecución formal del gasto, sin orientación a resultados

El presupuesto opera como instrumento contable, sin conexión efectiva con la planificación estratégica ni con los objetivos de valor público.

El modelo actual de gestión presupuestaria se basa en el cumplimiento procedimental y no en la vinculación con objetivos institucionales o metas de valor público.

CE-T3.3 Limitada capacidad para justificar y evaluar el impacto del gasto público desde una lógica de eficiencia y valor público

La MCT carece de sistemas de evaluación económico-institucional que permitan justificar el impacto institucional y la contribución al valor público de sus decisiones y recursos asignados. La MCT no dispone de marcos formales ni herramientas sistemáticas para demostrar, evaluar o comunicar el impacto institucional y la contribución al valor público de sus decisiones presupuestarias y de inversión.

CE-T3.4 Exposición institucional a riesgos fiscales, tarifarios o energéticos por carencia de mecanismos de financiación adaptativa

La rigidez financiera de la MCT y la falta de instrumentos de respuesta, como herramientas de previsión, ajuste financiero y diversificación de fuentes, limitan su resiliencia ante fluctuaciones de ingresos, precios de la energía o escenarios tarifarios complejos.

CE-T3.5 Ausencia de una agenda institucional priorizada para canalizar el uso estratégico de los recursos disponibles

La MCT no dispone de una hoja de ruta que oriente de forma clara la asignación de recursos hacia proyectos prioritarios, dificultando el impacto de las decisiones de gasto e inversión.

## CONSECUENCIAS FUNCIONALES Y OPERATIVAS

Impactan en la capacidad real de la MCT como operador del servicio público del agua

CE-O1 Tensión estructural creciente entre la operación hídrica actual y los requisitos emergentes de sostenibilidad, modernización, cumplimiento normativo y resiliencia del modelo hídrico

La MCT enfrenta desafíos crecientes para sostener la continuidad, eficiencia y adaptación del sistema de producción y distribución del agua en un contexto de mayor complejidad operativa y normativa.

CE-O1.1 Infraestructuras técnicas con creciente vulnerabilidad operativa

El envejecimiento del sistema hidráulico, unido a carencias de mantenimiento predictivo y renovación estructurada, eleva el riesgo de fallos críticos, pérdidas hídricas y sobrecostes operativos. La obsolescencia de equipos y la falta de mantenimiento predictivo aumentan los fallos operativos.

- CE-O1.2 Dificultad para cumplir nuevos estándares normativos y medioambientales  
La dificultad de adaptación a las nuevas exigencias regulatorias y ambientales impide una alineación plena con el marco legal, comprometiendo la legitimidad institucional y la seguridad jurídica. Las exigencias europeas y estatales en materia ambiental y de eficiencia superan las capacidades actuales.
- CE-O1.3 Riesgo creciente de deterioro del servicio  
La presión sobre el sistema hídrico y las deficiencias estructurales generan interrupciones, incidencias y riesgos para la prestación del servicio, lo que deteriora la experiencia del usuario y el valor público percibido. La falta de innovación y previsión puede impedir mantener niveles óptimos de continuidad, calidad y eficiencia.
- CE-O1.4 Débil capacidad de anticipación ante escenarios de presión hídrica o emergencia  
La escasa planificación por escenarios y la limitada integración de datos críticos limitan la preparación institucional ante sequías, emergencias energéticas o eventos extremos.
- CE-O2 Desajuste estructural entre los recursos operativos (dotación de personal y capacidades de gestión interna) y la creciente complejidad técnica, normativa y organizativa de las funciones desempeñadas  
La MCT afronta un entorno operativo cada vez más complejo, exigente y tecnificado mientras arrastra limitaciones estructurales en la planificación y gestión de sus recursos humanos, combinadas con capacidades organizativas limitadas para adaptarse. Esta tensión estructural genera una presión continuada sobre el personal, con sobrecarga en unidades clave y una creciente dependencia de soluciones extraordinarias y estrategias reactivas que comprometen la eficiencia, el clima organizativo y la sostenibilidad del trabajo operativo.
- CE-O2.1 Presiones estructurales de carga de trabajo en unidades clave  
El volumen de trabajo en algunos departamentos supera la capacidad disponible, debido a desajustes estructurales no corregidos, y provoca un reparto desigual de tareas, concentrando la carga de trabajo en determinadas unidades o perfiles críticos, con impactos sobre la eficiencia y la salud organizativa.
- CE-O2.2 Aumento del uso de horas extraordinarias y dependencia de soluciones ad hoc  
La rigidez organizativa, imposibilita dar respuesta estructurada y obligan a recurrir de forma sistemática a mecanismos extraordinarios (horas extra, contratación de urgencia) para garantizar la operatividad. Esta dinámica sostenida, incrementa la fatiga organizativa y eleva los riesgos en la gestión.
- CE-O2.3 Sobrecarga de perfiles intermedios  
La inexistencia de estructuras de apoyo adecuadas obliga a los perfiles intermedios a asumir simultáneamente tareas operativas, organizativas y de coordinación. Esta situación compromete la calidad y genera riesgo de saturación y pérdida de eficacia técnica.
- CE-O2.4 Externalización creciente de funciones críticas no derivada de planificación institucional estratégica  
En ausencia de capacidades internas suficientes, se recurre a la externalización de funciones esenciales sin un marco de evaluación ni estrategia clara, lo que puede afectar la continuidad operativa, la alineación institucional y la sostenibilidad de la prestación.
- CE-O2.5 Erosión progresiva del conocimiento técnico institucional por carencias en relevo, especialización y gestión del conocimiento  
La MCT presenta limitaciones en la planificación del relevo generacional y en la consolidación de trayectorias de especialización técnica, así como en la implementación de mecanismos efectivos de gestión del conocimiento institucional. Estas carencias, aunque parcialmente contenidas por la experiencia del personal existente, reducen progresivamente la resiliencia técnica del organismo ante escenarios de creciente complejidad, afectando a la continuidad operativa y a la capacidad de modernización organizativa.

**CE-O3 Insuficiencia de capacidades digitales y analíticas para sustentar la toma de decisiones y una gestión hídrica anticipatoria, segura y basada en evidencia**

La MCT cuenta con una base técnica y operativa consolidada, así como con avances relevantes en digitalización operativa, mantenimiento inteligente e integración de soluciones tecnológicas en planta. Sin embargo, estas capacidades no se han articulado todavía en un sistema institucional de análisis digital y gobernanza del dato que permita aprovechar plenamente el potencial estratégico de la información disponible. Persisten limitaciones en la integración de herramientas predictivas, la interoperabilidad de datos críticos y la capacidad de generar conocimiento útil para la planificación anticipatoria y la toma de decisiones basada en evidencia. Esta brecha restringe el paso de la operación digitalizada a una gestión hídrica inteligente, resiliente y estratégicamente orientada.

**CE-O3.1 Limitaciones tecnológicas para la gestión predictiva y en tiempo real**

La MCT dispone de arquitectura tecnológica avanzada para la recopilación de datos, pero carece de modelos de análisis integrados que permitan su aprovechamiento estratégico en tiempo real. Esta carencia reduce la capacidad de respuesta y la eficiencia en la operación.

**CE-O3.2 Baja calidad de la gobernanza del dato hídrico**

La gestión de los datos hídricos no se apoya en una gobernanza clara, con estructuras, normas y responsabilidades definidas. Esto dificulta su aprovechamiento estratégico, su interoperabilidad y su fiabilidad como soporte para la toma de decisiones.

**CE-O3.3 Riesgos operativos y regulatorios por ciberincidentes y obsolescencia digital**

La exposición de los sistemas de información de la MCT a ciberamenazas, unida a la existencia de tecnologías obsoletas, incrementa los riesgos de interrupciones operativas, pérdida de datos y vulneración del cumplimiento normativo.

**CE-O3.4 Imposibilidad de formular políticas internas basadas en evidencia**

La falta de integración de sistemas de información y de herramientas analíticas impide a la MCT generar conocimiento útil a partir de sus datos. Esto limita la capacidad de fundamentar internamente sus decisiones estratégicas y operativas.

### 3.3. Objetivos estratégicos del PEMCT

#### 3.3.1. Árbol de Objetivos del PEMCT

El Árbol de Objetivos constituye una pieza central en el proceso de formulación del Plan Estratégico de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla 2026-2030. Metodológicamente, se sitúa como resultado directo de la transformación lógica del Árbol de Problemas.

Esta herramienta permite, por tanto, pasar de la identificación de limitaciones y brechas institucionales a la formulación de soluciones estructuradas, jerarquizadas y orientadas a resultados. A su vez, el Árbol de Objetivos sirve de base lógica y funcional para las fases posteriores del proceso de planificación estratégica, especialmente para:

- La elaboración del Mapa Estratégico.
- La formulación de líneas estratégicas, objetivos operativos y planes de acción.
- La definición de indicadores de desempeño.
- El diseño del sistema de seguimiento y evaluación institucional.

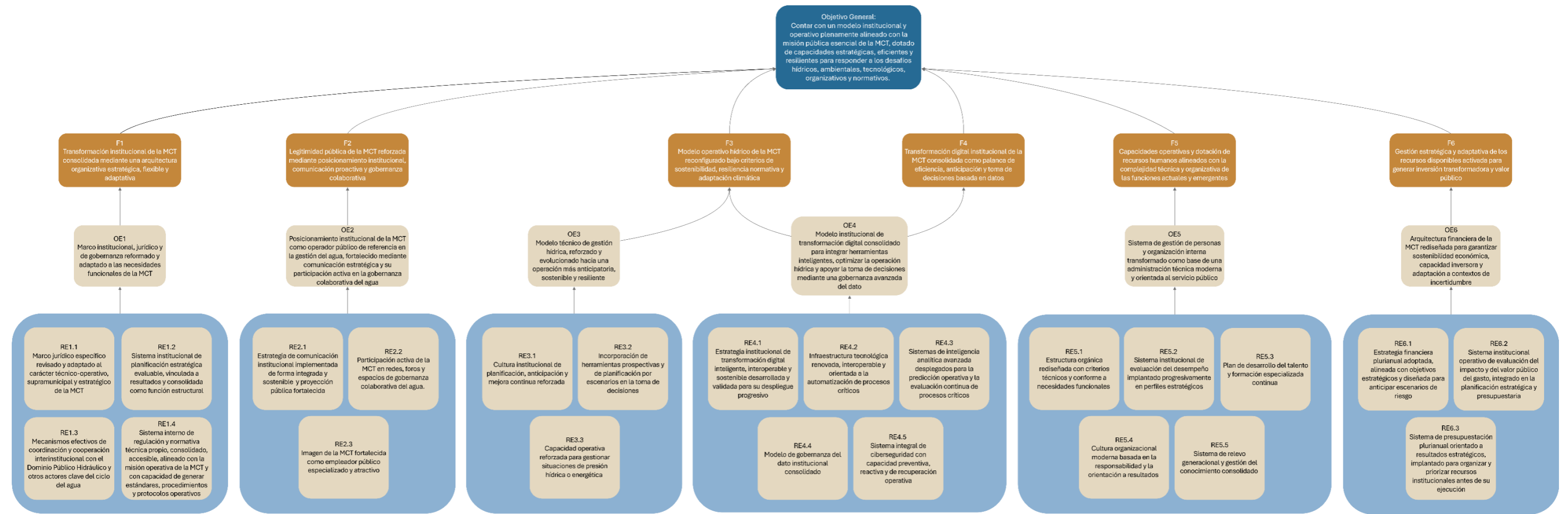
El Árbol de Objetivos proporciona a la MCT una guía estratégica clara, coherente y verificable para impulsar su transformación institucional. Ordena los medios, estructura los fines y establece una lógica de actuación orientada al impacto público, ofreciendo el marco de referencia para la definición posterior de líneas estratégicas, acciones prioritarias, indicadores y procesos de evaluación.

Desde el punto de vista visual y conceptual, el Árbol se representa jerárquicamente como una estructura simbólica (raíces–tronco–ramas):

- El objetivo general está situado en la parte más alta del árbol (copa), ya que expresa el impacto último o el propósito institucional.
- Las ramas representan los efectos estratégicos esperados, es decir, las finalidades que darán sentido al proceso transformador.
- Los objetivos específicos son los componentes operativos claves, los que concentran los esfuerzos estratégicos y canalizan los resultados hacia ese impacto. Por eso se asimilan al tronco, ya que sostienen y conectan los medios con los fines.
- Las raíces son los medios y capacidades (técnicas, normativas, humanas, financieras, tecnológicas) que se deben activar para que el tronco se fortalezca y las ramas crezcan.

Para una correcta lectura, debe interpretarse desde la base hacia la cima, comprendiendo que las relaciones entre elementos responden a una lógica causa-efecto: los medios institucionales activan procesos clave que permiten alcanzar los fines estratégicos definidos por la organización.

ÁRBOL DE OBJETIVOS DEL PEMCT: REPRESENTACIÓN ESTRUCTURADA DE FINES ESTRATÉGICOS



### 3.3.2. Objetivos y resultados esperados del PEMCT

Los objetivos se organizan en cuatro niveles jerárquicos que estructuran la lógica de intervención del PEMCT 2026-2030:

- Objetivo general: expresa el propósito estratégico de mayor nivel. Se trata del propósito institucional de largo plazo.
- Finalidades estratégicas: definen los efectos transformadores clave que se desean lograr a medio plazo, los cambios sistémicos a medio plazo o efectos estructurales.
- Objetivos específicos: establecen los grandes vectores de actuación institucional. Componentes operativos clave (productos estratégicos).
- Resultados esperados: operativizan cada objetivo mediante logros verificables que orientan la implementación del Plan.

TABLA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEMCT 2026–2030

Objetivo General	Finalidad Estratégica	Objetivo Específico	Resultado Esperado
OG Contar con un modelo institucional y operativo plenamente alineado con la misión pública esencial de la MCT, dotado de capacidades estratégicas, eficientes y resilientes para responder a los desafíos hídricos, ambientales, tecnológicos, organizativos y normativos	F1 Transformación institucional de la MCT consolidada mediante una arquitectura organizativa estratégica, flexible y adaptativa	OE1 Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT	RE1.1 Marco jurídico específico revisado y adaptado al carácter técnico-operativo, supramunicipal y estratégico de la MCT
			RE1.2 Sistema institucional de planificación estratégica evaluable, vinculada a resultados y consolidada como función estructural
			RE1.3 Mecanismos efectivos de coordinación y cooperación interinstitucional con el Dominio Público Hidráulico y otros actores clave del ciclo del agua
			RE1.4 Sistema interno de regulación y normativa técnica propio, consolidado, accesible, alineado con la misión operativa de la MCT y con capacidad de generar estándares, procedimientos y protocolos operativos
	F2 Legitimidad pública de la MCT reforzada mediante posicionamiento institucional, comunicación proactiva y gobernanza colaborativa	OE2 Posicionamiento institucional de la MCT como operador público de referencia en la gestión del agua, fortalecido mediante comunicación estratégica y su participación activa en la gobernanza colaborativa del agua	RE2.1 Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible y proyección pública fortalecida
			RE2.2 Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del agua
			RE2.3 Imagen institucional de la MCT fortalecida como empleador público especializado y atractivo
	F3 Modelo operativo hídrico de la MCT reconfigurado bajo criterios de sostenibilidad, resiliencia normativa y adaptación climática	OE3 Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente	RE3.1 Cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua reforzada
			RE3.2 Incorporación de herramientas prospectivas y de planificación por escenarios en la toma de decisiones
			RE3.3 Capacidad operativa reforzada para gestionar situaciones de presión hídrica o energética
		OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)	RE4.2 Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos
			RE4.3 Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos
			RE4.4 Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo
	F4 Transformación digital institucional de la MCT consolidada como palanca de eficiencia, anticipación y toma de decisiones basada en datos	OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)	RE4.5 Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado
			RE4.6 Sistema integral de ciberseguridad con capacidad preventiva, reactiva y de recuperación operativa
			RE4.7 Estructura orgánica rediseñada con criterios técnicos y conforme a necesidades funcionales
	F5 Capacidades operativas y dotación de recursos humanos alineados con la complejidad técnica y organizativa de las funciones actuales y emergentes	OE5 Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público	RE5.1 Sistema institucional de evaluación del desempeño implantado progresivamente en perfiles estratégicos
			RE5.2 Plan de desarrollo del talento y formación especializada continua
			RE5.3 Cultura organizacional moderna basada en la responsabilidad y la orientación a resultados
			RE5.4 Sistema de relevo generacional y gestión del conocimiento consolidado
			RE5.5 Estrategia financiera plurianual adoptada, alineada con objetivos estratégicos y diseñada para anticipar escenarios de riesgo
	F6 Gestión estratégica y adaptativa de los recursos disponibles activada para generar inversión transformadora y valor público	OE6 Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre	RE6.1 Sistema institucional de evaluación del impacto y del valor público, integrado en la planificación presupuestaria y estratégica
			RE6.2 Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución
			RE6.3

## OBJETIVO GENERAL

**Contar con un modelo institucional y operativo plenamente alineado con la misión pública esencial de la MCT, dotado de capacidades estratégicas, eficientes y resilientes para responder a los desafíos hídricos, ambientales, tecnológicos, organizativos y normativos.**

Este objetivo recoge la visión de transformación institucional que impulsa el Plan Estratégico: evolucionar hacia una organización moderna, sólida, adaptativa y plenamente legitimada en su papel como operador público estratégico del ciclo del agua.

## FINALIDADES ESTRATÉGICAS

Las finalidades estratégicas representan los cambios sistémicos a medio plazo, los efectos estructurales esperados, hacia los que converge el proceso de transformación

**F1. Transformación institucional de la MCT consolidada mediante una arquitectura organizativa estratégica, flexible y adaptativa.**

La MCT debe reforzar sus capacidades institucionales para liderar y sostener procesos de transformación interna de calado. Esto implica:

- Consolidar una función de planificación estratégica institucional como herramienta estructural de gobierno y gestión.
- Fortalecer la articulación entre la dirección estratégica y la gestión operativa, generando circuitos eficaces de alineación, seguimiento y retroalimentación.
- Dotar a la organización de metodologías, recursos y marcos organizativos adecuados para diseñar, implementar y sostener reformas internas estructurales, más allá del corto plazo.
- Establecer un ecosistema de cambio institucional que habilite el aprendizaje organizacional, la innovación pública y el pilotaje de mejoras de gestión.

**F2. Legitimidad pública de la MCT reforzada mediante posicionamiento institucional, comunicación proactiva y gobernanza colaborativa.**

Para garantizar la sostenibilidad del modelo público de gestión del agua, la MCT debe proyectar una imagen institucional sólida, transparente y reconocida, mediante:

- El fortalecimiento de su capacidad de influencia y liderazgo en la gobernanza multiescalar del agua, participando activamente en foros estratégicos.
- El despliegue de una estrategia de visibilidad y comunicación institucional, orientada tanto a ciudadanía como a actores técnicos e institucionales.
- El fortalecimiento de la confianza pública e institucional mediante una gestión transparente y centrada en el valor público.
- El desarrollo de una marca empleadora atractiva basada en profesionalidad, compromiso público y carrera técnica.

**F3. Modelo operativo hídrico de la MCT reconfigurado bajo criterios de sostenibilidad, resiliencia normativa y adaptación climática.**

Es clave una transición hacia un modelo operativo hídrico aún más resiliente y sostenible. Esto supone:

- Modernización estructural de las infraestructuras críticas del sistema hídrico.
- Cumplimiento progresivo de los nuevos marcos normativos y medioambientales, desde una lógica anticipatoria.
- Aseguramiento de la continuidad, calidad y seguridad del servicio frente a contextos cambiantes.
- Gestión adaptativa de riesgos hídricos y preparación ante emergencias.

**F4. Transformación digital institucional de la MCT consolidada como palanca de eficiencia, anticipación y toma de decisiones basada en datos.**

La MCT debe fortalecer sus capacidades tecnológicas y de gobernanza del dato como base para una gestión moderna y segura:

- Despliegue de herramientas digitales para la operación y gestión hídrica en tiempo real.
- Reforzamiento de la gobernanza del dato hídrico y operativo, integrando calidad, disponibilidad y análisis.
- Mejora de la ciberseguridad y continuidad digital del servicio.
- Uso sistemático del dato para formular políticas internas basadas en evidencia.

**F5. Capacidades operativas y dotación de recursos humanos alineados con la complejidad técnica y organizativa de las funciones actuales y emergentes.**

El desarrollo de capacidades internas es una prioridad estratégica para sostener la misión pública de la MCT. Esto implica:

- Rediseño de la estructura y cargas de trabajo para mitigar tensiones operativas en unidades clave.
- Revisión integral de la RPT y adecuación de perfiles técnicos.
- Gestión estratégica del conocimiento técnico e institucional, asegurando relevo, continuidad y especialización.
- Racionalización del recurso a horas extra y externalizaciones críticas, reforzando la autonomía interna.

**F6. Gestión estratégica y adaptativa de los recursos disponibles activada para generar inversión transformadora y valor público.**

La MCT debe cerrar la brecha entre disponibilidad de recursos y capacidad institucional para utilizarlos estratégicamente mediante:

- Sistemas de planificación económica estratégica y multianual, con enfoque en resultados y sostenibilidad financiera.
- Revisión de la arquitectura presupuestaria y tarifaria, adaptándola a nuevas exigencias normativas, climáticas y tecnológicas.
- Fortalecimiento de la capacidad de análisis económico e inversión con impacto, para justificar y orientar el uso de los fondos públicos.
- Generación de mecanismos financieros adaptativos, que anticipen riesgos presupuestarios y permitan márgenes de innovación e inversión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y RESULTADOS ESPERADOS

**OE1. Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT**

Este objetivo responde a la necesidad de superar limitaciones estructurales del marco legal y organizativo actual, dotando a la MCT de herramientas para actuar con mayor agilidad, autonomía y visión estratégica en el cumplimiento de su misión.

- RE1.1.** Marco jurídico específico revisado y adaptado al carácter técnico-operativo, supramunicipal y estratégico de la MCT
- RE1.2.** Sistema institucional de planificación estratégica evaluable, vinculada a resultados y consolidada como función estructural
- RE1.3.** Mecanismos efectivos de coordinación y cooperación interinstitucional con el Dominio Público Hidráulico y otros actores clave del ciclo del agua
- RE1.4.** Sistema interno de regulación y normativa técnica propio, consolidado, accesible, alineado con la misión operativa de la MCT y con capacidad de generar estándares, procedimientos y protocolos operativos

**OE2. Posicionamiento institucional de la MCT como operador público de referencia en la gestión del agua, fortalecido mediante comunicación estratégica y su participación activa en la gobernanza colaborativa del agua**

- RE2.1.** Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible, y proyección pública fortalecida
- RE2.2.** Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del agua.
- RE2.3.** Imagen institucional de la MCT fortalecida como empleador público especializado y atractivo.

**OE3. Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente**

Este objetivo plantea una evolución desde un modelo reactivo a uno proactivo, capaz de anticipar desafíos complejos (climáticos, energéticos, normativos) y adaptarse a ellos con criterios técnicos y estratégicos.

- RE3.1.** Cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua reforzada
- RE3.2.** Incorporación de herramientas prospectivas y de planificación por escenarios en la toma de decisiones
- RE3.3.** Capacidad operativa reforzada para gestionar situaciones de presión hídrica o energética

**OE4. Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato.**

Este objetivo busca que la transformación digital no sea solo un componente operativo, sino una palanca estructural de cambio para la gestión integral, segura y basada en evidencia.

- RE4.1.** Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo
- RE4.2.** Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos
- RE4.3.** Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos
- RE4.4.** Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado
- RE4.5.** Sistema integral de ciberseguridad con capacidad preventiva, reactiva y de recuperación operativa

**OE5. Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público**

Este objetivo persigue adecuar las estructuras, perfiles, sistemas de incentivos y mecanismos de desarrollo profesional al nivel de exigencia técnica y estratégica que demanda la misión de la MCT.

- RE5.1.** Estructura orgánica rediseñada con criterios técnicos y conforme a necesidades funcionales
- RE5.2.** Sistema institucional de evaluación del desempeño implantado progresivamente en perfiles estratégicos
- RE5.3.** Plan de desarrollo del talento y formación especializada continua
- RE5.4.** Cultura organizacional moderna basada en la responsabilidad y la orientación a resultados
- RE5.5.** Sistema de relevo generacional y gestión del conocimiento consolidado

**OE6. Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre**

Este objetivo propone una revisión integral de los fundamentos financieros de la MCT, permitiéndole afrontar transformaciones institucionales con base sólida y mecanismos de adaptación económica.

- RE6.1.** Estrategia financiera plurianual adoptada, alineada con objetivos estratégicos y diseñada para anticipar escenarios de riesgo
- RE6.2.** Sistema institucional de evaluación del impacto y del valor público, integrado en la planificación presupuestaria y estratégica
- RE6.3.** Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución

### 3.4. Síntesis del diagnóstico estratégico

Como cierre de la fase de diagnóstico, se ha llevado a cabo un ejercicio de síntesis interpretativa, con el propósito de identificar con claridad los nudos estructurales más relevantes que condicionan la capacidad de la organización para cumplir de forma eficiente, sostenible y transformadora su misión como operador público esencial del abastecimiento de agua potable en alta.

Estos problemas se han agrupado en torno a un conjunto limitado de ejes de intervención, que permitan estructurar y enfocar la estrategia institucional. Estos ejes constituyen las grandes líneas que articulan de forma coherente las soluciones propuestas, conectan los distintos niveles de intervención y sirven de base para la formulación de las estrategias y líneas de acción recogidas en el capítulo siguiente, sirviendo de puente entre el diagnóstico y la formulación estratégica.

La identificación de estos ejes se basa en una triangulación entre el análisis y diagnóstico estratégico institucional, funcional y ambiental de la MCT, el árbol de problemas y árbol de objetivos y el criterio de identificación de problemas prioritarios con recurrencia, transversalidad e impacto estructural sobre la misión pública de la MCT.

### **3.4.1. Problemas prioritarios con impacto estructural**

Se identifican seis grandes nudos críticos que limitan de forma estructural la capacidad de la MCT para cumplir su misión de manera eficiente, resiliente y con valor público. Estos no son simplemente disfunciones operativas, sino manifestaciones de cuellos de botella sistémicos:

#### **Obsolescencia del marco institucional, normativo, organizativo y de gobernanza**

El marco regulador y organizativo específico que rige actualmente la MCT (RD Ley de 1946 y RD de 1976) resulta notoriamente desalineado con su naturaleza técnica y necesidades operativas actuales. Esta situación genera limitaciones normativas, dispersión de funciones y deficiencias en la articulación de roles y responsabilidades internas, rigidez operativa y dificultad para la planificación estratégica institucionalizada, afectando la capacidad de gestión integral del organismo.

#### **Déficit de posicionamiento institucional y escasa visibilización del valor público generado**

Pese al carácter esencial de su servicio, la MCT no ha implantado una estrategia de comunicación proactiva, mantiene una presencia institucional baja en la esfera pública y técnica, con una narrativa institucional poco desarrollada, escasa participación en redes sectoriales y limitada articulación de valor público ante la ciudadanía y actores clave.

#### **Modelo hídrico tensionado frente a retos normativos, climáticos y operativos**

La operación hídrica de la MCT se enfrenta a presiones crecientes por el envejecimiento de algunas infraestructuras clave, el aumento de los requisitos regulatorios y la necesidad de adaptación climática y resiliencia operativa. La falta de herramientas institucionales de anticipación -herramientas de análisis de riesgo, escenarios y adaptación- limita su respuesta institucional.

#### **Digitalización institucional parcial y gobernanza insuficiente del dato**

La transformación digital en la MCT se encuentra en una fase fragmentaria, sin estrategia transversal consolidada ni estructuras de gobernanza digital. Esto limita su capacidad de automatización operativa, gestión inteligente del dato y prevención de riesgos tecnológicos, como ciberincidentes o brechas de interoperabilidad.

#### **Déficit estructural de personal y capacidades institucionales**

La MCT enfrenta un déficit sostenido de personal técnico-operativo, con una RPT obsoleta, falta de planificación de cargas funcionales, escasez de perfiles clave y debilidad en los sistemas de relevo, carrera profesional y evaluación del desempeño. Esto compromete la eficacia, la sostenibilidad y el aprendizaje organizativo.

### Limitaciones del modelo económico-financiero

El sistema de financiación basado en tarifas sin un procedimiento de actualización definido y una escasa planificación financiera multianual, unido a una ejecución presupuestaria restringida y poco conectada con resultados y valor público, impide generar condiciones estructurales para canalizar inversiones transformadoras. Se detecta una baja capacidad de anticipación financiera y de vinculación del gasto a valor público.

#### 3.4.2. Ejes de intervención estratégica

A partir de estos problemas prioritarios, se configuran seis ejes de intervención estratégica que articulan las grandes líneas de transformación del organismo previstas por el Plan Estratégico de la MCT. Cada uno de estos ejes responde a una dimensión estructural prioritaria, conectando los resultados del diagnóstico con las palancas institucionales necesarias para superarlos:

##### EJE 1: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL Y REFORMA DEL MARCO DE GOBERNANZA

Busca actualizar el marco normativo, organizativo y funcional de la MCT para garantizar una gobernanza interna moderna, eficiente y alineada con su misión actual. Incluye la consolidación de una función de planificación estratégica institucional, la reforma de la normativa interna y la redefinición de estructuras y procesos.

Este eje opera sobre los fundamentos normativos, los instrumentos de planificación, la arquitectura organizativa y los procesos de toma de decisiones.

##### EJE 2: POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL Y LEGITIMIDAD DEL MODELO PÚBLICO

Pretende posicionar a la MCT como actor público estratégico y generador de valor público, reforzando su visibilidad, su participación en redes, su narrativa institucional y su conexión con los valores del servicio público. Esto se traduce en una estrategia activa de comunicación, rendición de cuentas y generación de valor público compartido.

Este eje articula comunicación estratégica, participación institucional y reconocimiento ciudadano.

##### EJE 3: EVOLUCIÓN DEL MODELO HÍDRICO HACIA LA SOSTENIBILIDAD, RESILIENCIA Y ADAPTACIÓN CLIMÁTICA

Aborda la renovación técnica de las infraestructuras, la planificación de inversiones críticas, la mejora de la eficiencia operativa y la incorporación de herramientas de análisis climático, escenarios de riesgo y resiliencia hídrica. Este eje integra asimismo la búsqueda de la sostenibilidad ambiental y la seguridad hídrica.

Este eje aborda la renovación de infraestructuras, la gestión por escenarios, la anticipación ante riesgos y la sostenibilidad del sistema en términos técnicos y ambientales.

##### EJE 4: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GOBERNANZA INSTITUCIONAL DEL DATO

Se enfoca en consolidar una transformación digital gobernada, transversal y orientada a la anticipación y la eficiencia. Incluye la creación de estructuras de liderazgo digital, el despliegue de analítica avanzada, la integración operativa de plataformas y la consolidación de la gobernanza del dato como función estratégica. Institucionalizar la transformación digital como motor de anticipación y eficiencia.

Este eje actúa sobre la infraestructura tecnológica, el gobierno del dato, la madurez digital y la ciberseguridad.

**EJE 5: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES Y GESTIÓN DEL TALENTO**

Se orienta a rediseñar el sistema de gestión de personas desde una perspectiva estratégica, anticipando necesidades, profesionalizando funciones clave, implantando progresivamente un sistema institucional de evaluación del desempeño en los perfiles estratégicos y asegurando la preservación del conocimiento. Supone también la construcción de un modelo sostenible de dotación y capacitación.

Este eje actúa sobre el ciclo completo de gestión de personas: RPT, evaluación del desempeño, relevo, formación y gestión del conocimiento.

**EJE 6: ARQUITECTURA FINANCIERA ESTRATÉGICA E INVERSIÓN ORIENTADA A VALOR PÚBLICO**

Propone transformar el enfoque presupuestario de la MCT desde una lógica de ejecución a una lógica de impacto, fortaleciendo la planificación económica plurianual, fortaleciendo el control del sistema tarifario y generando herramientas que permitan vincular las decisiones de gasto con el valor público generado.

Este eje vincula recursos, decisiones y valor público a través de la planificación económica, control tarifario y gestión adaptativa de riesgos

**3.4.3. Conclusión**

La lectura integrada del diagnóstico permite construir una visión estratégica robusta y realista de los desafíos que enfrenta la MCT. Los seis ejes identificados no solo responden a los problemas existentes, sino que también abren un espacio para proyectar una transformación institucional profunda, coherente y sostenible.

Actúan como estructuras articuladoras del Plan Estratégico, permitiendo conectar las finalidades, objetivos y resultados definidos con los instrumentos de acción (líneas, programas, proyectos) que permitirán materializar el cambio.

# 4. FORMULACIÓN

MANCOMUNIDAD DE LOS  
CANALES DEL TAIBILLA

**PEMCT**

**26  
30**

#### 4.1. Encuadre Estratégico: Misión, Visión y Valores de la MCT

La formulación de la misión, visión y valores de la MCT traduce el diagnóstico institucional previo en una identidad organizativa clara, coherente y movilizadora, destinada a orientar de forma sostenida su proceso de transformación durante el horizonte 2026–2030. Más allá de una definición declarativa, este encuadre estratégico establece el propósito público esencial de la institución, su aspiración de futuro y los principios rectores que deben guiar su evolución como operador público estratégico del agua.

##### 4.1.1. Misión

Garantizar el abastecimiento de agua potable en alta en el sureste español con un modelo de gestión 100 % pública, eficiente y sostenible, al servicio de la ciudadanía y del progreso social, económico y ambiental del territorio

##### 4.1.2. Visión

Ser una institución pública de referencia en la gestión del agua, sinónimo de solvencia técnica, gobernanza responsable y elemento estructural clave para el presente y el futuro del sureste español

##### 4.1.3. Valores

###### VOCACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO

Actuamos desde el compromiso con el interés general, asumiendo como mandato esencial la garantía de un servicio público básico, continuo y fiable para el territorio al que abastecemos.

###### RIGOR TÉCNICO

Tomamos decisiones técnicas basadas en el conocimiento, la planificación y un siglo de experiencia, aplicando los estándares administrativos y de gestión propios de un organismo de la Administración General del Estado.

###### RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL

Nos regimos por el sentido de responsabilidad, la rendición de cuentas y la visión de largo plazo, vinculando las decisiones, los recursos y los resultados al valor público generado.

###### COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL

Asumimos la sostenibilidad ambiental como un principio prioritario en la gestión, situando el estado del río Taibilla y el uso responsable de sus caudales en el centro del sistema de explotación, e integrando la reducción del impacto energético de la actividad y de la afeción ambiental de nuestras actuaciones en la toma de decisiones.

###### CULTURA DE ALIANZA

Asumimos la gobernanza como una tarea compartida, basada en la cooperación técnica y leal con los organismos y entidades del ecosistema público y del agua, orientada a mejorar la planificación, la gestión y la respuesta ante escenarios complejos.

## IDENTIDAD Y LEGADO

Compartimos una identidad institucional basada en un legado centenario, que ha marcado el progreso de nuestro territorio y nos impulsa a proyectar su huella hacia el futuro.

## INNOVAR PARA AVANZAR

Integramos la innovación y la mejora continua como motores del avance y evolución institucional.

### 4.2. Lógica de Intervención del PEMCT 2026–2030

La lógica de intervención es el instrumento de planificación que transforma el diagnóstico estratégico en un marco de actuación coherente, jerárquico y verificable: una cadena ordenada de objetivos, resultados e hipótesis que orientan y articulan las acciones institucionales necesarias para guiar la acción transformadora de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT).

Permite estructurar de forma coherente, la relación entre los distintos componentes del plan —acciones, resultados, objetivos, finalidades estratégicas y su objetivo general— a través de una cadena lógica de medios a fines

Esta lógica vincula lo que se hace con lo que se quiere lograr, facilitando la planificación ordenada, la asignación eficiente de recursos, el monitoreo del avance y la evaluación del impacto. Su aplicación proporciona una base sólida para la gestión estratégica orientada a resultados, asegurando que cada intervención contribuya de forma verificable a la transformación institucional deseada.

En los apartados siguientes se detallan las dos dimensiones complementarias que conforman la lógica de intervención del PEMCT:

- La lógica vertical, que representa la jerarquía de medios a fines a través de una secuencia ordenada y coherente de resultados, objetivos específicos, finalidades estratégicas y el objetivo general, incorporando las hipótesis que sustentan las relaciones de causalidad entre los distintos niveles.
- La lógica horizontal, que vincula transversalmente cada uno de esos componentes estratégicos, con los ejes de intervención y el sistema de seguimiento y evaluación, a través de indicadores verificables, metas y medios de verificación asociados.

Ambas dimensiones permiten visualizar con claridad cómo cada acción contribuye al logro de los fines estratégicos de la MCT en el horizonte 2026–2030. Al mismo tiempo, esta doble lógica asegura la coherencia interna del Plan, facilita su implementación operativa y proporciona una base sólida para una gestión institucional orientada a resultados e impactos verificables.

#### 4.2.1. Lógica vertical

En este marco, conforme a los principios metodológicos del Enfoque del Marco Lógico (EML), la lógica vertical permite representar de forma jerárquica y coherente la secuencia de intervención del Plan Estratégico de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (PEMCT) 2026–2030. Esta lógica ordena los distintos niveles del plan en una cadena de medios a fines, articulando una relación clara entre lo que se hace (medios) y lo que se desea lograr (fines).

En el PEMCT, esta secuencia se estructura del siguiente modo:

- Actuaciones Estratégicas (AE): constituyen el nivel de medios directos de intervención.
- Resultados Esperados (RE): representan los logros concretos derivados de las AE.
- Objetivos Específicos (OE): recogen los componentes operativos clave, agrupando los RE en vectores estratégicos.

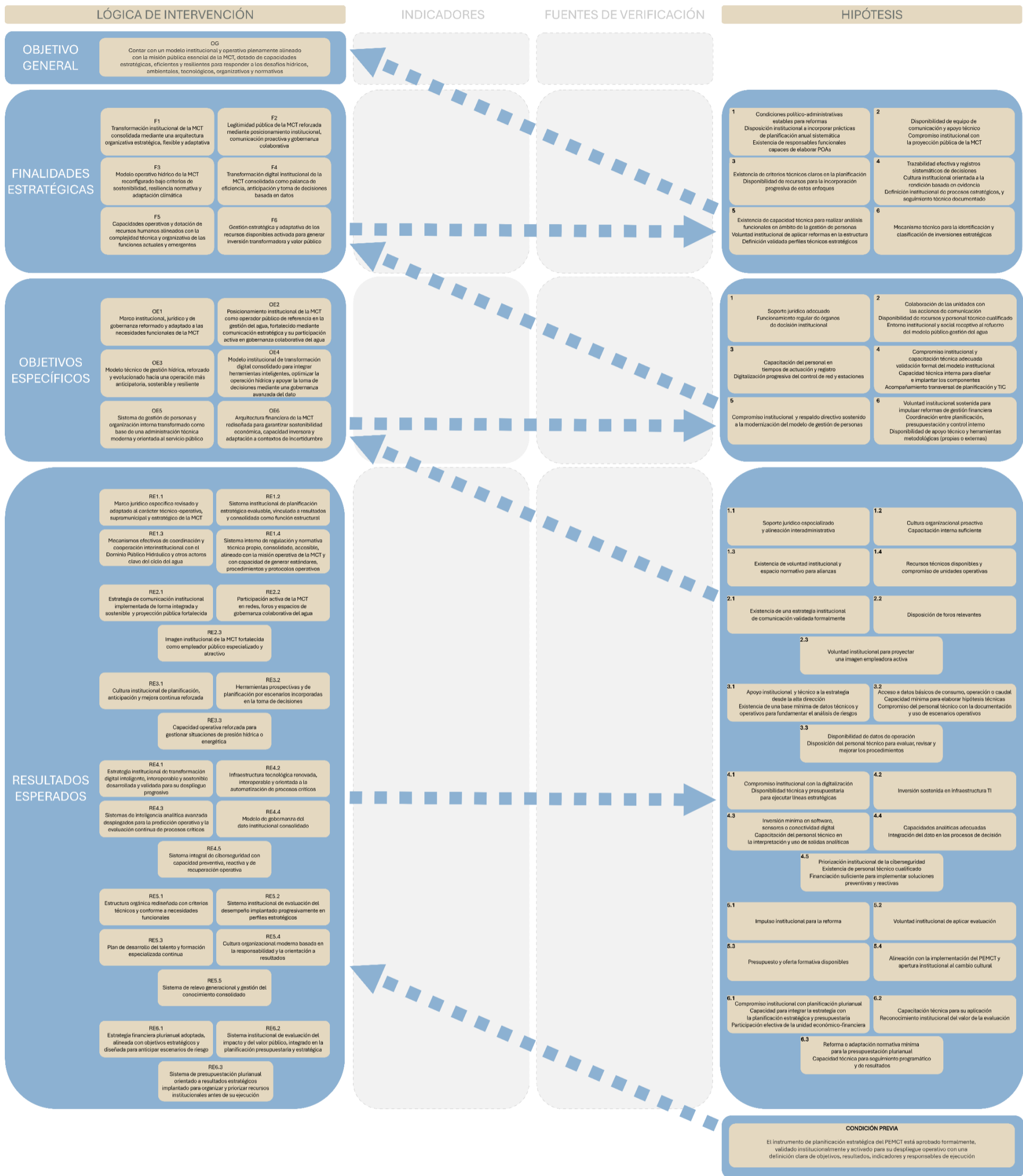
- Finalidades Estratégicas (F): describen los efectos transformadores esperados a medio plazo.
- Objetivo General (OG): expresa el propósito institucional de largo alcance al que se orienta todo el plan.

Cada nivel inferior de intervención actúa como medio necesario para alcanzar el nivel inmediatamente superior: las actuaciones estratégicas permiten generar los resultados esperados; estos, a su vez, posibilitan el cumplimiento de los objetivos específicos; la consecución de dichos objetivos impulsa el logro de las finalidades estratégicas, y la suma de estas finalidades converge en el alcance del objetivo general del plan.

Sin embargo, esta progresión no se produce automáticamente. Cada eslabón de la cadena lógica está condicionado por hipótesis o supuestos: factores externos, no controlados directamente por la organización, pero necesarios para que el vínculo entre un nivel y otro sea efectivo. Estas hipótesis son formuladas de manera verificable y realista, ya que constituyen condiciones necesarias para el éxito del plan.

Además, en la base del sistema se sitúan las condiciones previas. Estas son circunstancias externas que deben estar presentes antes del inicio del plan para que su ejecución sea viable. A diferencia de las hipótesis, que se verifican durante el desarrollo del plan, las condiciones previas actúan como prerrequisitos cuya ausencia impediría directamente el arranque del proceso de intervención.

Por tanto, la lógica vertical en el PEMCT no solo articula los elementos del plan en términos jerárquicos, sino que incorpora un análisis de viabilidad estratégica a través de los supuestos y las condiciones previas, permitiendo anticipar riesgos y diseñar estrategias de mitigación. Esta lógica fortalece la coherencia del plan, su enfoque en resultados y su capacidad de evaluación. Estos elementos convergen en el marco lógico como síntesis operativa de la planificación estratégica.



#### 4.2.2. Lógica horizontal

La lógica horizontal complementa a la lógica vertical en la estructuración integral del PEMCT. Mientras la lógica vertical representa la cadena jerárquica de medios a fines, la lógica horizontal define los elementos que permiten verificar, medir y condicionar el cumplimiento de esa cadena causal.

Cada uno de los niveles de intervención del PEMCT —desde las actuaciones estratégicas hasta el objetivo general— se acompaña de cuatro dimensiones de análisis que configuran esta lógica horizontal:

- **Indicadores verificables objetivamente:** permiten medir, de forma cuantitativa o cualitativa, el grado de avance o cumplimiento de cada nivel del plan. Son claros, relevantes, comparables y alineados con los resultados esperados. Constituyen la base del seguimiento y evaluación institucional.
- **Medios de verificación:** especifican las fuentes, sistemas de información o instrumentos a través de los cuales se recogerán los datos necesarios para medir los indicadores. Su disponibilidad, fiabilidad y periodicidad son determinantes para garantizar la viabilidad del sistema de monitoreo.
- **Supuestos o hipótesis externas:** identifican las condiciones externas clave que deben mantenerse o cumplirse para que el vínculo lógico entre un nivel y otro se sostenga. Actúan como alertas para la gestión del riesgo estratégico.
- **Condiciones previas (en el nivel de inicio):** elementos externos que deben estar garantizados antes de poner en marcha el PEMCT pues de lo contrario el plan no podría ejecutarse con éxito.

La lógica horizontal asegura, por tanto, que la planificación estratégica no solo esté estructurada lógicamente (verticalmente), sino que también sea verificable, medible, realista y sujeta a análisis de riesgo. Permite introducir una cultura institucional orientada a resultados y mejora continua, fortaleciendo la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de aprendizaje organizacional del PEMCT.

Lógica de Intervención		Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Hipótesis
Objetivo General	OG	Contar con un modelo institucional y operativo plenamente alineado con la misión pública esencial de la MCT, dotado de capacidades estratégicas, eficientes y resilientes para responder a los desafíos hídricos, ambientales, tecnológicos, organizativos y normativos	IOG: Grado de fortalecimiento organizativo de la institución conforme a capacidades estratégicas desarrolladas e implantadas	Valores alcanzados por los indicadores asociados a las diferentes Finalidades Estratégicas del PEMCT
Finalidad Estratégica	F1	Transformación institucional de la MCT consolidada mediante una arquitectura organizativa estratégica, flexible y adaptativa	IF1/IOE1 Grado de avance estructural del proceso de reforma institucional de la MCT	Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 1 (IRE1.1)
Objetivo Específico	OE1	Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT		Condiciones político-administrativas estables para reformas Disposición institucional a incorporar prácticas de planificación anual sistemática Existencia de responsables funcionales capaces de elaborar POA Soporte jurídico adecuado Funcionamiento regular de órganos de decisión institucional
Resultados Esperados	RE1.1	Marco jurídico específico revisado y adaptado al carácter técnico-operativo, supramunicipal y estratégico de la MCT	IRE1.1 Grado de adecuación del marco jurídico institucional específico de la MCT, a su modelo de gestión técnico-operativa, estratégica y supramunicipal	Diagnóstico jurídico-institucional inicial, Documentos técnicos de anteproyectos, Informes jurídicos y funcionales, Documentación de remisión al MITECO u otros órganos de la AGE, Publicación en BOE de las respectivas órdenes ministeriales, reales decretos o normas de rango legal
	RE1.2	Sistema institucional de planificación estratégica evaluable, vinculada a resultados y consolidada como función estructural	IRE1.2 Instrumentos estratégicos funcionales o sectoriales alineados con el PEMCT, elaborados, actualizados y aplicados operativamente	Planes estratégicos funcionales aprobados (RPH, Inversiones, formación, digitalización, etc.) Evidencias de aplicación (informes de seguimiento, convocatorias, ejecución presupuestaria, revisión de actividades, cronogramas actualizados)
	RE1.3	Mecanismos efectivos de coordinación e cooperación interinstitucional con el Dominio Público Hidráulico y otros actores clave del ciclo del agua	IRE1.3 Comisiones de coordinación técnica de funcionamiento consolidado con actores del ciclo del agua	Convocatorias oficiales y órdenes del día Actas de reunión con acuerdos Informes técnicos conjuntos
	RE1.4	Sistema interno de regulación y normativa técnica propio, consolidado, accesible, alineado con la misión operativa de la MCT y con capacidad de generar estándares, procedimientos y protocolos operativos	IRE1.4 Grado de formalización normativa de los procesos institucionales estratégicos de la MCT	Catálogo institucional de procesos estratégicos aprobado, Manuales, protocolos o procedimientos validados institucionalmente, Actas o resoluciones de aprobación formal de los instrumentos normativos, Repositorio oficial de regulación interna, digital o físico, actualizado, Evidencias de uso operativo de los protocolos en expedientes, auditorías o controles internos.
Finalidad Estratégica	F2	Legitimidad pública de la MCT reforzada mediante posicionamiento institucional, comunicación proactiva y gobernanza colaborativa	IF2/IOE2 Grado de despliegue institucional de acciones estratégicas de comunicación y proyección pública alineadas con el PEMCT	Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 2 (IRE2.1)
Objetivo Específico	OE2	Posicionamiento institucional de la MCT como operador público de referencia en la gestión del agua, fortalecido mediante comunicación estratégica y su participación activa en la gobernanza colaborativa del agua		Disponibilidad de equipo de comunicación y apoyo técnico Compromiso institucional con la proyección pública de la MCT Colaboración de las unidades con las acciones de comunicación Disponibilidad de recursos y personal técnico cualificado Entorno institucional y social receptivo al refuerzo del modelo público de gestión del agua
Resultados Esperados	RE2.1	Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible y proyección pública fortalecida	IRE2.1 Acciones anuales previstas en la estrategia de comunicación institucional del PEMCT ejecutadas y documentadas	Evidencias de ejecución de cada acción: capturas de web/redes, publicaciones internas, material audiovisual o gráfico, informes de Presidencia o Secretaría.
	RE2.2	Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del agua	IRE2.2 Participaciones institucionales anuales, activas y documentadas en redes, foros técnicos o espacios colaborativos estratégicos del ciclo del agua	Actas, certificados de asistencia, presentaciones institucionales, convenios de colaboración
	RE2.3	Imagen institucional de la MCT fortalecida como empleador público especializado y atractivo	IRE2.3 Acciones institucionales anuales de atracción de talento técnico para el incremento de solicitudes cualificadas en procesos selectivos estratégicos	Planificación y memoria de campañas institucionales. Piezas de difusión (publicaciones, contenidos digitales, presentaciones). Informes de ejecución y evaluación de impacto de las campañas. Estadísticas de solicitudes en procesos selectivos técnicos 2024-2030. Registros de difusión y participación en acciones externas (ferias, universidades, redes técnicas)
Finalidad Estratégica	F3	Modelo operativo hídrico de la MCT reconfigurado bajo criterios de sostenibilidad, resiliencia normativa y adaptación climática	IF3/IOE3 Nivel de alineación operativa y estratégica del modelo hídrico institucional con criterios de sostenibilidad, resiliencia y gestión anticipatoria de riesgos	Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Objetivo Específico OE3 del Eje Estratégico 3 (IRE3.1)
Objetivo Específico	OE3	Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente		Existencia de criterios técnicos claros en la planificación Disponibilidad de recursos para la incorporación progresiva de estos enfoques Capacitación del personal en tiempos de actuación y registro Digitalización progresiva del control de red y estaciones
Resultado Esperado	RE3.1	Cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua reforzada	IRE3.1 Grado de implantación institucional del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas como instrumento de planificación anticipatoria	Documentación técnica del Plan Director (diagnóstico, formulación y versión final). Actas e informes de validación técnica y aprobación institucional. Documentación de planificación, inversión y presupuestaria que evidencie su integración. Informes de seguimiento y evidencias de uso en la toma de decisiones
	RE3.2	Herramientas prospectivas y de planificación por escenarios incorporadas en la toma de decisiones	IRE3.2 Grado de implantación institucional de modelos de análisis de riesgo, resiliencia y rentabilidad en la priorización y revisión de inversiones	Documentación técnica de modelos y matrices de análisis multicriterio (riesgo, resiliencia y rentabilidad). Evidencias de integración de datos operativos en herramientas corporativas (GIS u otras). Informes de aplicación en procesos reales de revisión de inversiones. Documentación de priorización y planificación de inversiones que incorpore los modelos desarrollados.
	RE3.3	Capacidad operativa reforzada para gestionar situaciones de presión hídrica o energética	IRE3.3 Grado de implantación institucional del sistema de continuidad operativa y respuesta ante situaciones críticas	Documentación del sistema de continuidad operativa y protocolos asociados Actas de validación interna e interinstitucional Informes de activación y simulacros realizados Informes de evaluación, revisión y mejora continua Informes de auditoría o certificación conforme a estándares reconocidos
Objetivo Específico	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)	IF3b/IOE4b Nivel de integración de soluciones digitales inteligentes en las infraestructuras hídricas críticas de la MCT, como componente operativo del modelo institucional de transformación digital	Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Objetivo Específico OE4 del Eje Estratégico 4 (IRE4.2)
Resultado Esperado	RE4.2	Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos	IRE4.2 Grado de digitalización y monitorización en tiempo real de las infraestructuras hídricas críticas de la MCT	Inventario técnico validado de infraestructuras críticas. Informes de instalación y funcionamiento de sensores, SCADA y plataformas de supervisión. Registros de conectividad en tiempo real y reportes operativos. Auditorías internas sobre estado de digitalización de activos.
	RE4.3	Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos	IRE4.3 Nivel de desarrollo e integración institucional del sistema de apoyo a la decisión operativa basado en analítica de datos en procesos hídricos críticos	Catálogo de decisiones operativas clave y fichas de casos de uso. Modelo funcional del sistema aprobado. Registros de acceso y uso de cuadros de mando. Informes operativos generados mediante herramientas analíticas. Evidencias de validación, formación y consolidación institucional del sistema.
Finalidad Estratégica	F4	Transformación digital institucional de la MCT consolidada como palanca de eficiencia, anticipación y toma de decisiones basada en datos	IF4/IOE4a Grado de implementación institucional del modelo estratégico de transformación digital de la MCT	Resolución de aprobación de la Estrategia de Transformación Digital Manual técnico del sistema de gestión documental interoperable Inventario de activos digitales cubiertos por el sistema de ciberseguridad Registros de formación
Objetivo Específico	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)		Validación formal del modelo institucional Capacidad técnica interna para diseñar e implantar los componentes Acompañamiento transversal de planificación y TIC
Resultado Esperado	RE4.1	Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo	IRE4.1 Grado de implantación institucional de una estrategia de transformación digital para el periodo 2026-2030	Documentación aprobada Evidencias de despliegue operativo (licencias, herramientas activas)
	RE4.4	Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado	IRE4.4 Grado de integración operativa del modelo institucional de gobernanza del dato en procesos de toma de decisiones estratégicas antes de fin de 2030	Modelo formal aprobado, actas de decisiones institucionales, documentos técnicos que evidencien la trazabilidad del uso de datos. Tableros de indicadores, dashboards, productos analíticos utilizados en decisiones
	RE4.5	Sistema integral de ciberseguridad con capacidad preventiva, reactiva y de recuperación operativa	IRE4.5 Grado de implantación del sistema institucional de ciberseguridad sobre los activos digitales críticos de la MCT	Plan Integral de Ciberseguridad aprobado y documentación asociada (diagnóstico, mapa de riesgos, modelo de gobierno). Inventario y clasificación de activos digitales críticos. Evidencias de implantación de controles de seguridad (configuraciones, sistemas activos, políticas aplicadas). Protocolos de respuesta a incidentes y registros de gestión de incidentes (logs, alertas, informes). Planes de continuidad y recuperación operativa. Informes de auditoría ENS y evaluaciones externas NIS2.
Finalidad Estratégica	F5	Capacidades operativas y dotación de recursos humanos alineados con la complejidad técnica y organizativa de las funciones actuales y emergentes	IF5/IOE5 Grado de consolidación institucional del sistema de gestión de personas de la MCT	Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 5 (IRE5.1)
Objetivo Específico	OE5	Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público		Existencia de capacidad técnica para realizar análisis funcionales en ámbito de la gestión de personas Voluntad institucional de aplicar reformas en la estructura Definición validada de perfiles técnicos estratégicos Compromiso institucional y respaldo directivo sostenido, a la modernización del modelo de gestión de personas
Resultado Esperado	RE5.1	Relación de Puestos de Trabajo (RPT) rediseñada con criterios técnicos y conforme a necesidades funcionales	IRE5.1 Grado de definición y aprobación de una estructura orgánica alineada conforme a análisis funcional de la MCT en 2030	Informes técnicos, actas de aprobación, documentación de implementación. Normativa aprobación nueva estructura orgánica
	RE5.2	Sistema institucional de evaluación del desempeño implantado progresivamente en perfiles estratégicos	IRE5.2 Grado de desarrollo, validación y evaluación institucional del sistema de evaluación del desempeño en perfiles estratégicos de la MCT	Registro institucional de perfiles estratégicos definidos Protocolos y herramientas institucionales de evaluación del desempeño Informes anuales de evaluación
	RE5.3	Plan de desarrollo del talento y formación especializada continua	IRE5.3 Grado de cobertura de la formación especializada continua en el marco del plan institucional de formación de la MCT	Mapa institucional de perfiles técnicos estratégicos. Plan institucional de formación basado en competencias. Programación formativa priorizada. Registros de participación en acciones formativas. Certificados de asistencia y evaluación de la formación
	RE5.4	Cultura organizacional moderna basada en la responsabilidad y la orientación a resultados	IRE5.4 Grado de implantación de herramientas institucionales de gestión orientada a resultados en procesos de cooperación interdepartamental de la MCT	Procedimientos institucionales de cooperación operativa formalizados. Mapas de interacciones y coordinación interdepartamental. Cuadros de mando, informes de seguimiento y documentación de procesos. Documentación de evaluación de resultados y seguimiento institucional
Finalidad Estratégica	F6	Gestión estratégica y adaptativa de los recursos disponibles activada para generar inversión transformadora y valor público	IF6/IOE6 Grado de institucionalización del modelo financiero estratégico de la MCT, orientado a resultados y valor público, en el periodo 2026-2029	Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 6 (IRE6.1)
Objetivo Específico	OE6	Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre		Voluntad institucional sostenida para impulsar reformas de gestión económica y financiera Coordinación entre planificación, presupuestación y control interno Disponibilidad de apoyo técnico y herramientas metodológicas (propias o externas)
Resultado Esperado	RE6.1	Estrategia financiera plurianual adoptada, alineada con objetivos estratégicos y diseñada para anticipar escenarios de riesgo	IRE6.1 Grado de desarrollo e implantación de una estrategia financiera plurianual para el periodo de planificación	Documento de Estrategia financiera institucional aprobada. Matriz de alineación presupuestaria-estratégica. Herramienta institucional de escenarios presupuestarios y documentación metodológica asociada. Evidencias de integración del Plan Director en presupuesto y contratación. Planes plurianuales, PAC y documentación de seguimiento financiero institucional.
Resultado Esperado	RE6.2	Sistema institucional operativo de evaluación del impacto y del valor público del gasto, integrado en la planificación estratégica y presupuestaria	IRE6.2 Grado de implantación institucional de la metodología de evaluación del impacto y valor público en programas y decisiones estratégicas de la MCT	Documento metodológico institucional aprobado. Herramientas y plantillas de evaluación desarrolladas. Informes de aplicación piloto y validación metodológica. Informes evaluativos sobre programas o decisiones estratégicas. Evidencias de integración en planificación presupuestaria y procesos de priorización económica.
Resultado Esperado	RE6.3	Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución	IRE6.3 Grado de implantación del sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización estratégica de la MCT	Documento del modelo institucional de presupuestación plurianual. Criterios institucionales de priorización del gasto e inversión. Informes de aplicación piloto y evaluación metodológica. Presupuestos plurianuales aprobados. Matrices de vinculación presupuestaria con objetivos estratégicos del PEMCT. Informes de seguimiento presupuestario y asignación de recursos.
				Condiciones Previas El instrumento de planificación estratégica del PEMCT está aprobado formalmente, validado institucionalmente y activado para su despliegue operativo con una definición clara de objetivos, resultados, indicadores y responsables de ejecución

### 4.3. Mapa Estratégico del PEMCT

Una vez estructurada la lógica de intervención del PEMCT mediante una cadena causal jerárquica que conecta recursos y capacidades institucionales con actividades, resultados verificables, objetivos estratégicos e impacto público —alineados con indicadores y supuestos críticos que facilitan su seguimiento y evaluación—, el Mapa Estratégico permite reinterpretar dicha lógica en términos de creación de valor público.

Su propósito es mostrar cómo se articula la creación de valor público en la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT), alineando capacidades internas, procesos organizativos, resultados institucionales e impacto público en un modelo coherente y orientado a resultados. Asimismo, constituye un instrumento de alineación y gestión estratégica que facilita la comprensión compartida del modelo institucional, orienta la toma de decisiones y refuerza la conexión entre planificación, ejecución y evaluación.

Para representar esta lógica de intervención, el Mapa se estructura en cuatro niveles jerárquicos e interrelacionados que reflejan cómo la organización transforma recursos en valor:

#### 1. CAPACIDADES ESTRATÉGICAS INTERNAS

Constituyen la base de la intervención institucional: sistemas, competencias, recursos y marcos organizativos que permiten activar procesos clave. Incluyen capacidades humanas, tecnológicas, normativas, financieras y culturales.

#### 2. PROCESOS CLAVE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

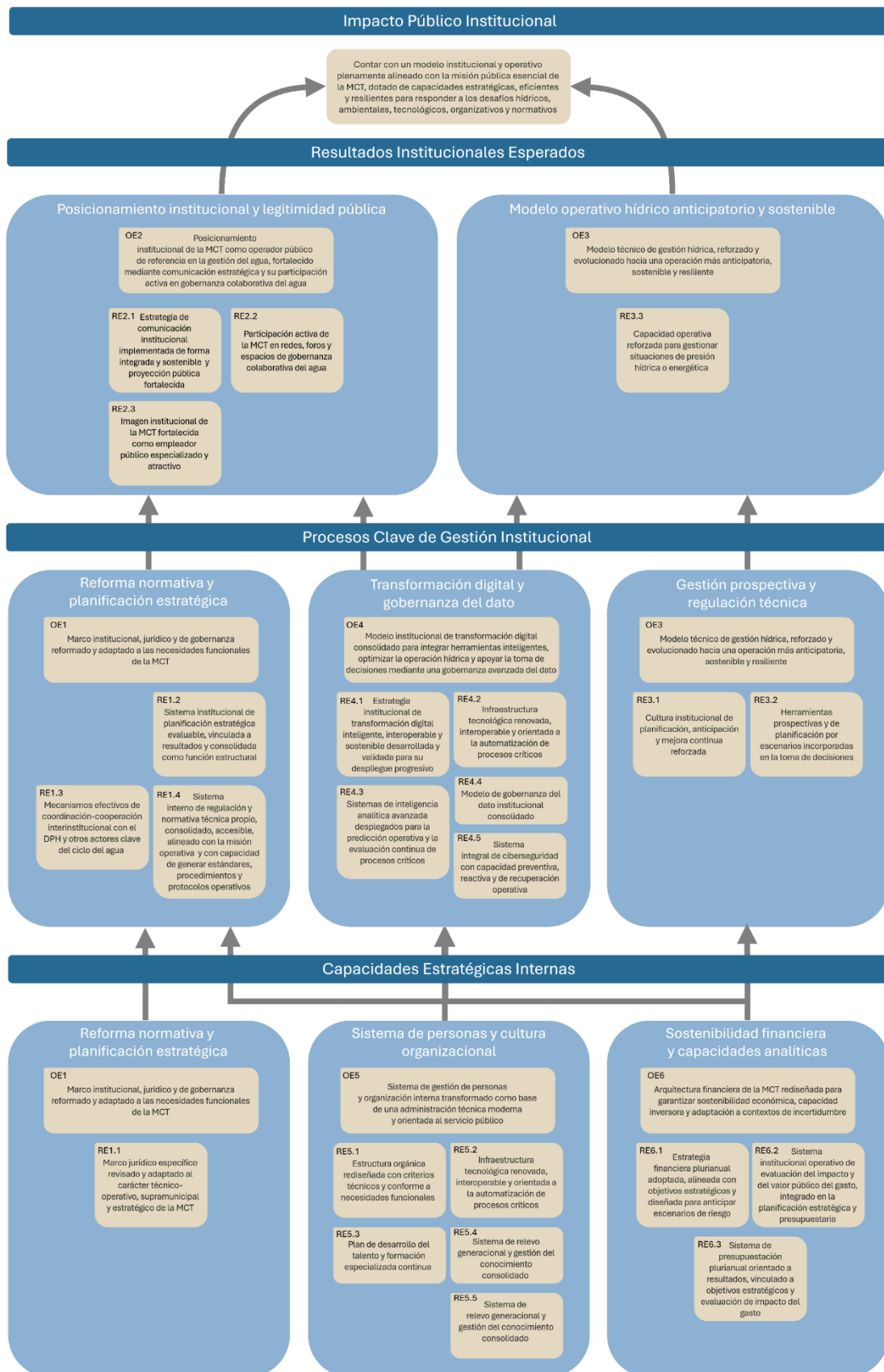
Engloba los mecanismos operativos de transformación institucional: planificación, regulación técnica, gobernanza del dato, digitalización, análisis prospectivo y otros procesos estructurales. Estos procesos permiten canalizar las capacidades internas hacia la obtención de resultados estratégicos.

#### 3. RESULTADOS INSTITUCIONALES ESPERADOS

Reflejan los efectos verificables que debe producir la organización como resultado del funcionamiento eficaz de sus procesos y sirven como evidencia del progreso hacia las finalidades estratégicas e impacto institucional.

#### 4. IMPACTO PÚBLICO INSTITUCIONAL

Constituye el objetivo general del PEMCT y representa el propósito superior de la organización: un modelo institucional moderno, resiliente y eficaz al servicio de la misión pública de la MCT.



#### 4.4. Estrategias y líneas de acción

La respuesta estructurada de la MCT frente a los retos detectados en el diagnóstico estratégico, se organiza en torno a un sistema jerárquico, integrado y coherente de estrategias institucionales y líneas de actuación, en torno a los seis ejes estratégicos de intervención definidos.

Cada eje estratégico funciona como un vector transformador institucional, configurado para generar impacto sostenible, garantizar alineación con la misión pública de la MCT y maximizar el valor público generado por la Mancomunidad en su condición de operador público esencial del abastecimiento hídrico.

Esta arquitectura estratégica está compuesta por los siguientes elementos:

EJE ESTRATÉGICO:

Corresponde a un ámbito estructural de actuación que agrupa un conjunto coherente de desafíos institucionales y oportunidades de mejora. Define un dominio de intervención que actúa como plataforma de transformación transversal.

FINALIDAD ESTRATÉGICA (F):

Es la meta superior que se persigue con cada eje. Representa un estado deseado de transformación institucional de medio a largo plazo, alineado con la visión del PEMCT.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL:

Define la línea general de intervención que guiará las decisiones, orientaciones y acciones clave para avanzar hacia la finalidad estratégica.

OBJETIVO ESPECÍFICO (OE):

Expresa un cambio institucional concreto y medible que debe alcanzarse dentro del horizonte del plan. Constituye un nivel intermedio entre la finalidad y los resultados esperados, y permite evaluar el grado de avance estratégico.







RESULTADO ESPERADO (RE):


Son los productos de cambio directamente atribuibles a la acción institucional. Tienen carácter verificable y evaluable, y su logro implica el cumplimiento parcial o total del objetivo específico al que se adscriben.

ACTUACIÓN ESTRATÉGICA (AE):

Corresponde al nivel más operativo de intervención. Son proyectos, acciones clave o grupos de intervenciones que permitirán alcanzar los resultados esperados.

Esta arquitectura constituye la base para la programación operativa del PEMCT 2026–2030 y su sistema de monitoreo institucional

 <b>Eje1</b> Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza	 <b>Eje2</b> Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público	 <b>Eje3</b> Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia		 <b>Eje4</b> Transformación digital y gobernanza del dato	 <b>Eje5</b> Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento	 <b>Eje6</b> Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público
<b>Finalidad Estratégica</b> Impulsar la transformación institucional de la MCT mediante una arquitectura organizativa estratégica, flexible y orientada al cambio	<b>Finalidad Estratégica</b> Reforzar la legitimidad pública de la MCT a través de una estrategia de posicionamiento institucional, comunicación proactiva y gobernanza colaborativa	<b>Finalidad Estratégica</b> Reconfigurar el modelo operativo hídrico bajo criterios de sostenibilidad, resiliencia normativa y adaptación climática		<b>Finalidad Estratégica</b> Acelerar la transformación digital de la MCT como palanca para la eficiencia operativa, la anticipación y la toma de decisiones basada en datos	<b>Finalidad Estratégica</b> Alinear las capacidades operativas y la dotación de recursos humanos con la complejidad técnica y organizativa de las funciones actuales y emergentes	<b>Finalidad Estratégica</b> Activar una gestión estratégica y adaptativa de los recursos disponibles para generar inversión transformadora y valor público
<b>Estrategia</b> Modernizar el marco institucional de la MCT mediante revisión integral de su normativa, institucionalización de la planificación estratégica y reorganización funcional para una gobernanza eficiente y orientada a resultados	<b>Estrategia</b> Reforzar la legitimidad pública de la MCT a través de una estrategia integrada de comunicación, narrativa institucional de valor público y proyección activa en el ecosistema técnico y territorial del agua	<b>Estrategia</b> Fortalecimiento de la planificación hídrica y la capacidad operativa resiliente	<b>Estrategia</b> Transformación tecnológica de la operación hídrica para la anticipación y eficiencia	<b>Estrategia</b> Impulsar una transformación digital institucional interoperable y segura, que automatice procesos clave, refuerce la capacidad analítica y consolide la gobernanza avanzada del dato como función estratégica transversal	<b>Estrategia</b> Rediseñar el modelo de gestión del talento institucional mediante planificación estructural de la RPT, carrera profesional técnica, formación continua y un sistema consolidado de relevo generacional	<b>Estrategia</b> Articular una gestión financiera estratégica basada en planificación multianual, análisis económico y presupuestación orientada a resultados, que refuerce la sostenibilidad y la capacidad inversora ante escenarios inciertos
<b>Objetivo Específico</b> Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funciona-les de la MCT	<b>Objetivo Específico</b> Posicionamiento institucional de la MCT como operador público de referencia en la gestión del agua, fortalecido mediante comunicación estratégica y su participación activa en la gobernanza colaborativa del agua	<b>Objetivo Específico</b> Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente	<b>Objetivo Específico</b> Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)	<b>Objetivo Específico</b> Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico estructural de la transformación digital)	<b>Objetivo Específico</b> Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público	<b>Objetivo Específico</b> Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre
<b>Resultado Esperado</b> Marco jurídico específico revisado y adaptado al carácter técnico-operativo, supramunicipal y estratégico de la MCT Sistema institucional de planificación estratégica consolidado como función estructural Mecanismos efectivos de coordinación y cooperación interinstitucional con el Dominio Público Hidráulico y otros actores clave del ciclo del agua Sistema interno de regulación y normativa técnica propio, consolidado, accesible, alineado con la misión operativa de la MCT y con capacidad de generar estándares, procedimientos y protocolos operativos	<b>Resultado Esperado</b> Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible, y proyección pública fortalecida Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del agua Imagen de la MCT fortalecida como empleador público especializado y atractivo	<b>Resultado Esperado</b> Cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua reforzada Incorporación de herramientas prospectivas y de planificación por escenarios en la toma de decisiones Capacidad operativa reforzada para gestionar situaciones de presión hídrica o energética	<b>Resultado Esperado</b> Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos	<b>Resultado Esperado</b> Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado Sistema integral de ciberseguridad con capacidad preventiva, reactiva y de recuperación operativa	<b>Resultado Esperado</b> Estructura orgánica rediseñada con criterios técnicos y conforme a necesidades funcionales Sistema institucional de evaluación del desempeño implantado progresivamente en perfiles estratégicos Plan de desarrollo del talento y formación especializada continua Cultura organizacional moderna basada en la responsabilidad y la orientación a resultados Sistema de relevo generacional y gestión del conocimiento consolidado	<b>Resultado Esperado</b> Estrategia financiera plurianual vinculada a prioridades estratégicas y escenarios de riesgo Sistema institucional de evaluación del impacto y del valor público, integrado en la planificación presupuestaria y estratégica Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados, vinculado a objetivos estratégicos y evaluación de impacto del gasto

Objetivo General	Eje Estratégico	Finalidad Estratégica	Estrategia	Objetivo Específico	Resultado Esperado	Actuación Estratégica	
<p>Contar con un modelo institucional y operativo plenamente alineado con la misión pública esencial de la MCT, dotado de capacidades estratégicas, eficientes y resilientes para responder a los desafíos hídricos, ambientales, tecnológicos, organizativos y normativos</p>	 <b>1</b> Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza	<b>F1</b> Transformación institucional de la MCT consolidada mediante una arquitectura organizativa estratégica, flexible y adaptativa	<b>E1</b> Consolidar una gobernanza institucional moderna y eficiente mediante la revisión integral del marco jurídico-funcional vigente, la institucionalización de la planificación estratégica como función estructural, y la implantación de un modelo organizativo alineado con los principios de racionalidad operativa, coordinación funcional y orientación a resultados	<b>OE1</b> Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT	RE1.1 Marco jurídico específico revisado y adaptado al carácter técnico-operativo, supramunicipal y estratégico de la MCT AE1.1.1 Rediseño del marco jurídico fundacional de la MCT para reforzar su funcionalidad operativa y naturaleza técnico-estratégica, y tramitación de la propuesta normativa	AE1.2.1 Implantación de modelo institucional basado en planes operativos departamentales	
					RE1.2 Sistema institucional de planificación estratégica evaluable, vinculada a resultados y consolidada como función estructural AE1.2.1 Implantación de modelo institucional basado en planes operativos departamentales	RE1.3 Mecanismos efectivos de coordinación y cooperación interinstitucional con el Dominio Público Hidráulico y otros actores clave del ciclo del agua AE1.3.1 Desarrollo y consolidación de comisiones técnicas de coordinación con las Confederaciones Hidrográficas del Segura y del Júcar	RE1.4 Sistema interno de regulación y normativa técnica propio, consolidado, accesible, alineado con la misión operativa de la MCT y con capacidad de generar estándares, procedimientos y protocolos operativos AE1.4.1 Desarrollo e implantación de sistemas de gestión ISO, con certificación acreditada, en áreas funcionales y servicios estratégicos de la MCT
					RE2.1 Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible y proyección pública fortalecida AE2.1.1 Despliegue integrado y sostenible de la Estrategia de Comunicación Institucional, alineada con el PEMCT 2026-2030 AE2.1.2 Proyecto Centenario MCT, como palanca de posicionamiento institucional y proyección del modelo público de gestión	AE2.2.1 Marco institucional de presencia y posicionamiento de la MCT en el ecosistema sectorial AE2.2.2 Impulso y consolidación de una plataforma de colaboración entre operadores del ámbito territorial de la MCT	
					RE2.2 Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del agua AE2.2.1 Marco institucional de presencia y posicionamiento de la MCT en el ecosistema sectorial AE2.2.2 Impulso y consolidación de una plataforma de colaboración entre operadores del ámbito territorial de la MCT	RE2.3 Imagen institucional de la MCT fortalecida como empleador público especializado y atractivo AE2.3.1 Diseño y despliegue de la estrategia de marca empleadora de la MCT para la atracción de talento técnico	
	<b>2</b> Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público	<b>F2</b> Legitimidad pública de la MCT reforzada mediante posicionamiento institucional, comunicación proactiva y gobernanza colaborativa	<b>E2</b> Construir una identidad institucional sólida mediante una estrategia de comunicación integrada, una narrativa centrada en el valor público generado por la gestión pública del agua, y la proyección activa de la MCT como agente clave del ecosistema institucional, técnico y territorial del agua	<b>OE2</b> Posicionamiento institucional de la MCT como operador público de referencia en la gestión del agua, fortalecido mediante comunicación estratégica y su participación activa en la gobernanza colaborativa del agua	RE2.1 Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible y proyección pública fortalecida AE2.1.1 Despliegue integrado y sostenible de la Estrategia de Comunicación Institucional, alineada con el PEMCT 2026-2030 AE2.1.2 Proyecto Centenario MCT, como palanca de posicionamiento institucional y proyección del modelo público de gestión	AE2.2.1 Marco institucional de presencia y posicionamiento de la MCT en el ecosistema sectorial AE2.2.2 Impulso y consolidación de una plataforma de colaboración entre operadores del ámbito territorial de la MCT	
					RE2.2 Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del agua AE2.2.1 Marco institucional de presencia y posicionamiento de la MCT en el ecosistema sectorial AE2.2.2 Impulso y consolidación de una plataforma de colaboración entre operadores del ámbito territorial de la MCT	RE2.3 Imagen institucional de la MCT fortalecida como empleador público especializado y atractivo AE2.3.1 Diseño y despliegue de la estrategia de marca empleadora de la MCT para la atracción de talento técnico	
					RE3.1 Cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua reforzada AE3.1.1 Mantenimiento, actualización y priorización anual del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas	RE3.2 Incorporación de herramientas prospectivas y de planificación por escenarios en la toma de decisiones AE3.2.1 Incorporación de escenarios de riesgo, resiliencia y rentabilidad en los procesos de priorización y revisión de inversiones	
					RE3.3 Capacidad operativa reforzada para gestionar situaciones de presión hídrica o energética AE3.3.1 Sistema de coordinación y continuidad operativa del servicio	RE4.2 Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos AE4.2.1 Sistema de control de renovación prioritaria del hardware crítico en estaciones de tratamiento de agua potable (ETAP), con criterios de seguridad, sostenibilidad y continuidad operativa AE4.2.2 Despliegue de modelo BIM como base para la integración de las plataformas interoperables del organismo de cara a la gestión técnica del ciclo hídrico AE4.2.3 Refuerzo selectivo de los sistemas de control y monitorización para la gestión operativa en situaciones de presión hídrica o energética	
					RE4.3 Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos AE4.3.1 Sistema de apoyo a la decisión para la gestión del sistema hidráulico de la MCT basado en datos operativos	AE4.1.1 Formulación y validación de la Estrategia de Transformación Digital del PEMCT 2026-2030, alineada con estándares europeos, orientada a resultados y construida desde una lógica de madurez digital progresiva AE4.1.2 Actualización del puesto de trabajo institucional con enfoque de "puesto inteligente" mediante renovación del hardware, implantación de herramientas colaborativas y dotación segura del entorno de usuario AE4.1.3 Migración progresiva a un entorno de nube híbrida (SARA y local), con priorización de servicios críticos, refuerzo de la soberanía digital y racionalización de infraestructuras	
					RE4.4 Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado AE4.4.1 Desarrollo e implantación del Modelo Institucional de Gobernanza del Dato incluyendo arquitectura de roles y flujos de responsabilidad, políticas de calidad y normativa técnica AE4.4.2 Implantación de un sistema de gestión documental institucional interoperable, con trazabilidad de procesos, archivo electrónico, acceso integrado y cumplimiento del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI)	AE4.4.1 Desarrollo e implantación del Modelo Institucional de Gobernanza del Dato incluyendo arquitectura de roles y flujos de responsabilidad, políticas de calidad y normativa técnica AE4.4.2 Implantación de un sistema de gestión documental institucional interoperable, con trazabilidad de procesos, archivo electrónico, acceso integrado y cumplimiento del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI)	
	<b>3</b> Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia	<b>F3</b> Modelo operativo hídrico de la MCT reconfigurado bajo criterios de sostenibilidad, resiliencia normativa y adaptación climática	<b>E3.I</b> Fortalecimiento de la planificación hídrica y la capacidad operativa resiliente  <b>E3.II</b> Transformación tecnológica de la operación hídrica para la anticipación y eficiencia	<b>OE3</b> Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente  <b>OE4</b> Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)	RE3.1 Cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua reforzada AE3.1.1 Mantenimiento, actualización y priorización anual del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas	RE3.2 Incorporación de herramientas prospectivas y de planificación por escenarios en la toma de decisiones AE3.2.1 Incorporación de escenarios de riesgo, resiliencia y rentabilidad en los procesos de priorización y revisión de inversiones	
					RE3.3 Capacidad operativa reforzada para gestionar situaciones de presión hídrica o energética AE3.3.1 Sistema de coordinación y continuidad operativa del servicio	RE4.2 Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos AE4.2.1 Sistema de control de renovación prioritaria del hardware crítico en estaciones de tratamiento de agua potable (ETAP), con criterios de seguridad, sostenibilidad y continuidad operativa AE4.2.2 Despliegue de modelo BIM como base para la integración de las plataformas interoperables del organismo de cara a la gestión técnica del ciclo hídrico AE4.2.3 Refuerzo selectivo de los sistemas de control y monitorización para la gestión operativa en situaciones de presión hídrica o energética	
					RE4.3 Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos AE4.3.1 Sistema de apoyo a la decisión para la gestión del sistema hidráulico de la MCT basado en datos operativos	AE4.1.1 Formulación y validación de la Estrategia de Transformación Digital del PEMCT 2026-2030, alineada con estándares europeos, orientada a resultados y construida desde una lógica de madurez digital progresiva AE4.1.2 Actualización del puesto de trabajo institucional con enfoque de "puesto inteligente" mediante renovación del hardware, implantación de herramientas colaborativas y dotación segura del entorno de usuario AE4.1.3 Migración progresiva a un entorno de nube híbrida (SARA y local), con priorización de servicios críticos, refuerzo de la soberanía digital y racionalización de infraestructuras	
					RE4.4 Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado AE4.4.1 Desarrollo e implantación del Modelo Institucional de Gobernanza del Dato incluyendo arquitectura de roles y flujos de responsabilidad, políticas de calidad y normativa técnica AE4.4.2 Implantación de un sistema de gestión documental institucional interoperable, con trazabilidad de procesos, archivo electrónico, acceso integrado y cumplimiento del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI)	AE4.4.1 Desarrollo e implantación del Modelo Institucional de Gobernanza del Dato incluyendo arquitectura de roles y flujos de responsabilidad, políticas de calidad y normativa técnica AE4.4.2 Implantación de un sistema de gestión documental institucional interoperable, con trazabilidad de procesos, archivo electrónico, acceso integrado y cumplimiento del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI)	
					RE4.5 Sistema integral de ciberseguridad con capacidad preventiva, reactiva y de recuperación operativa AE4.5.1 Diseño e implantación del Plan Integral de Ciberseguridad de la MCT conforme al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y directiva NIS2, tras diagnóstico completo de brechas, y con despliegue progresivo por capas de criticidad	AE4.5.1 Diseño e implantación del Plan Integral de Ciberseguridad de la MCT conforme al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y directiva NIS2, tras diagnóstico completo de brechas, y con despliegue progresivo por capas de criticidad	
	<b>4</b> Transformación digital y gobernanza del dato	<b>F4</b> Transformación digital institucional de la MCT consolidada como palanca de eficiencia, anticipación y toma de decisiones basada en datos	<b>E4</b> Implantar un ecosistema digital institucional interoperable, seguro y orientado a datos, que permita integrar procesos críticos, automatizar tareas operativas y reforzar la capacidad analítica de la organización. Esta estrategia busca estructurar la transformación digital no como un proyecto tecnológico aislado, sino como una función transversal y estratégica de la MCT	<b>OE4</b> Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)	RE4.1 Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo AE4.1.1 Formulación y validación de la Estrategia de Transformación Digital del PEMCT 2026-2030, alineada con estándares europeos, orientada a resultados y construida desde una lógica de madurez digital progresiva AE4.1.2 Actualización del puesto de trabajo institucional con enfoque de "puesto inteligente" mediante renovación del hardware, implantación de herramientas colaborativas y dotación segura del entorno de usuario AE4.1.3 Migración progresiva a un entorno de nube híbrida (SARA y local), con priorización de servicios críticos, refuerzo de la soberanía digital y racionalización de infraestructuras	AE4.1.1 Formulación y validación de la Estrategia de Transformación Digital del PEMCT 2026-2030, alineada con estándares europeos, orientada a resultados y construida desde una lógica de madurez digital progresiva AE4.1.2 Actualización del puesto de trabajo institucional con enfoque de "puesto inteligente" mediante renovación del hardware, implantación de herramientas colaborativas y dotación segura del entorno de usuario AE4.1.3 Migración progresiva a un entorno de nube híbrida (SARA y local), con priorización de servicios críticos, refuerzo de la soberanía digital y racionalización de infraestructuras	
					RE4.2 Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos AE4.2.1 Sistema de control de renovación prioritaria del hardware crítico en estaciones de tratamiento de agua potable (ETAP), con criterios de seguridad, sostenibilidad y continuidad operativa AE4.2.2 Despliegue de modelo BIM como base para la integración de las plataformas interoperables del organismo de cara a la gestión técnica del ciclo hídrico AE4.2.3 Refuerzo selectivo de los sistemas de control y monitorización para la gestión operativa en situaciones de presión hídrica o energética	AE4.2.1 Sistema de control de renovación prioritaria del hardware crítico en estaciones de tratamiento de agua potable (ETAP), con criterios de seguridad, sostenibilidad y continuidad operativa AE4.2.2 Despliegue de modelo BIM como base para la integración de las plataformas interoperables del organismo de cara a la gestión técnica del ciclo hídrico AE4.2.3 Refuerzo selectivo de los sistemas de control y monitorización para la gestión operativa en situaciones de presión hídrica o energética	
					RE4.3 Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos AE4.3.1 Sistema de apoyo a la decisión para la gestión del sistema hidráulico de la MCT basado en datos operativos	AE4.3.1 Sistema de apoyo a la decisión para la gestión del sistema hidráulico de la MCT basado en datos operativos	
					RE4.4 Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado AE4.4.1 Desarrollo e implantación del Modelo Institucional de Gobernanza del Dato incluyendo arquitectura de roles y flujos de responsabilidad, políticas de calidad y normativa técnica AE4.4.2 Implantación de un sistema de gestión documental institucional interoperable, con trazabilidad de procesos, archivo electrónico, acceso integrado y cumplimiento del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI)	AE4.4.1 Desarrollo e implantación del Modelo Institucional de Gobernanza del Dato incluyendo arquitectura de roles y flujos de responsabilidad, políticas de calidad y normativa técnica AE4.4.2 Implantación de un sistema de gestión documental institucional interoperable, con trazabilidad de procesos, archivo electrónico, acceso integrado y cumplimiento del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI)	
					RE4.5 Sistema integral de ciberseguridad con capacidad preventiva, reactiva y de recuperación operativa AE4.5.1 Diseño e implantación del Plan Integral de Ciberseguridad de la MCT conforme al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y directiva NIS2, tras diagnóstico completo de brechas, y con despliegue progresivo por capas de criticidad	AE4.5.1 Diseño e implantación del Plan Integral de Ciberseguridad de la MCT conforme al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y directiva NIS2, tras diagnóstico completo de brechas, y con despliegue progresivo por capas de criticidad	
	<b>5</b> Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento	<b>F5</b> Capacidades operativas y dotación de recursos humanos alineados con la complejidad técnica y organizativa de las funciones actuales y emergentes	<b>E5</b> Reformular el modelo de dotación, desarrollo y gestión del capital humano de la MCT mediante una planificación estructural de recursos humanos, la implantación progresiva de un sistema institucional de evaluación del desempeño en los perfiles estratégicos, la institucionalización de la formación continua, y la preparación efectiva del relevo generacional. Esta estrategia busca adaptar el aparato institucional a las nuevas exigencias técnicas, organizativas y estratégicas	<b>OE5</b> Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público	RE5.1 Estructura orgánica rediseñada con criterios técnicos y conforme a necesidades funcionales AE5.1.1 Actualización de la estructura organizativa institucional de la MCT, alineada con sus objetivos estratégicos	RE5.2 Sistema institucional de evaluación del desempeño implantado progresivamente en perfiles estratégicos AE5.2.1 Diseño de un sistema institucional de evaluación del desempeño para perfiles estratégicos y despliegue operativo piloto	
					RE5.3 Plan de desarrollo del talento y formación especializada continua AE5.3.1 Caracterización de perfiles técnicos estratégicos y elaboración de un plan institucional de formación basado en competencias	RE5.4 Cultura organizacional moderna basada en la responsabilidad y la orientación a resultados AE5.4.1 Identificación de interacciones interdepartamentales y establecimiento de procesos de cooperación operativa orientados a resultados	
					RE5.5 Sistema de relevo generacional y gestión del conocimiento consolidado AE5.5.1 Diseño e implantación de un procedimiento institucional de relevo generacional y transferencia de conocimiento operativo, integrado en el sistema de gestión ISO	RE6.1 Estrategia financiera plurianual adoptada, alineada con objetivos estratégicos y diseñada para anticipar escenarios de riesgo AE6.1.1 Integración del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas en el ciclo institucional de planificación presupuestaria AE6.1.2 Desarrollo de una herramienta institucional para la planificación financiera anticipatoria basada en diversas hipótesis tarifarias y escenarios presupuestarios	
					RE6.2 Sistema institucional de evaluación del impacto y del valor público, integrado en la planificación presupuestaria y estratégica AE6.2.1 Diseño e implantación de una metodología institucional de evaluación del impacto económico y del valor público generado por la inversión y el gasto	RE6.3 Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución AE6.3.1 Diseño e implantación de un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización del gasto y la inversión pública	
RE6.3 Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución AE6.3.1 Diseño e implantación de un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización del gasto y la inversión pública					RE6.3 Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución AE6.3.1 Diseño e implantación de un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización del gasto y la inversión pública		
<b>6</b> Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público	<b>F6</b> Gestión estratégica y adaptativa de los recursos disponibles activada para generar inversión transformadora y valor público	<b>E6</b> Desarrollar una planificación financiera estratégica y plurianual que permita vincular recursos, decisiones e impacto institucional, fortaleciendo el análisis económico, la evaluación del gasto y la resiliencia frente a escenarios fiscales, tarifarios y energéticos. Esta estrategia propone una transición hacia una gestión presupuestaria orientada a resultados, con criterios de eficiencia, equidad y valor público	<b>OE6</b> Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre	RE6.1 Estrategia financiera plurianual adoptada, alineada con objetivos estratégicos y diseñada para anticipar escenarios de riesgo AE6.1.1 Integración del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas en el ciclo institucional de planificación presupuestaria AE6.1.2 Desarrollo de una herramienta institucional para la planificación financiera anticipatoria basada en diversas hipótesis tarifarias y escenarios presupuestarios	RE6.2 Sistema institucional de evaluación del impacto y del valor público, integrado en la planificación presupuestaria y estratégica AE6.2.1 Diseño e implantación de una metodología institucional de evaluación del impacto económico y del valor público generado por la inversión y el gasto		
				RE6.3 Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución AE6.3.1 Diseño e implantación de un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización del gasto y la inversión pública	RE6.3 Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución AE6.3.1 Diseño e implantación de un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización del gasto y la inversión pública		

# 5. PLAN DE ACCIÓN

MANCOMUNIDAD DE LOS CANALES DEL TAIBILLA

PEMCT

26  
30







### 5.1. Plan de Acción del PEMCT 2026–2030

El Plan de Acción del PEMCT 2026–2030 constituye su traducción operativa, es decir, la programación concreta de las actuaciones estratégicas que se llevarán a cabo durante el periodo 2026–2030.

El Plan de Acción recoge, de manera organizada y operativa, el conjunto de actuaciones estratégicas que permitirán alcanzar los objetivos y resultados definidos en la fase de formulación estratégica. En este sentido, el Plan de Acción integra y despliega, en forma de proyectos concretos, las líneas de intervención priorizadas en cada uno de los seis ejes estratégicos, asegurando su viabilidad técnica, institucional y presupuestaria.

Este diseño garantiza la trazabilidad entre el diagnóstico, los objetivos y la intervención, permitiendo una programación estructurada, orientada al impacto institucional y alineada con las capacidades reales de la MCT.

En suma, representa el núcleo programático del Plan Estratégico, donde las aspiraciones institucionales se traducen en acciones concretas, recursos comprometidos y resultados esperables, sirviendo de hoja de ruta práctica para una gestión transformadora, evaluable y centrada en el valor público.


Objetivo General	Eje Estratégico	Finalidad Estratégica	Estrategia	Objetivo Específico	Resultado Esperado	Actuación Estratégica
<p>Contar con un modelo institucional y operativo plenamente alineado con la misión pública esencial de la MCT, dotado de capacidades estratégicas, eficientes y resilientes para responder a los desafíos hídricos, ambientales, tecnológicos, organizativos y normativos</p>	<p> 1 Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza</p>	<p>F1 Transformación institucional de la MCT consolidada mediante una arquitectura organizativa estratégica, flexible y adaptativa</p>	<p>E1 Consolidar una gobernanza institucional moderna y eficiente mediante la revisión integral del marco jurídico-funcional vigente, la institucionalización de la planificación estratégica como función estructural, y la implantación de un modelo organizativo alineado con los principios de racionalidad operativa, coordinación funcional y orientación a resultados</p>	<p>OE1 Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT</p>	<p>RE1.1 Marco jurídico específico revisado y adaptado al carácter técnico-operativo, supramunicipal y estratégico de la MCT RE1.2 Sistema institucional de planificación estratégica evaluable, vinculada a resultados y consolidada como función estructural RE1.3 Mecanismos efectivos de coordinación y cooperación interinstitucional con el Dominio Público Hidráulico y otros actores clave del ciclo del agua RE1.4 Sistema interno de regulación y normativa técnica propio, consolidado, accesible, alineado con la misión operativa de la MCT y con capacidad de generar estándares, procedimientos y protocolos operativos</p>	<p>AE1.1.1 Rediseño del marco jurídico fundacional de la MCT para reforzar su funcionalidad operativa y naturaleza técnico-estratégica, y tramitación de la propuesta normativa AE1.2.1 Implantación de modelo institucional basado en planes operativos departamentales AE1.3.1 Desarrollo y consolidación de comisiones técnicas de coordinación con las Confederaciones Hidrográficas del Segura y del Júcar AE1.4.1 Desarrollo e implantación de sistemas de gestión ISO, con certificación acreditada, en áreas funcionales y servicios estratégicos de la MCT</p>
	<p> 2 Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público</p>	<p>F2 Legitimidad pública de la MCT reforzada mediante posicionamiento institucional, comunicación proactiva y gobernanza colaborativa</p>	<p>E2 Construir una identidad institucional sólida mediante una estrategia de comunicación integrada, una narrativa centrada en el valor público generado por la gestión pública del agua, y la proyección activa de la MCT como agente clave del ecosistema institucional, técnico y territorial del agua</p>	<p>OE2 Posicionamiento institucional de la MCT como operador público de referencia en la gestión del agua, fortalecido mediante comunicación estratégica y su participación activa en la gobernanza colaborativa del agua</p>	<p>RE2.1 Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible y proyección pública fortalecida RE2.2 Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del agua RE2.3 Imagen institucional de la MCT fortalecida como empleador público especializado y atractivo</p>	<p>AE2.1.1 Despliegue integrado y sostenible de la Estrategia de Comunicación Institucional, alineada con el PEMCT 2026-2030 AE2.1.2 Proyecto Centenario MCT, como palanca de posicionamiento institucional y proyección del modelo público de gestión AE2.2.1 Marco institucional de presencia y posicionamiento de la MCT en el ecosistema sectorial AE2.2.2 Impulso y consolidación de una plataforma de colaboración entre operadores del ámbito territorial de la MCT AE2.3.1 Diseño y despliegue de la estrategia de marca empleadora de la MCT para la atracción de talento técnico</p>
	<p> 3 Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia</p>	<p>F3 Modelo operativo hídrico de la MCT reconfigurado bajo criterios de sostenibilidad, resiliencia normativa y adaptación climática</p>	<p>E3.I Fortalecimiento de la planificación hídrica y la capacidad operativa resiliente E3.II Transformación tecnológica de la operación hídrica para la anticipación y eficiencia</p>	<p>OE3 Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)</p>	<p>RE3.1 Cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua reforzada RE3.2 Incorporación de herramientas prospectivas y de planificación por escenarios en la toma de decisiones RE3.3 Capacidad operativa reforzada para gestionar situaciones de presión hídrica o energética RE4.2 Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos RE4.3 Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos</p>	<p>AE3.1.1 Mantenimiento, actualización y priorización anual del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas AE3.2.1 Incorporación de escenarios de riesgo, resiliencia y rentabilidad en los procesos de priorización y revisión de inversiones AE3.3.1 Sistema de coordinación y continuidad operativa del servicio AE4.2.1 Sistema de control de renovación prioritaria del hardware crítico en estaciones de tratamiento de agua potable (ETAP), con criterios de seguridad, sostenibilidad y continuidad operativa AE4.2.2 Despliegue de modelo BIM como base para la integración de las plataformas interoperables del organismo de cara a la gestión técnica del ciclo hídrico AE4.2.3 Refuerzo selectivo de los sistemas de control y monitorización para la gestión operativa en situaciones de presión hídrica o energética AE4.3.1 Sistema de apoyo a la decisión para la gestión del sistema hidráulico de la MCT basado en datos operativos</p>
	<p> 4 Transformación digital y gobernanza del dato</p>	<p>F4 Transformación digital institucional de la MCT consolidada como palanca de eficiencia, anticipación y toma de decisiones basada en datos</p>	<p>E4 Implantar un ecosistema digital institucional interoperable, seguro y orientado a datos, que permita integrar procesos críticos, automatizar tareas operativas y reforzar la capacidad analítica de la organización. Esta estrategia busca estructurar la transformación digital no como un proyecto tecnológico aislado, sino como una función transversal y estratégica de la MCT</p>	<p>OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)</p>	<p>RE4.1 Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo RE4.4 Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado RE4.5 Sistema integral de ciberseguridad con capacidad preventiva, reactiva y de recuperación operativa</p>	<p>AE4.1.1 Formulación y validación de la Estrategia de Transformación Digital del PEMCT 2026-2030, alineada con estándares europeos, orientada a resultados y construida desde una lógica de madurez digital progresiva AE4.1.2 Actualización del puesto de trabajo institucional con enfoque de "puesto inteligente" mediante renovación del hardware, implantación de herramientas colaborativas y dotación segura del entorno de usuario AE4.1.3 Migración progresiva a un entorno de nube híbrida (SARA y local), con priorización de servicios críticos, refuerzo de la soberanía digital y racionalización de infraestructuras AE4.1.4 Diseño e implantación de un sistema integral de gestión de la demanda TIC basado en metodología ITIL o similares, y sistemas automatizados de solicitudes y servicios, como base de una transformación digital ordenada y sostenible AE4.4.1 Desarrollo e implantación del Modelo Institucional de Gobernanza del Dato incluyendo arquitectura de roles y flujos de responsabilidad, políticas de calidad y normativa técnica AE4.4.2 Implantación de un sistema de gestión documental interoperable, con trazabilidad de procesos, archivo electrónico, acceso integrado y cumplimiento del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI) AE4.5.1 Diseño e implantación del Plan Integral de Ciberseguridad de la MCT conforme al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y directiva NIS2, tras diagnóstico completo de brechas, y con despliegue progresivo por capas de criticidad</p>
	<p> 5 Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento</p>	<p>F5 Capacidades operativas y dotación de recursos humanos alineados con la complejidad técnica y organizativa de las funciones actuales y emergentes</p>	<p>E5 Reformular el modelo de dotación, desarrollo y gestión del capital humano de la MCT mediante una planificación estructural de recursos humanos, la implantación progresiva de un sistema institucional de evaluación del desempeño en los perfiles estratégicos, la institucionalización de la formación continua, y la preparación efectiva del relevo generacional. Esta estrategia busca adaptar el aparato institucional a las nuevas exigencias técnicas, organizativas y estratégicas</p>	<p>OE5 Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público</p>	<p>RE5.1 Estructura orgánica rediseñada con criterios técnicos y conforme a necesidades funcionales RE5.2 Sistema institucional de evaluación del desempeño implantado progresivamente en perfiles estratégicos RE5.3 Plan de desarrollo del talento y formación especializada continua RE5.4 Cultura organizacional moderna basada en la responsabilidad y la orientación a resultados RE5.5 Sistema de relevo generacional y gestión del conocimiento consolidado</p>	<p>AE5.1.1 Actualización de la estructura organizativa institucional de la MCT, alineada con sus objetivos estratégicos AE5.2.1 Diseño de un sistema institucional de evaluación del desempeño para perfiles estratégicos y despliegue operativo piloto AE5.3.1 Caracterización de perfiles técnicos estratégicos y elaboración de un plan institucional de formación basado en competencias AE5.4.1 Identificación de interacciones interdepartamentales y establecimiento de procesos de cooperación operativa orientados a resultados AE5.5.1 Diseño e implantación de un procedimiento institucional de relevo generacional y transferencia de conocimiento operativo, integrado en el sistema de gestión ISO</p>
	<p> 6 Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público</p>	<p>F6 Gestión estratégica y adaptativa de los recursos disponibles activada para generar inversión transformadora y valor público</p>	<p>E6 Desarrollar una planificación financiera estratégica y multianual que permita vincular recursos, decisiones e impacto institucional, fortaleciendo el análisis económico, la evaluación del gasto y la resiliencia frente a escenarios fiscales, tarifarios y energéticos. Esta estrategia propone una transición hacia una gestión presupuestaria orientada a resultados, con criterios de eficiencia, equidad y valor público</p>	<p>OE6 Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre</p>	<p>RE6.1 Estrategia financiera plurianual adoptada, alineada con objetivos estratégicos y diseñada para anticipar escenarios de riesgo RE6.2 Sistema institucional de evaluación del impacto y del valor público, integrado en la planificación presupuestaria y estratégica RE6.3 Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución</p>	<p>AE6.1.1 Integración del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas en el ciclo institucional de planificación presupuestaria AE6.1.2 Desarrollo de una herramienta institucional para la planificación financiera anticipatoria basada en diversas hipótesis tarifarias y escenarios presupuestarios AE6.2.1 Diseño e implantación de una metodología institucional de evaluación del impacto económico y del valor público generado por la inversión y el gasto AE6.3.1 Diseño e implantación de un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización del gasto y la inversión pública</p>


## 5.2. Fichas Técnicas de las Actuaciones Estratégicas

El Plan de Acción del PEMCT 2026-2030 establece para cada actuación estratégica, una ficha de proyecto que contiene:

- codificación y formulación literal
- descripción detallada
- actividades principales
- cronograma
- hitos intermedios
- meta
- indicadores
- medios de verificación
- supuestos clave
- recursos necesarios
- responsables de ejecución
- presupuesto anualizado

EJE ESTRATÉGICO 1		Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza	
Estrategia Institucional	E1	Consolidar una gobernanza institucional moderna y eficiente mediante la revisión integral del marco jurídico-funcional vigente, la institucionalización de la planificación estratégica como función estructural, y la implantación de un modelo organizativo alineado con los principios de racionalidad operativa, coordinación funcional y orientación a resultados	
Objetivo Específico (OE)	OE1	Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT	
Resultado Esperado (RE)	RE1.1	Marco jurídico específico revisado y adaptado al carácter técnico-operativo, supramunicipal y estratégico de la MCT	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE1.1.1</b>	<b>Rediseño del marco jurídico fundacional de la MCT para reforzar su funcionalidad operativa y naturaleza técnico-estratégica, y tramitación de la propuesta normativa</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>Esta actuación estratégica aborda el rediseño del marco jurídico fundacional de la MCT con el objetivo de fortalecer su capacidad funcional y adaptativa ante desafíos operativos y estratégicos. El proyecto se centra en actualizar su base normativa para consolidar una entidad pública moderna, con competencias alineadas a su naturaleza supramunicipal, técnica y estratégica.</p> <p>La propuesta incluirá un diagnóstico normativo detallado, la determinación de las distintas herramientas normativas que permitan avanzar hacia el objetivo último de disponer de una normativa específica óptima, elaboración de las propuestas normativas correspondientes y su tramitación institucional y política, incorporando mecanismos participativos y una revisión comparada con modelos de gobernanza similares en el ámbito del agua. Esta intervención es clave para dotar a la MCT de un soporte legal robusto, coherente con sus actuales funciones operativas</p>			
<b>PLAN DE TRABAJO</b>		<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores</b>
Análisis comparado de marcos jurídicos de organismos públicos análogos (por ejemplo Confederaciones Hidrográficas)	T1-2026	T2-2026	Fase de diagnóstico finalizada antes de T3- 2026 (análisis comparativo, evaluación del marco normativo e identificación de fórmulas normativas)
Evaluación del marco normativo vigente y sus limitaciones operativas	T1-2026	T2-2026	Grado de avance en la tramitación y aprobación correspondiente a cada una de las fórmulas identificadas
Identificación de fórmulas normativas que permitan avanzar hacia una gestión integral más eficiente del	T2-2026	T3-2026	
Redacción de las propuestas normativas del nuevo marco jurídico fundacional	T3-2026	T2-2027	
Consulta y validación institucional y jurídica de la propuesta (SGT del MITERD)	T3-2026	T4-2027	
Tramitación administrativa para su aprobación	T3-2026	T4-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2026	T4-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Diagnóstico jurídico-institucional comparado finalizado y validado		T2-2026	Informe final de diagnóstico + acta o nota de validación interna
H2. Propuesta de rediseño normativo formulada		T3-2026	Remisión formal de las propuestas
H3. Expediente de tramitación normativa iniciado de todas las acciones ante el órgano competente		T2-2028	Informe de alternativas, señalando cronograma para cada una de las fórmulas previstas
H4. Seguimiento del proceso de tramitación y soporte técnico-jurídico continuado		T4-2029	Informes de seguimiento, comunicaciones formales y documentación de soporte
<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Unidad Responsable:</b>	Secretaría General		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Servicio Jurídico, Presidencia		
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>HIPOTESIS</b>	
Humanos: 1 técnico jurídico, 1 coordinador de proyecto, 2 asesores sectoriales		Asesoría jurídica especializada	
Técnicos: Plataforma digital de edición colaborativa, acceso a bases jurídicas, asistencia técnica normativa especializada		Alineación institucional del marco legal propuesto	
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCION</b>			
<b>Importe total estimado</b>		0,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>		Todas las actuaciones son realizadas por el Servicio Jurídico de la MCT y supervisadas por entes superiores, sin estar prevista la externalización de ninguna de las tareas
	<b>2027</b>		
	<b>2028</b>		
	<b>2029</b>		
	<b>2030</b>		

EJE ESTRATÉGICO 1			Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza
Estrategia Institucional	E1	Consolidar una gobernanza institucional moderna y eficiente mediante la revisión integral del marco jurídico-funcional vigente, la institucionalización de la planificación estratégica como función estructural, y la implantación de un modelo organizativo alineado con los principios de racionalidad operativa, coordinación funcional y orientación a resultados	
Objetivo Especifico (OE)	OE1	Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT	
Resultado Esperado (RE)	RE1.2	Sistema institucional de planificación estratégica evaluable, vinculada a resultados y consolidada como función estructural	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE1.2.1</b>	<b>Implantación de modelo institucional basado en planes operativos departamentales</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>La actuación tiene por objeto la implantación de un modelo institucional en base al desarrollo de planes operativos en los distintos departamentos del organismo que permita el despliegue efectivo, ordenado y verificable del PEMCT 2026–2030 en el conjunto de la organización.</p> <p>Este modelo se concreta en la formulación, ejecución y seguimiento de planes operativos definidos por servicios, departamentos y áreas funcionales de la MCT, que no reformulan la estrategia institucional, sino que la despliegan operativamente, traduciendo los Objetivos Estratégicos, Resultados Esperados y Actuaciones Estratégicas del PEMCT en actividades, hitos, indicadores, responsables y calendarios claramente definidos.</p> <p>La AE consolida una capacidad institucional permanente de ejecución y seguimiento estratégico, reforzando la alineación organizativa, la gestión para resultados, la mejora continua y la rendición de cuentas interna.</p>			
<b>PLAN DE TRABAJO</b>		<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores</b>
Identificación y priorización de los ámbitos departamentales operativos	T1-2026	T2-2026	Nº de nuevos planes departamentales aprobados y en ejecución respecto a Enero 2026 ≥ 2.
Elaboración de criterios, plantillas y planes normalizados	T2-2026	T4-2026	Medición: T4 2027
Despliegue de planes operativos departamentales	T1-2027	T4-2029	% de departamentos definidos con plan sectorial activo y revisado ≥ 70%. Medición: T4 2029
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2026	T4-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1 – Definición y priorización de departamentos sectoriales operativos		T2-2026	Guías metodológicas y plantillas normalizadas
H2 – Planes operativos sectoriales piloto formulados		T4-2026	Planes operativos sectoriales aprobados
H3 – Despliegue consolidado y seguimiento del conjunto de planes operativos sectoriales		T4-2029	
<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Unidad Responsable:</b>	Presidencia, Secretaría General y Dirección Adjunta		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Todos los departamentos del organismo		
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>HIPOTESIS</b>	
Humanos: 1 responsable de coordinación del despliegue operativo del PEMCT, 1 técnico de planificación para apoyo metodológico, responsables sectoriales, Asistencia técnica especializada en planificación operativa y gestión para resultados (apoyo metodológico y acompañamiento).			
Técnico: Herramientas ofimáticas y sistemas de información ya disponibles en la MCT			
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCION</b>			
<b>Importe total estimado</b>		60.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	10.000,00 €	La elaboración de las respectivas herramientas de planificación serán realizadas por las respectivas asistencias técnicas que colaboran con las distintas unidades en su caso. Si alguno de los departamentos seleccionados no dispone de asistencia técnica de apoyo podría plantearse la elaboración con medios propios o la externalización de la elaboración
	<b>2027</b>	20.000,00 €	
	<b>2028</b>	15.000,00 €	
	<b>2029</b>	15.000,00 €	
	<b>2030</b>	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 1  Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza

Estrategia Institucional	E1	Consolidar una gobernanza institucional moderna y eficiente mediante la revisión integral del marco jurídico-funcional vigente, la institucionalización de la planificación estratégica como función estructural, y la implantación de un modelo organizativo alineado con los principios de racionalidad operativa, coordinación funcional y orientación a resultados
Objetivo Específico (OE)	OE1	Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT
Resultado Esperado (RE)	RE1.3	Mecanismos efectivos de coordinación y cooperación interinstitucional con el Dominio Público Hidráulico y otros actores clave del ciclo del agua

**Actuación Estratégica** AE1.3.1 **Desarrollo y consolidación de comisiones técnicas de coordinación con las Confederaciones Hidrográficas del Segura y del Júcar**

**DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

La actuación tiene por objeto desarrollar, reforzar y estructurar los mecanismos estables de coordinación técnica existentes entre la MCT y las Confederaciones Hidrográficas del Segura y del Júcar, en particular a través de las comisiones de trabajo sectoriales, como instrumentos clave de articulación institucional en el sistema del agua.

La AE se orienta a dotar de mayor sistematicidad, claridad operativa y capacidad de seguimiento a dichas comisiones, definiendo criterios comunes de funcionamiento, ámbitos prioritarios de coordinación, flujos de información y mecanismos de seguimiento, de modo que su actividad contribuya de forma más eficaz a la toma de decisiones estratégicas y operativas de la MCT y las CCHH.

La actuación no persigue crear nuevos órganos formales ni asumir funciones de interlocución ordinaria, sino consolidar y reforzar estructuras ya experimentadas, alineándolas con los objetivos estratégicos del PEMCT 2026-2030 y con el marco competencial vigente.

**PLAN DE TRABAJO** **SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

Actividades	Inicio	Fin	Indicadores
Identificación y priorización de ámbitos de coordinación técnica de interés estratégico para mejora de	T2-2026	T3-2026	Marco común de funcionamiento de las comisiones CHS-CHJ aprobado (Sí/No). Medición: T4 2026
Definición de un marco común de funcionamiento de las comisiones (objetivos, periodicidad, composición)	T3-2026	T3-2026	Número de reuniones/comisiones celebradas conforme al nuevo marco. ≥ 4/año. Medición: T4 2027, T4 2028, T4 2029
Despliegue de comisiones según nuevo marco	T4-2026	T4-2026	Nº de acuerdos técnicos implementados o con impacto operativo ≥ 3/año. Medición: T4 2027, T4 2028, T4 2029
Seguimiento de la actividad y resultados de las comisiones operativas según nuevo marco	T1-2027	T4-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T2-2026	T4-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Análisis de ámbitos susceptibles de coordinación específica mediante comisiones y diagnóstico del funcionamiento de las comisiones CHS-CHJ ya implantadas		T3-2026	Documentos de diagnóstico y marco común de funcionamiento.
H2. Marco común de funcionamiento y ámbitos prioritarios de coordinación definido		T3-2026	Actas de las comisiones de trabajo CHS-CHJ
H3. Comisiones reforzadas y operativas conforme al nuevo marco		T4-2026	
H.4 Seguimiento consolidado y ajustes de mejora incorporado		T4-2029	

**GESTIÓN DEL PROYECTO**

<b>Unidad Responsable:</b>	Dirección Adjunta
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Departamentos adscritos a DA susceptibles


**RECURSOS NECESARIOS** **HIPOTESIS**

Humanos: Personal técnico de la MCT con responsabilidad en ámbitos susceptibles de coordinación con CHS y CHJ	Cooperación CCHH
	Estabilidad institucional

**PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN**

<b>Importe total estimado</b>	0,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>		Se trata de comisiones de trabajo entre personal propio de la MCT y de las CCHH, por lo que no supondrá la necesidad de trabajos externos con repercusión económica directa
2026		
2027		
2028		
2029		
2030		

EJE ESTRATÉGICO 1		Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza	
Estrategia Institucional	E1	Consolidar una gobernanza institucional moderna y eficiente mediante la revisión integral del marco jurídico-funcional vigente, la institucionalización de la planificación estratégica como función estructural, y la implantación de un modelo organizativo alineado con los principios de racionalidad operativa, coordinación funcional y orientación a resultados	
Objetivo Específico (OE)	OE1	Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT	
Resultado Esperado (RE)	RE1.4	Sistema interno de regulación y normativa técnica propio, consolidado, accesible, alineado con la misión operativa de la MCT y con capacidad de generar estándares, procedimientos y	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE1.4.1</b>	<b>Desarrollo e implantación de sistemas de gestión ISO, con certificación acreditada, en áreas funcionales y servicios estratégicos de la MCT</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>La actuación tiene por objeto el diseño, implantación progresiva y, en su caso, certificación de sistemas de gestión normalizados conforme a normas ISO, con certificación acreditada, en determinadas áreas funcionales, servicios y procesos estratégicos de la MCT, como instrumento estructural de modernización institucional, estandarización de procesos, control interno, mejora continua y rendición de cuentas.</p> <p>La AE está orientada a dotar a la MCT de marcos de gestión homogéneos, auditables y comparables, alineados con las buenas prácticas de operadores públicos del sector del agua y con los principios de la gestión pública orientada a resultados. La implantación se realizará de forma selectiva, modular y progresiva, atendiendo a la criticidad de los procesos, la madurez organizativa y el valor añadido esperado, sin carácter prescriptivo ni universal.</p> <p><u>Estándares ISO potencialmente compatibles con áreas funcionales de la MCT</u></p> <p>Con carácter orientativo, se identifican los siguientes sistemas como especialmente adecuados a los ámbitos competenciales de la MCT:</p> <p>ISO 9001 – Sistemas de gestión de la calidad Servicios técnicos, explotación, mantenimiento, atención a usuarios, procesos administrativos clave.</p> <p>ISO 14001 – Sistemas de gestión ambiental Operación de infraestructuras hidráulicas, sostenibilidad ambiental y gestión de impactos.</p> <p>ISO 45001 – Seguridad y salud en el trabajo Actividades operativas, mantenimiento, obras y servicios con riesgos laborales.</p> <p>No obstante, en función del análisis previo de criticidad, valor añadido y madurez organizativa, podría acordarse la implantación de otros estándares ISO, tanto a nivel departamental como, en su caso, de alcance integral.</p>			
<b>PLAN DE TRABAJO</b>		<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores</b>
Identificación y priorización de áreas funcionales, servicios y procesos estratégicos	T2-2026	T2-2026	Nº de nuevos sistemas de gestión ISO implantados sobre base Enero 2026 ≥ 4. Medición: T4 2027
Implantación progresiva de los sistemas de gestión en las áreas priorizadas pendientes	T3-2026	T4-2027	% Certificaciones ISO acreditadas obtenidas y vigentes sobre departamentos susceptibles = 100%
Auditoría, certificación acreditada y seguimiento de la mejora continua de los sistemas implantados	T1-2028	T4-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T2-2026	T4-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1 – Áreas susceptibles, priorizadas y estándares ISO seleccionados		T2-2026	Informes de auditoría interna y externa
H2 – Implantación de sistemas en áreas priorizadas pendientes		T4-2027	Manuales, procedimientos y registros de los sistemas
H3 – Sistemas consolidados, certificados y en mejora continua		T4-2029	Certificados ISO emitidos por entidades acreditadas
<b>GESTION DEL PROYECTO</b>			
<b>Unidad Responsable:</b>	Dirección Adjunta y Secretaría General		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Departamentos adscritos a DA y SG susceptibles de la medida		
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>HIPOTESIS</b>	
Humanos: Responsables funcionales de áreas y procesos y personal			
Externos: Asistencia técnica especializada en implantación ISO.			
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN</b>			
<b>Importe total estimado</b>	1.250.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>	
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	250.000,00 €	El despliegue y seguimiento de las normas ISO vinculadas a los departamentos requieren la contratación de consultoras especializadas para el desarrollo y mantenimiento exhaustivo de los sistemas de gestión correspondientes
	<b>2027</b>	250.000,00 €	
	<b>2028</b>	250.000,00 €	
	<b>2029</b>	250.000,00 €	
	<b>2030</b>	250.000,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 2  Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público

Estrategia Institucional	E2	Construir una identidad institucional sólida mediante una estrategia de comunicación integrada, una narrativa centrada en el valor público generado por la gestión pública del agua, y la proyección activa de la MCT como agente clave del ecosistema institucional, técnico y territorial del agua
Objetivo Específico (OE)	OE2	Potenciar el reconocimiento público, la visibilidad institucional y la narrativa de valor público de la MCT
Resultado Esperado (RE)	RE2.1	Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible y proyección pública fortalecida

**Actuación Estratégica** AE2.1.1 **Despliegue integrado y sostenible de la Estrategia de Comunicación Institucional, alineada con el PEMCT 2026–2030**

**DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Actuación orientada a operacionalizar y desplegar de forma integrada, coherente y sostenible la Estrategia de Comunicación Institucional de la MCT, asegurando su alineación efectiva con los objetivos, mensajes y prioridades del PEMCT 2026–2030, así como el refuerzo de la legitimidad del modelo público de gestión.

La actuación no se concibe como la elaboración de un nuevo plan desde cero, sino como el despliegue estructurado de una estrategia existente, incorporando, en su caso, ajustes de alineamiento estratégico, mecanismos de coordinación, programación anual de acciones y seguimiento sistemático de resultados. Además, se vincula de manera directa con la actuación AE2.1.2. Proyecto Centenario MCT.

PLAN DE TRABAJO			SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
Actividades	Inicio	Fin	Indicadores de logro
Revisión de alineamiento estratégico de la Estrategia de Comunicación de la MCT con el PEMCT	T1-2026	T3-2026	Estrategia de Comunicación revisada alineada con el PEMCT (Sí/No, con evidencia documental).
Programación anual del plan operativo de despliegue de la comunicación institucional.	T2-2026	T4-2026	Porcentaje anual de acciones del plan operativo ejecutadas con evidencia.
Ejecución y seguimiento del despliegue integrado, garantizando coherencia y trazabilidad.	T1-2027	T4-2029	Número de proyectos emblemáticos ejecutados con memoria de resultados.
Diseño y ejecución de proyectos emblemáticos de proyección institucional dentro del marco estratégico	T1-2027	T4-2029	Mejora en al menos un 5% anual de los valores medios de indicadores cuantitativos de impacto definidos en la Estrategia de comunicación con línea base 2026 (notoriedad, alcance digital, percepción institucional u otros)
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2026	T4-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Revisión de alineamiento y definición del modelo de gobernanza del despliegue		T3-2026	Documento de Estrategia de comunicación MCT alineada con con PEMCT
H2. Primer plan operativo anual desplegado y evaluado		T4-2027	Planes operativos anuales de comunicación
H4. Despliegue consolidado, ajustes y mejora continua.		T4-2029	Evidencias documentales


**GESTIÓN DEL PROYECTO**

<b>Unidad Responsable:</b>	Oficina de Comunicación Institucional
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Presidencia, Oficina PEMCT

RECURSOS NECESARIOS	HIPÓTESIS
Humanos: 1 responsable de comunicación estratégica/content manager	Estabilidad del marco estratégico del PEMCT. Coordinación efectiva entre áreas. Disponibilidad de recursos para la ejecución anual.

**PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN**

Importe total estimado	0,00 €	Partida presupuestaria
<b>Ejecución por anualidades</b>		El desarrollo de la actuación corresponde a la oficina de comunicación institucional, ya constituida, de manera que no supondrá coste adicional la realización de la misma. Por otra parte, las actuaciones de comunicación a desarrollar se encuadran dentro de la estrategia de comunicación establecida y no deben suponer un incremento sobre la misma.
2026		
2027		
2028		
2029		
2030		

<b>EJE ESTRATÉGICO 2</b>			<b>Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público</b>
Estrategia Institucional	E2	Construir una identidad institucional sólida mediante una estrategia de comunicación integrada, una narrativa centrada en el valor público generado por la gestión pública del agua, y la proyección activa de la MCT como agente clave del ecosistema institucional, técnico y	
Objetivo Específico (OE)	OE2	Potenciar el reconocimiento público, la visibilidad institucional y la narrativa de valor público de la MCT	
Resultado Esperado (RE)	RE2.1	Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible y proyección pública fortalecida	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE2.1.2</b>	<b>Proyecto Centenario MCT, como palanca de posicionamiento institucional y proyección del modelo público de gestión</b>	

**DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

La actuación tiene por objeto el diseño, desarrollo y ejecución de un proyecto institucional emblemático vinculado a la conmemoración en el año 2027 del centenario de la fundación de la MCT, concebido como palanca estratégica de refuerzo del posicionamiento institucional, de la legitimidad del modelo público de gestión y de la proyección del valor público generado por la organización.

La AE se formula expresamente como un proyecto estratégico singular, integrado y subordinado al despliegue de la Estrategia de Comunicación Institucional (AE2.1.1), y no como un conjunto de campañas comunicativas ni como una agenda de actos protocolarios. Su enfoque se orienta a la puesta en valor de la trayectoria histórica, el papel institucional y la contribución estratégica de la MCT, mediante productos, contenidos y acciones con impacto reputacional verificable y perdurable.

La actuación prioriza un relato institucional estructurado, soportes de alta calidad técnica y acciones con capacidad de permanencia (documental, expositiva, editorial o digital), evitando expresamente formulaciones meramente ceremoniales o coyunturales.

Para ello se constituirá una Comisión interna del organismo para la elaboración de la estrategia y el proyecto institucional vinculados al centenario, asignando además personal propio de manera permanente a la coordinación de su funcionamiento, y al desarrollo posterior de todas las tramitaciones necesarias para llevar a cabo lo previsto.


Además, para optimizar la gestión se tenderá a emplear fórmulas de contratación integrales, que permitan un mayor control con menos interlocutores pudiendo centrar de esta forma la actividad del personal propio en el desarrollo de la estrategia y el proyecto institucional y no tanto en la operativa propia que recaería en el adjudicatario.

**PLAN DE TRABAJO**


**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>
Definición del concepto estratégico y del relato institucional del centenario, alineado con el PEMCT y	T1-2026	T2-2026	Prediseño del proyecto institucional del centenario definido y aprobado en T2-2026
Prediseño del proyecto institucional emblemático, incluyendo tipología de productos y acciones	T2-2026	T2-2026	Grado de ejecución del proyecto conforme al diseño aprobado (75%)
Producción y desarrollo de los contenidos y soportes principales del proyecto del centenario	T3-2026	T4-2026	
Ejecución coordinada del proyecto institucional conforme al programa desarrollado	T1-2027	T4-2027	
Evaluación del impacto institucional y reputacional del proyecto y sistematización de resultado	T1-2028	T2-2028	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2026	T2-2028	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Concepto estratégico y relato institucional del centenario definidos		T2-2026	Documento de concepto estratégico y relato institucional del Centenario MCT, validado por la dirección
H2. Prediseño del proyecto institucional diseñado y planificado		T2-2026	Proyecto institucional del centenario (memoria técnica, planificación y gobernanza).
H3. Producción y ejecución de los principales productos y acciones del proyecto		T4-2026	Productos y soportes desarrollados (publicaciones, contenidos audiovisuales, exposiciones, plataformas
H4. Evaluación del impacto y cierre documentado del proyecto		T2-2028	Evidencias documentales de la ejecución del proyecto (registros, materiales, repositorios institucionales)


GESTIÓN DEL PROYECTO			
<b>Unidad Responsable:</b>	Gabinete de Presidencia		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Presidencia, Dirección, Dirección Adjunta, Secretaría General, personal seleccionado del organismo para integrar la Comisión del Centenario de la MCT, Oficina de Comunicación Institucional		
RECURSOS NECESARIOS		HIPÓTESIS	
Humanos: 1 responsable del Gabinete de Presidencia	Existencia de consenso institucional sobre el enfoque estratégico del centenario. Capacidad de coordinación efectiva entre el responsable del Gabinete de Presidencia encargado de la coordinación de la actuación, y las distintas áreas implicadas. Disponibilidad de proveedores especializados con experiencia en proyectos institucionales de alto nivel. Estabilidad del contexto institucional durante el ejercicio 2027 que permita una ejecución ordenada.		
Externos: Servicios profesionales específicos según la naturaleza de los productos definidos			
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN			
<b>Importe total estimado</b>		500.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	150.000,00 €	
	<b>2027</b>	350.000,00 €	
	<b>2028</b>		
	<b>2029</b>		
	<b>2030</b>		

EJE ESTRATÉGICO 2			Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público
Estrategia Institucional	E2	Construir una identidad institucional sólida mediante una estrategia de comunicación integrada, una narrativa centrada en el valor público generado por la gestión pública del agua, y la proyección activa de la MCT como agente clave del ecosistema institucional, técnico y territorial del agua	
Objetivo Específico (OE)	OE2	Potenciar el reconocimiento público, la visibilidad institucional y la narrativa de valor público de la MCT	
Resultado Esperado (RE)	RE2.2	Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE2.2.1</b>	<b>Marco institucional de presencia y posicionamiento de la MCT en el ecosistema sectorial</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>La actuación tiene por objeto la definición y despliegue de un marco institucional estable que ordene la presencia, participación y posicionamiento de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla en redes, foros, asociaciones, eventos y espacios sectoriales relevantes, tanto a nivel técnico como institucional.</p> <p>Se concibe como una actuación orientada a superar una presencia reactiva, dispersa o dependiente de dinámicas personales, avanzando hacia un modelo de presencia estratégica, coherente y alineada con el PEMCT 2026-2030, mediante la generación de criterios claros, instrumentos operativos y productos institucionales verificables que permitan decidir de forma sistemática: dónde debe estar la MCT, con qué objetivos participa, con qué mensajes y posicionamientos y con qué roles y niveles de representación.</p> <p>El resultado no es una agenda de actos ni un listado de reuniones, sino un sistema institucionalizado de toma de decisiones sobre presencia sectorial, materializado en documentos marco, herramientas de planificación y evidencias de aplicación, que reduzca la dependencia de dinámicas personales y garantice continuidad, coherencia y trazabilidad en el tiempo.</p> <p>Este marco institucional constituye el soporte de gobernanza y coherencia para las actuaciones de cooperación sectorial del Eje 2, y en particular para la AE2.2.2 “Impulso y consolidación de una plataforma de colaboración entre operadores del ámbito territorial de la MCT”, asegurando que los espacios de colaboración impulsados por la MCT se integren en una estrategia de posicionamiento sectorial clara, legitimada y consistente. La actuación se materializa, al menos, en los siguientes entregables verificables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento Marco de Presencia y Posicionamiento Sectorial de la MCT, que incluya: tipología de espacios (redes, foros, asociaciones, eventos), criterios de priorización, objetivos de participación, mensajes y posicionamientos institucionales, roles y niveles de representación.</li> <li>- Mapa priorizado de espacios sectoriales, actualizado periódicamente.</li> <li>- Guía operativa de representación institucional, con pautas comunes para la participación de la MCT.</li> <li>- Plan anual de presencia institucional, alineado con el PEMCT.</li> </ul>			
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>
Identificación y análisis de los espacios sectoriales relevantes para la MCT	T2-2026	T3-2026	Documento Marco de Presencia y Posicionamiento aprobado (S/ No) antes de T1-2027
Definición de criterios institucionales de priorización y posicionamiento	T3-2026	T4-2026	
Elaboración y validación del Documento Marco de Presencia y Posicionamiento	T4-2026	T1-2027	≥ 70 % de espacios sectoriales previamente seleccionados como prioritarios con presencia planificada conforme al marco aprobado. Medición T4-
Despliegue del marco mediante planes anuales de presencia y pautas de	T2-2027	T4-2029	
Seguimiento, revisión y mejora continua del marco aplicado	T1-2028	T4-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T2-2026	T4-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Diagnóstico de espacios sectoriales y definición de criterios		T4-2026	Documento Marco de Presencia y Posicionamiento Sectorial
H2. Documento Marco aprobado y difundido internamente		T1-2027	Mapas y listados priorizados de espacios sectoriales
H3. Aplicación del marco y primeros planes anuales de presencia		T4-2027	
H4. Marco consolidado y revisado con mejora continua		T4-2029	Planes anuales de presencia institucional


GESTIÓN DEL PROYECTO			
<b>Unidad Responsable:</b>	Dirección Adjunta y Secretaría General		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Presidencia, Dirección, Departamentos adscritos a esas unidades		
RECURSOS NECESARIOS		HIPÓTESIS	
Humanos: Equipo directivo y participantes en eventos		Aceptación interna del marco como referencia común. Coordinación efectiva entre áreas con funciones de representación. Estabilidad del entorno institucional y del PEMCT durante el periodo de ejecución	
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN			
<b>Importe total estimado</b>		37.500,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	7.500,00 €	Las partidas consignadas se refieren fundamentalmente a la inscripción en asociaciones técnicas y gastos derivados de la asistencia a congresos y otros foros relacionados
	<b>2027</b>	7.500,00 €	
	<b>2028</b>	7.500,00 €	
	<b>2029</b>	7.500,00 €	
	<b>2030</b>	7.500,00 €	

E.E ESTRATÉGICO 2			Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público
Estrategia Institucional	E2		Construir una identidad institucional sólida mediante una estrategia de comunicación integrada, una narrativa centrada en el valor público generado por la gestión pública del agua, y la proyección activa de la MCT como agente clave del ecosistema institucional, técnico y territorial del agua
Objetivo Especifico (OE)	OE2		Potenciar el reconocimiento público, la visibilidad institucional y la narrativa de valor público de la MCT
Resultado Esperado (RE)	RE2.2		Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del agua
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE2.2.2</b>		<b>Impulso y consolidación de una plataforma de colaboración entre operadores del ámbito territorial de la MCT</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>La actuación tiene por objeto el diseño, impulso y puesta en funcionamiento de un espacio estructurado y estable de colaboración entre operadores del sector del abastecimiento de agua potable en el ámbito territorial de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla, concebido como un dispositivo institucional de cooperación sectorial, intercambio de conocimiento y generación de posiciones técnicas comunes, en coherencia y como despliegue operativo del marco institucional de presencia y posicionamiento definido en la AE2.2.1.</p> <p>En este sentido, la actuación se configura como una palanca operativa de gobernanza colaborativa, integrada en la estrategia de posicionamiento sectorial de la MCT, y no como una iniciativa autónoma o independiente. La plataforma permite trasladar a la práctica los criterios, prioridades y objetivos establecidos en el Documento Marco de Presencia y Posicionamiento Sectorial, garantizando que la cooperación entre operadores se articule de forma ordenada, coherente y alineada con la estrategia institucional del PEMCT 2026-2030.</p> <p>La AE no se concibe como una red informal de contactos ni como una mera agenda de reuniones, sino como un espacio reconocible, con reglas básicas de funcionamiento, objetivos compartidos y continuidad en el tiempo, inspirado en modelos de gobernanza colaborativa sectorial (por ejemplo, plataformas de cooperación de naturaleza asociativa), pero adaptado al ámbito territorial y a las competencias específicas de la MCT, sin que ello implique necesariamente la creación de una entidad jurídica formal.</p> <p>Se formula como una actuación estratégica de posicionamiento institucional, en la que la MCT asume un rol impulsor y tractor, reforzando su liderazgo sectorial desde la cooperación, la legitimidad institucional y el valor público, evitando enfoques corporativos, competitivos o excluyentes. Su valor estratégico reside en la capacidad de articular el ecosistema de operadores del abastecimiento en sus distintas modalidades —operativa (producción, distribución, alta/baja), naturaleza (pública, privada o mixta) y escala—, favoreciendo el intercambio técnico, la generación de conocimiento compartido y, cuando proceda, la formulación de posicionamientos o productos técnicos comunes.</p> <p>El carácter de la MCT como único gestor en alta del abastecimiento en su ámbito geográfico, junto con su naturaleza íntegramente pública, le confiere una posición singular para ejercer esta función de articulación, actuando como elemento de unión y referencia neutral entre los distintos agentes. Este posicionamiento permite a la MCT poner a disposición del resto de operadores su experiencia y conocimiento técnico sin comprometer su papel institucional ni introducir desequilibrios en el ecosistema sectorial.</p> <p>La actuación se concreta, al menos, en los siguientes entregables verificables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de diseño y configuración de la plataforma, que incluya su finalidad y objetivos, tipología de operadores participantes, rol de la MCT como entidad impulsora y reglas básicas de funcionamiento y coordinación.</li> <li>- Mapa de operadores participantes, con identificación de ámbitos temáticos de colaboración priorizados.</li> <li>- Plan anual de trabajo de la plataforma, con líneas de actuación y productos previstos.</li> <li>- Productos colaborativos generados, tales como documentos técnicos, posicionamientos comunes, notas de buenas prácticas u otros outputs</li> </ul>			
<b>PLÁN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>
Identificación y caracterización de operadores vinculados al sector del abastecimiento en el ámbito	T3-2026	T4-2026	Plataforma de colaboración diseñada y formalizada (Si/No) Medición: T1-2027
Diseño del modelo de plataforma de colaboración (objetivos, alcance, reglas básicas y rol de la MCT)	T4-2026	T1-2027	≥ 60 % de operadores previamente seleccionados participan de forma estable en la plataforma en T4-2029
Definición de los mecanismos de funcionamiento y coordinación de la plataforma	T1-2027	T2-2027	
Puesta en marcha y dinamización inicial de los trabajos colaborativos	T3-2027	T4-2027	
Seguimiento, evaluación y ajuste progresivo del funcionamiento de la plataforma	T1-2028	T4-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T3-2026	T4-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Diseño de la plataforma y selección inicial de operadores		T1-2027	Documento de diseño y configuración de la plataforma
H2. Puesta en funcionamiento y primer plan anual de trabajo		T4-2027	Listados y mapas de operadores participantes
H3. Consolidación de la plataforma y generación de productos		T4-2029	Planes anuales de trabajo y documentación técnica producida
H4. Funcionamiento estable, evaluación y ajustes de mejora.		T4-2030	Productos colaborativos elaborados


GESTIÓN DEL PROYECTO			
<b>Unidad Responsable:</b>	Gabinete de Presidencia		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta, y departamentos técnicos vinculados a dicha unidad		
RECURSOS NECESARIOS		HIPÓTESIS	
Materiales: espacios de trabajo (presenciales y/o digitales)		Interés y compromiso sostenido de los operadores en baja para participar en la plataforma. Capacidad de la MCT para ejercer un rol de liderazgo reconocido en el ámbito sectorial. Estabilidad institucional que permita la continuidad de la actuación. Coherencia con el marco institucional de presencia y posicionamiento definido en la AE2.2.1.	
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN			
<b>Importe total estimado</b>		85.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	10.000,00 €	
	<b>2027</b>	25.000,00 €	
	<b>2028</b>	25.000,00 €	
	<b>2029</b>	25.000,00 €	
	<b>2030</b>		

EJE ESTRATÉGICO 2			Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público	
Estrategia Institucional	E2	Construir una identidad institucional sólida mediante una estrategia de comunicación integrada, una narrativa centrada en el valor público generado por la gestión pública del agua, y la proyección activa de la MCT como agente clave del ecosistema institucional, técnico y territorial del agua		
Objetivo Específico (OE)	OE2	Potenciar el reconocimiento público, la visibilidad institucional y la narrativa de valor público de la MCT		
Resultado Esperado (RE)	RE2.3	Imagen institucional de la MCT fortalecida como empleador público especializado y atractivo		
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE2.3.1</b>	<b>Diseño y despliegue de la estrategia de marca empleadora de la MCT para la atracción de talento técnico</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>La actuación tiene por objeto el diseño, implantación y despliegue sistemático de una estrategia de marca empleadora de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla, orientada a mejorar su capacidad de atracción, captación y proyección de talento técnico cualificado, en coherencia con los retos presentes y futuros de la organización.</p> <p>La estrategia se fundamenta en la definición y comunicación clara de la propuesta de valor de la MCT como empleador público, entendida como el conjunto de razones reales y creíbles por las que un profesional técnico elegiría desarrollar su carrera en la MCT. Esta propuesta se apoya, de forma integrada, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- el propósito público y el impacto social del trabajo desarrollado,</li> <li>- la participación en proyectos técnicos relevantes y complejos,</li> <li>- la estabilidad y las oportunidades de desarrollo profesional,</li> <li>- un entorno de trabajo cualificado y colaborativo,</li> </ul> <p>La actuación se materializará en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de Estrategia de Marca Empleadora de la MCT, que incluya: definición clara de la propuesta de valor como empleador público, perfiles técnicos prioritarios, mensajes empleadores clave y modelo de despliegue.</li> <li>- Materiales empleadores institucionales: dossier "Trabajar en la MCT", contenidos para web de empleo y canales profesionales, materiales de apoyo para presentaciones y encuentros.</li> <li>- Red de alianzas con el ecosistema formativo y profesional: acuerdos con universidades, centros de FP y entidades técnicas.</li> <li>- Plan anual de acciones de atracción de talento: presencia en universidades, ferias, foros técnicos y otros espacios estratégicos.</li> </ul> <p>De esta manera, la actuación no se concibe como una campaña puntual ni como una acción comunicativa aislada, sino como un sistema permanente y gobernado de atracción de talento, alineado con el posicionamiento institucional de la MCT, que permita generar un flujo recurrente de candidaturas, reforzar el reconocimiento de la MCT como empleador público de referencia y anticipar las necesidades futuras de perfiles críticos.</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>	
Definición de la propuesta de valor de la MCT como empleador público y de los perfiles técnicos prioritarios	T1-2027	T2-2027	Estrategia de marca empleadora definida y aprobada (Sí/No)	
Diseño y producción de contenidos empleadores claros y coherentes	T2-2027	T4-2027	Número de acciones institucionales anuales de atracción de talento ejecutadas (2)	
Establecimiento de alianzas estables con el ecosistema formativo y profesional	T3-2027	T2-2028	Número de alianzas activas con entidades formativas y profesionales (2)	
Ejecución anual de acciones institucionales de atracción de talento técnico	T3-2028	T4-2029		
Seguimiento, evaluación y ajuste continuo de la estrategia desplegada	T1-2029	T4-2029		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2027	T4-2029		
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Estrategia definida y propuesta de valor como empleador formulada		T2-2027	Documento de Estrategia de Marca Empleadora	
H2. Materiales empleadores y alianzas iniciales formalizadas		T4-2027	Materiales empleadores producidos	
H3. Acciones anuales de atracción de talento desplegadas de forma sistemática		T4-2028	Convenios/acuerdos con entidades formativas y profesionales	
H4. Estrategia consolidada, evaluada y ajustada		T4-2029	Evidencias de acciones de atracción de talento	


GESTIÓN DEL PROYECTO			
<b>Unidad Responsable:</b>	Servicio de Recursos Humanos		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Secretaría General , Dirección Adjunta, Unidad de Comunicación Institucional		
RECURSOS NECESARIOS		HIPÓTESIS	
Humanos: 1 responsable técnico de Gestión de Personas	Interés del talento técnico por el empleo público cualificado.		
Materiales: web corporativa (espacio "trabajar en la MCT"), materiales institucionales reutilizables, espacios para presentaciones y encuentros.	Capacidad de la MCT para ofrecer condiciones atractivas y coherentes con su propuesta de valor. Colaboración del ecosistema formativo y profesional. Estabilidad del marco normativo de empleo público.		
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN			
<b>Importe total estimado</b>		105.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	La tradicional falta de iniciativas en este ámbito por parte de la
	<b>2027</b>	50.000,00 €	Administración puede recomendar la contratación de agentes del mercado
	<b>2028</b>	25.000,00 €	privado para el desarrollo del diseño y puesta en marcha de la estrategia.
	<b>2029</b>	15.000,00 €	Una vez desarrollada la ejecución y el seguimiento pueden ser llevados a
	<b>2030</b>	15.000,00 €	cabo por personal propio

EJE ESTRATÉGICO 3			Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia	
Estrategia Institucional	E3.1	Fortalecimiento de la planificación hídrica y la capacidad operativa resiliente		
Objetivo Específico (OE)	OE3	Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente		
Resultado Esperado (RE)	RE3.1	Cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua reforzada		
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE3.1.1</b>	<b>Mantenimiento, actualización y priorización anual del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>Esta actuación tiene por objeto consolidar el Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas como un instrumento técnico-operativo vivo, orientado a la mejora continua de la planificación estructural del sistema hídrico de la MCT. El Plan Director se concibe no como un ejercicio puntual de formulación, sino como un marco estable de referencia para la toma de decisiones técnicas y estratégicas, basado en la actualización periódica y sistemática de la información existente.</p> <p>En este marco, el Plan Director incorporará la actualización y consolidación de los diagnósticos disponibles sobre el estado de las infraestructuras, el análisis de vulnerabilidades estructurales y operativas del sistema, y la utilización de proyecciones y escenarios de operación y demanda disponibles como apoyo a la priorización técnica. Como resultado de este proceso, se definirá una cartera priorizada de actuaciones e inversiones, estructurada conforme a criterios objetivos de resiliencia, sostenibilidad, continuidad del servicio y capacidad de adaptación al cambio climático; así como una hoja de ruta de ejecución que oriente la planificación técnica a medio plazo.</p> <p>Además, la planificación establecida en esta herramienta constituirá la base de las distintas herramientas de planificación presupuestaria (Anteproyecto de presupuesto del organismo) y de contratación (Plan Anual de Contratación de la MCT). No obstante, esta actuación no se solapa ni resulta redundante con las previstas en el Eje 6 del PEMCT, dado que su alcance es estrictamente técnico y operativo. Mientras que la AE3.1.1 se orienta a generar, mantener y actualizar el contenido técnico del Plan Director —diagnósticos, análisis de vulnerabilidades, criterios técnicos de priorización y cartera de actuaciones—, el Eje 6 se centra en la gobernanza económica y financiera de dichas decisiones, articulando su integración en el ciclo presupuestario, la programación plurianual de inversiones y la evaluación del impacto y del valor público. De este modo, la planificación técnica del sistema hídrico se formula con independencia del marco financiero, y es posteriormente el Eje 6 el que adapta los instrumentos económicos y presupuestarios para dar respuesta, de forma coherente y sostenible, a las prioridades técnicas establecidas. Esta separación funcional refuerza la calidad de la toma de decisiones, evita la subordinación de los criterios técnicos a restricciones presupuestarias coyunturales y garantiza una mayor solidez y legitimidad del modelo de planificación institucional.</p> <p>No obstante, la temporización de las actuaciones responde a motivos únicamente técnicos (tiempos necesarios para tramitación/redacción, capacidad de ejecución, caminos críticos) sin atender a la disponibilidad presupuestaria que será la que terminará disponiendo el desarrollo real de las actuaciones.</p> <p>El carácter estratégico del documento se evidencia al sustentarse en otros planes de actuación sectoriales (Plan de Eficiencia Energética, Plan de Instalaciones de Seguridad, Plan de Actuaciones para Garantía Estratégica del Suministro) cuyas previsiones quedan recogidas de manera coherente. La actuación establecerá un ciclo regular de revisión/actualización periódica y alineación continua del Plan Director con el marco estratégico e institucional de la MCT, reforzando una cultura organizativa de planificación, anticipación y mejora continua, según los objetivos del Eje 3 del PEMCT</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>	
Consolidación y revisión de la información técnica	T1-2026	T2-2026	Plan Director inicial aprobado (Sí/No) antes de T4-2026	
Actualización de diagnósticos y análisis de vulnerabilidades del sistema	T2-2026	T3-2026		
Definición y validación de criterios de priorización de inversiones	T2-2026	T3-2026	Plan Director actualizado, revisado y validado (Sí/No) antes de T4-2028	
Elaboración de la cartera priorizada de actuaciones y hoja de ruta técnica	T3-2026	T4-2026		
Implantación del ciclo de seguimiento y revisión periódica del Plan Director	T1-2027	T4-2029		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2026	T4-2029		
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Diagnósticos actualizados y criterios de priorización validados		T3-2026	Procedimiento aprobado; matrices de trazabilidad; informes de seguimiento; documentación presupuestaria y contractual.	
H2. Plan Director actualizado y cartera priorizada de actuaciones		T4-2026		
H3. Implantación efectiva del ciclo anual de seguimiento y revisión del Plan Director		T4-2029		


GESTIÓN DEL PROYECTO			
<b>Unidad Responsable:</b>	Área de Proyectos y Obras		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta, Departamentos técnicos adscritos a esta Unidad, Servicio Económico-financiero		
RECURSOS NECESARIOS		SUPUESTOS CLAVE	
		Disponibilidad y calidad suficiente de la información técnica existente (inventarios, diagnósticos, datos operativos)	
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN			
<b>Importe total estimado</b>		0,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	La actuación se desarrolla empleando la consultora de apoyo técnico asociada al Área de Proyectos y Obras por lo que no se generará sobrecoste adicional con motivo de su ejecución
	<b>2027</b>	0,00 €	
	<b>2028</b>	0,00 €	
	<b>2029</b>	0,00 €	
	<b>2030</b>	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 3			Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia	
<b>Estrategia Institucional</b>	E3.1	Fortalecimiento de la planificación hídrica y la capacidad operativa resiliente		
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE3	Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente		
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE3.2	Incorporación de herramientas prospectivas y de planificación por escenarios en la toma de decisiones		
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE3.2.1</b>	<b>Incorporación de escenarios de riesgo, resiliencia y rentabilidad en los procesos de priorización y revisión de inversiones</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>Esta actuación tiene por objeto el desarrollo de modelación de riesgo y resiliencia en la red hidráulica, de cara a ser incorporados en los procesos de priorización y revisión de inversiones del sistema hidráulico de la MCT, mediante el uso estructurado de información operativa real y herramientas corporativas existentes.</p> <p>Esta acción se vincula de manera directa AE3.1.1 complementando los criterios que en dicha acción se preveían de cara a establecer una priorización objetiva para el desarrollo de actuaciones.</p> <p>La actuación se apoya en la integración progresiva de datos de explotación, incidencias, características de los activos, variables territoriales en sistemas de información geográfica (por ejemplo registro y análisis de frecuencia y gravedad de averías en GIS) u otras herramientas disponibles (por ejemplo, rentabilidad de actuaciones previstas para la mejora de eficiencia energética de las instalaciones), de modo que la planificación de inversiones incorpore una lectura prospectiva aplicada, directamente utilizable en la definición y revisión de actuaciones de renovación, refuerzo o mejora de infraestructuras.</p> <p>La actuación permitirá disponer, a partir de 2027, de procedimientos técnicos institucionalizados que definan escenarios de riesgo y resiliencia en la priorización de inversiones, basado en datos operativos objetivos y aplicable de forma sistemática en los procesos de revisión de la cartera de actuaciones.</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>	
Identificación y selección de variables operativas y técnicas para la priorización	T2-2026	T3-2026	Aplicación efectiva de al menos 1 modelo en la revisión de inversiones (Sí/No) antes de T4-2028	
Integración progresiva de datos operativos en herramientas corporativas (GIS, GMAO, gestor energía,...) y configuración de aplicaciones para obtención de datos representativos	T4-2026	T4-2028		
Definición de criterios técnicos de ponderación y elaboración de la matriz de priorización	T3-2027	T3-2027		
Aplicación de los modelos desarrollados en un proceso real de revisión de inversiones	T4-2027	T4-2028		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T2-2026	T4-2028		
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Integración operativa de datos relevantes en GIS u herramienta corporativa		T4-2027	Procedimiento técnico aprobado. Documentación GIS y matrices de priorización.	
H2. Aplicación efectiva de los modelos desarrollados en la revisión de inversiones		T4-2028	Informes de revisión y priorización de inversiones.	


GESTIÓN DEL PROYECTO		
<b>Unidad Responsable:</b>	Dirección Adjunta	
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Explotación; GMAO; Unidad BIM/GIS; Energía; Otras unidades técnicas de la DA	
RECURSOS NECESARIOS		SUPUESTOS CLAVE
Recursos técnicos: herramientas corporativas existentes (GIS, bases de datos operativas, registros de incidencias)		Disponibilidad suficiente de datos operativos y de explotación. Colaboración efectiva de las unidades técnicas implicadas.
Externos: asistencia técnica puntual y acotada para apoyo metodológico o integración de datos, si fuera necesario		Estabilidad de las herramientas corporativas utilizadas o capacidad de adaptación incremental.
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN		
<b>Importe total estimado</b>		0,00 €
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €
	<b>2027</b>	0,00 €
	<b>2028</b>	0,00 €
	<b>2029</b>	0,00 €
	<b>2030</b>	0,00 €
		<b>Partida presupuestaria</b>
		El propósito de la actuación es la recopilación de datos (en su caso) y especialmente la gestión de los mismos. En esta fase, la recopilación de datos se realizará en cualquier caso con personal propio, si bien es cierto que la adaptación de las aplicaciones podría requerir de trabajos de programación sobre las aplicaciones informáticas disponibles, que cuentan con personal encargado de su parametrización. Por este motivo se considera que el coste adicional de esta actuación, al menos en este primer desarrollo, será nulo

<b>EJE ESTRATÉGICO 3</b>			<b>Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia</b>	
<b>Estrategia Institucional</b>	E3.1	Fortalecimiento de la planificación hídrica y la capacidad operativa resiliente		
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE3	Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente		
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE3.3	Capacidad operativa reforzada para gestionar situaciones de presión hídrica o energética		
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE3.3.1</b>	<b>Sistema de coordinación y continuidad operativa del servicio</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>Esta actuación tiene por objeto formalizar y sistematizar los mecanismos de coordinación técnica intra e interinstitucional de la MCT para la gestión de situaciones de presión hídrica o energética, mediante la definición de protocolos claros de comunicación, roles operativos y procedimientos de activación, que permitan una respuesta coordinada, ágil y eficaz ante eventos críticos que puedan afectar a la continuidad del servicio.</p> <p>La actuación se orienta a reforzar la coordinación operativa sin crear nuevas estructuras organizativas permanentes, evitando la burocratización y la duplicidad con los órganos de gobernanza estratégica. El enfoque es deliberadamente ligero y funcional, centrado en asegurar que, ante una situación crítica, los actores implicados conozcan con precisión sus responsabilidades, los canales de comunicación a utilizar y los mecanismos de toma de decisiones, reduciendo la dependencia de personas concretas y de relaciones informales.</p> <p>En este marco, la AE se configura como la traducción operativa y realista de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (BCMS), implantado conforme a la norma ISO 22301, adaptando sus pilares fundamentales —roles y responsabilidades, comunicación en crisis, activación, ensayo y revisión, y reducción de la dependencia personal— a la realidad de una entidad pública hidráulica, y asegurando una respuesta técnica efectiva y trazable ante situaciones de presión hídrica o energética, reduciendo los tiempos de activación y mejorando la coherencia de la respuesta operativa interinstitucional. La propia norma incorporará de forma estructural la realización periódica de ejercicios de activación, simulacros y pruebas de respuesta, así como la evaluación sistemática de los resultados y la incorporación de acciones de mejora. Estos ejercicios constituirán un elemento esencial del propio sistema de gestión, permitiendo verificar su eficacia real, reforzar la preparación operativa de la organización y garantizar el mantenimiento de la certificación en el tiempo.</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>		<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>	
Diseño e implantación del BCMS	T1-2027	T3-2027	Norma certificada (Sí/No) antes de T1-2029	
Validación interinstitucional y organizativa	T4-2027	T4-2027	Nº de activaciones/simulacros realizados conforme a la norma ( $\geq 1$ en T4-2029).	
Certificación ISO 22301	T1-2028	T1-2028		
Ejercicios de activación y simulacros periódicos	T2-2028	T4-2029		
Evaluación y mejora continua	T2-2028	T4-2029		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2027	T4-2029		
<b>Hitos</b>	<b>Fechas</b>		<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Validación interinstitucional de la norma completada	T4-2027		Certificado de norma aprobada y versión controlada Actas de validación interna e interinstitucional.	
H2. Certificación de la norma	T1-2028		Informe de activación (tiempos, incidencias, acciones correctoras).	
<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>				
<b>Unidad Responsable:</b>	Dirección Adjunta			
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Presidencia; Dirección; Unidad de Comunicación; Departamentos técnicos adscritos a Dirección Adjunta			
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>SUPUESTOS CLAVE</b>		
Humanos: Coordinación técnica 1 perfil técnico senior del área de Explotación/Operación y 3-4 perfiles técnicos de áreas operativas (explotación, energía, seguridad), con dedicación puntual y concentrada por hitos Apoyo externo: (puntual) facilitación metodológica BCMS		No requiere voluntad de cooperación interinstitucional al configurarse como una herramienta de gestión de crisis, por lo que el propio sistema se adaptaría a la situación en cada momento. Respaldo institucional a la formalización y cumplimiento del protocolo. Disponibilidad mínima de personal en momentos críticos para activación y revisión.		
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN</b>				
<b>Importe total estimado</b>	60.000,00 €		<b>Partida presupuestaria</b>	
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	El desarrollo e implantación de un sistema de gestión conforme a una metodología BCMS requerirá asesoramiento externo especializado.	
	<b>2027</b>	15.000,00 €		
	<b>2028</b>	30.000,00 €		
	<b>2029</b>	15.000,00 €		
	<b>2030</b>	0,00 €		


E.E ESTRATÉGICO 3		Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia	
<b>Estrategia Institucional</b>	E3.II	Transformación tecnológica de la operación hídrica para la anticipación y eficiencia	
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)	
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.2	Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE4.2.1</b>	<b>Sistema de control de renovación prioritaria del hardware crítico en estaciones de tratamiento de agua potable (ETAP), con criterios de seguridad, sostenibilidad y continuidad operativa</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>Esta actuación tiene por objeto renovar de manera selectiva y priorizada el hardware crítico de las estaciones de tratamiento de la MCT, con el fin de reducir riesgos operativos, mejorar la fiabilidad del servicio y reforzar la seguridad y sostenibilidad de la operación hídrica. La actuación se centra en aquellos equipos y sistemas físicos esenciales para el control, automatización y operación segura de las instalaciones, cuya obsolescencia o vulnerabilidad pueda comprometer la continuidad y eficiencia del servicio.</p> <p>El enfoque de la AE es eminentemente técnico y operativo, basado en criterios objetivos de criticidad, riesgo y aporte a la continuidad operativa, evitando planteamientos de renovación indiscriminada o meramente tecnológica. La actuación no aborda protocolos de respuesta ni mecanismos de coordinación en crisis —propios del subbloque AE3.3.x—, sino que actúa sobre la robustez estructural de las infraestructuras, como condición habilitante para una operación más resiliente.</p> <p>Además, la actuación no agota su vida con la renovación prevista, sino que pretende constituirse en un sistema permanente para programar sustituciones conforme a los estándares seleccionados en el modelo en cuanto a criticidad, vida útil, ...</p> <p>La renovación se orientará asimismo a mejorar la eficiencia energética, la ciberseguridad industrial y la compatibilidad con plataformas tecnológicas interoperables, garantizando la alineación con el proceso de transformación tecnológica de la operación hídrica.</p> <p>Esta AE, se orienta a reducir la obsolescencia y vulnerabilidad del hardware crítico de los elementos prioritarios, mejorando la fiabilidad, seguridad y continuidad operativa de la infraestructura hidráulica.</p>			
<b>PLAN DE TRABAJO</b>		<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>
Inventario y diagnóstico del hardware crítico en estaciones de tratamiento	T1-2027	T2-2027	Sistema de control de renovación prioritaria operativo (S/No) en T4-2027 ≥ 70 % de equipos definidos como críticos y obsoletos en el análisis inicial renovado en T4-2029
Definición de criterios de criticidad y catalogación de equipos del inventario	T2-2027	T3-2027	
Elaboración del sistema de control de renovación prioritaria de equipos críticos	T3-2027	T4-2027	
Ejecución de programa de renovación del hardware crítico priorizado	T1-2028	T4-2029	
Mantenimiento y actualización del sistema de control	T1-2028	T4-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2027	T4-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Inventario y criterios de criticidad aprobados		T3-2027	Inventario técnico y matriz de criticidad.
H2. Sistema de control de renovación prioritaria de equipos críticos		T4-2027	Plan de renovación aprobado.
H3. Programa de renovación del hardware crítico ejecutado		T4-2029	Actas de instalación y pruebas de puesta en servicio
<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Unidad Responsable:</b>	Servicio de potabilización		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta		
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>SUPUESTOS CLAVE</b>	
Apoyo externo: Asistencia técnica especializada para suministro e integración de equipamiento crítico		Disponibilidad presupuestaria conforme a planificación plurianual. Compatibilidad técnica del nuevo hardware con plataformas existentes. Coordinación operativa adecuada para minimizar impactos en el servicio	
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN</b>			
<b>Importe total estimado</b>		700.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	
	<b>2027</b>	150.000,00 €	
	<b>2028</b>	350.000,00 €	
	<b>2029</b>	200.000,00 €	
	<b>2030</b>	0,00 €	

E.E ESTRATÉGICO 3			Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia	
<b>Estrategia Institucional</b>	E3.II	Transformación tecnológica de la operación hídrica para la anticipación y eficiencia		
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e		
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.2	Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos		
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE4.2.2</b>	<b>Despliegue de modelo BIM como base para la integración de las plataformas interoperables del organismo de cara a la gestión técnica del ciclo hídrico</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>Esta actuación tiene por objeto desplegar de forma progresiva un modelo BIM (Building Information Modeling, modelado de información de activos e infraestructuras) operativo como marco integrador de la gestión técnica del ciclo hídrico de la MCT, permitiendo centralizar, estructurar y relacionar la información técnica de las infraestructuras y sistemas operativos —incluidos SCADA, GMAO, telemando y otros sistemas— en un modelo único de referencia que facilite la supervisión, el mantenimiento y la toma de decisiones técnicas.</p> <p>El organismo ya ha desarrollado en los últimos meses las bases metodológicas de su modelo BIM particular, por lo que se encuentra en disposición de realizar un despliegue progresivo del mismo en el conjunto de instalaciones que consituyen su sistema hidráulico.</p> <p>El enfoque BIM adoptado es eminentemente operativo, orientado a la gestión y explotación de activos existentes, más que a la ingeniería de diseño o la gestión del proceso constructivo. La actuación se concibe como un despliegue modular e incremental, priorizando aquellas infraestructuras y sistemas críticos en los que la integración de información aporte un mayor valor operativo, evitando planteamientos de implantación global o sobredimensionada. La AE no aborda la gestión de situaciones de crisis ni la continuidad operativa —ámbitos propios del subbloque AE3.3.x—, ni incorpora capacidades de automatización avanzada, inteligencia artificial o analítica predictiva. Su finalidad es consolidar en la MCT el BIM como un modelo estructurado y coherente de activos e infraestructuras, que actúe como soporte tecnológico común para la gestión técnica diaria, mejore la coherencia del dato operativo y sienta las bases para una evolución futura ordenada de la transformación tecnológica de la operación hídrica.</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>		<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>	
Definición del alcance BIM operativo y priorización de infraestructuras	T3-2026	T4-2026	% de infraestructuras críticas priorizadas modelados en BIM operativo: $\geq 30\%$ en T2-2028 ; $\geq 75\%$ en T4-2029 Al menos un sistema operativo (SCADA, GMAO, ...) integrado en los modelos BIM correspondientes a las infraestructuras de la Fase I de despliegue	
Constitución de la oficina BIM-MCT	T1-2027	T2-2027		
Despliegue de modelo BIM en las infraestructuras	T1-2027	T2-2028		
Integración funcional con sistemas operativos (SCADA, GMAO) en las instalaciones con modelo BIM desplegado	T1-2028	T2-2029		
Despliegue de modelo BIM en las infraestructuras	T3-2028	T4-2029		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T3-2026	T4-2029		
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Alcance BIM operativo y estándares aprobados		T4-2027	Estándares y guías BIM aprobadas.	
H2. Modelo BIM operativo de activos priorizados disponible		T2-2029	Repositorio del modelo BIM y registros de versiones.	
H3. Integraciones operativas y validación en explotación		T4-2029	Evidencias de integración con SCADA/GMAO/telemando.	
<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>				
<b>Unidad Responsable:</b>	Unidad BIM/GIS			
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta; Explotación; Potabilización; Desalación; GMAO; Sistemas			
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>SUPUESTOS CLAVE</b>		
Humanos: 1 responsable BIM operativo y 2 perfiles técnicos (operación/TI) con dedicación puntual por hitos		Existe una disponibilidad robusta de información técnica sobre activos a través del modelo GMAO, con un despliegue maduro en las infraestructuras del sistema hidráulico. Enfoque incremental y priorizado por criticidad. Colaboración efectiva entre áreas técnicas y TI.		
Técnicos: Herramientas BIM, visores, repositorios y conectores de integración				
Externos: Asistencia técnica acotada para estándares BIM e integraciones críticas				
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN</b>				
<b>Importe total estimado</b>		600.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>	
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	El importe de la partida considera tanto los costes derivados de la Oficina BIM a crear (que tendrá carácter externalizado) como la contratación de los servicios de desarrollo de los modelos correspondientes a las diferentes infraestructuras priorizadas	
	<b>2027</b>	200.000,00 €		
	<b>2028</b>	200.000,00 €		
	<b>2029</b>	200.000,00 €		
	<b>2030</b>	0,00 €		


EJE ESTRATÉGICO 3		Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia	
<b>Estrategia Institucional</b>	E3.II	Transformación tecnológica de la operación hídrica para la anticipación y eficiencia	
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)	
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.2	Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE4.2.3</b>	<b>Refuerzo selectivo de los sistemas de control y monitorización para la gestión operativa en situaciones de presión hídrica o energética</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>Esta actuación tiene por objeto reforzar de forma selectiva la capacidad operativa de control y monitorización del sistema hidráulico de la MCT en situaciones de presión hídrica o energética, mediante la optimización y mejora incremental de los sistemas de control, telemando y sensorización ya existentes, sin desplegar nuevas plataformas tecnológicas ni infraestructuras digitales estructurales.</p> <p>En la actualidad la MCT dispone de un sistema de control centralizado en el que se integran gran parte de sus instalaciones, que pueden ser gestionadas en diferentes regímenes (telemando/lectura en el caso de las unidades de distribución; lectura en el caso de las unidades de producción). El ámbito de infraestructuras gestionadas es aproximadamente del 70% del total de instalaciones del organismo.</p> <p>La actuación se orienta a mejorar la detección temprana de incidencias, la capacidad de seguimiento en tiempo cuasi real y la rapidez de respuesta operativa en infraestructuras críticas, priorizando aquellos puntos del sistema con mayor impacto potencial sobre la continuidad del servicio. El enfoque es estrictamente operativo y funcional, alineado con las necesidades de gestión de crisis y resiliencia, y complementario —pero no solapado— con las actuaciones del Eje 4 en materia de transformación digital.</p> <p>En este marco, la actuación permitirá incrementar de forma medible la capacidad de monitorización y control operativo en infraestructuras críticas, reduciendo los tiempos de detección y reacción ante situaciones de presión hídrica o energética, y reforzando la resiliencia operativa del sistema sin introducir complejidad tecnológica innecesaria.</p>			
<b>PLAN DE TRABAJO</b>		<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>
Identificación y priorización de infraestructuras críticas desde el punto de vista de la continuidad del servicio	T1-2026	T2-2026	Porcentaje de infraestructuras críticas con control reforzado (≥95 % en T4-2029)
Definición de infraestructuras susceptibles de refuerzos selectivos de sensorización y control con criterio	T2-2026	T3-2026	
Implantación incremental de los refuerzos definidos	T3-2026	T3-2029	
Pruebas operativas, pruebas y validación en escenarios	T3-2029	T4-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2026	T4-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Infraestructuras críticas identificadas y priorizadas		T2-2026	Informes técnicos de refuerzos implantados
H2. Refuerzos selectivos de control implantados		T3-2029	Procedimientos operativos aprobados
H3. Validación operativa en escenarios de presión		T4-2029	Registros de incidencias y tiempos de respuesta
<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Unidad Responsable:</b>	Área de Explotación.		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta; Unidad SCADA; Sistemas de Información		
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>SUPUESTOS CLAVE</b>	
Recursos técnicos: utilización de sistemas de control existentes		Disponibilidad y estabilidad de los sistemas de control existentes	
Apoyo externo puntual y acotado para ajustes específicos y ejecución obras precisas		Capacidad de coordinación entre explotación y sistemas de información	
		No concurrencia de inversiones tecnológicas estructurales fuera del alcance de la AE	
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN</b>			
<b>Importe total estimado</b>		7.000.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	Si bien el desarrollo de la actuación podría quedar resuelto actuando solo sobre las infraestructuras críticas seleccionadas que carecen de instrumentación y no se encuentran integradas en el sistema de Control Centralizado, teniendo en cuenta la complejidad de la actuación, la experiencia acumulada y el avanzado grado de integración general, la sensorización e integración de infraestructuras restantes se abordará de forma integral, siendo el valor previsto para la actuación en consecuencia el correspondiente a dicha integración completa
	<b>2027</b>	500.000,00 €	
	<b>2028</b>	500.000,00 €	
	<b>2029</b>	3.000.000,00 €	
	<b>2030</b>	3.000.000,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 3			Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia	
<b>Estrategia Institucional</b>	E3.II		Transformación tecnológica de la operación hídrica para la anticipación y eficiencia	
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4		Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)	
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.3		Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos	
<b>Actuación Estratégica</b>	AE4.3.1		<b>Sistema de apoyo a la decisión para la gestión del sistema hidráulico de la MCT basado en datos operativos</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>Esta actuación tiene por objeto implantar un sistema de apoyo a la decisión para la operación hídrica, basado en la explotación estructurada, coherente y gobernada de los datos operativos disponibles, con el fin de mejorar la eficiencia, la fiabilidad y la calidad de la toma de decisiones técnicas en la operación ordinaria de la MCT.</p> <p>La actuación se configura como una herramienta de soporte técnico a la gestión operativa, orientada a optimizar el aprovechamiento de la información disponible, proporcionar una visión integrada y comprensible del comportamiento del sistema hídrico y reforzar la capacidad de los equipos técnicos para analizar situaciones operativas complejas, identificar desviaciones relevantes y priorizar actuaciones, sin modificar los procesos de decisión existentes ni sustituir el criterio profesional.</p> <p>El desarrollo del potencial de gestión de datos en los últimos tiempos, el importante registro de datos acumulado en décadas de trabajo con el control centralizado y el importante despliegue de dispositivos de control con los que cuenta el sistema hidráulico del organismo configuran unas condiciones de contorno óptimas para el desarrollo de este tipo de herramientas, sin tener que recurrir a complejos modelos hidráulicos sino más bien a sistemas lógicos y secuenciales contrastados con años de experiencia y la capacidad técnica de los responsables del departamento.</p> <p>El sistema se apoyará en cuadros de mando operativos, analítica descriptiva y diagnóstica y herramientas de business intelligence, priorizando el uso de información fiable, pertinente y actualizada. Asimismo, permitirá incorporar de forma progresiva, controlada y proporcional capacidades básicas de predicción operativa, orientadas a la anticipación de tendencias y desviaciones relevantes en procesos críticos, exclusivamente como apoyo a la toma de decisiones técnicas, sin automatización de decisiones ni impacto directo en la operación en tiempo real.</p> <p>En ningún caso la actuación incorporará mecanismos de gestión de emergencias, activación de protocolos ni continuidad operativa, ámbitos propios de otros instrumentos del Plan de Acción. Su finalidad última es transformar el dato operativo en información útil y accionable, reducir la fragmentación informativa, mejorar la anticipación operativa básica y sentar una base institucional ordenada, sostenible y escalable para la evolución futura de la analítica aplicada a la operación hídrica.</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>	
Identificación de estructura de decisiones operativas clave, fuentes de datos, alcance del proyecto	T3-2026	T4-2026	Cuadros de mando operativos desplegados y en uso (Sí/No) en T2-2029, con evidencia de acceso y uso	
Diseño del modelo funcional del sistema de apoyo a la decisión (Arquitectura lógica, indicadores, periodicidades y niveles de acceso)	T1-2027	T4-2028	≥ 60 % de decisiones del Catálogo de Decisiones Operativas clave apoyadas por cuadros de mando en T4-2029	
Desarrollo de cuadros de mando y analítica descriptiva/diagnóstica	T1-2028	T4-2028		
Ejecución de pilotos analíticos acotados (si procede)	T3-2028	T2-2029		
Validación operativa, formación y consolidación institucional	T2-2029	T4-2029		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T3-2026	T4-2029		
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Catálogo de decisiones operativas y Fichas de cada uso aprobados		T2-2028	Catálogo de decisiones y fichas de caso de uso	
H2. Modelo funcional aprobado		T1-2029	Registros de acceso y uso de los cuadros de mando	
H3. Cuadros de mando operativos en uso		T1-2029	Informes operativos generados	
H4. Sistema de apoyo a la decisión validado y consolidado		T4-2029		

GESTIÓN DEL PROYECTO			
<b>Unidad Responsable:</b>		Unidad Control Centralizado	
<b>Unidades Colaboradoras:</b>		Dirección Adjunta; Sistemas de Información	
RECURSOS NECESARIOS		SUPUESTOS CLAVE	
Humanos: 1 responsable funcional del sistema y 2 perfiles técnicos (operación/TI) con dedicación puntual por fases		Disponibilidad y calidad mínima del dato operativo. Uso efectivo por parte de los equipos técnicos.	
Técnicos: Herramientas BI, repositorios de datos operativos y entornos de análisis		Enfoque incremental y controlado, sin automatización de decisiones	
Externos: Asistencia técnica limitada y acotada para configuración de cuadros de mando y analítica			
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN			
<b>Importe total estimado</b>		270.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	El desarrollo del sistema de ayuda a la decisión requerirá la contratación de una empresa consultora especializada que desarrolle el modelo, no estando prevista la necesidad de modificación de infraestructuras tecnológicas existentes
	<b>2027</b>	80.000,00 €	
	<b>2028</b>	120.000,00 €	
	<b>2029</b>	70.000,00 €	
	<b>2030</b>	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 4			Transformación digital y gobernanza del dato
<b>Estrategia Institucional</b>	E4	Implantar un ecosistema digital institucional interoperable, seguro y orientado a datos, que permita integrar procesos críticos, automatizar tareas operativas y reforzar la capacidad analítica de la organización. Esta estrategia busca estructurar la transformación digital no como un proyecto tecnológico aislado, sino como una función transversal y estratégica de la MCT	
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)	
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.1	Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE4.1.1</b>	<b>Formulación y validación de la Estrategia de Transformación Digital del PEMCT 2026-2030, alineada con estándares europeos, orientada a resultados y construida desde una lógica de madurez digital progresiva</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>Esta actuación tiene por objeto dotar a la MCT de una Estrategia de Transformación Digital institucional, concebida como una función estructural y transversal de la organización y no como un conjunto de proyectos tecnológicos aislados. La AE permitirá definir un marco director común que oriente, priorice y haga gobernable el proceso de transformación digital durante el periodo 2026-2030, alineándolo con estándares europeos, principios de interoperabilidad, seguridad y orientación a datos, con una lógica de implementación progresiva.</p> <p>La AE se materializará en la elaboración de un diagnóstico de madurez digital, un modelo de gobernanza, una arquitectura de referencia y una hoja de ruta plurianual priorizada, que concrete iniciativas, dependencias, responsables y secuencias de despliegue conforme a criterios de criticidad, impacto y viabilidad. Asimismo, y en coherencia con la revisión estratégica realizada, la AE requerirá la planificación integrada de la racionalización y migración progresiva del software administrativo obsoleto, así como de la capacitación mínima necesaria para la adopción efectiva de las iniciativas priorizadas, evitando su tratamiento como actuaciones aisladas.</p>			
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>
Diagnóstico de madurez digital y capacidades institucionales y brechas por ámbitos funcionales	T3-2026	T4-2026	Estrategia digital aprobada (Sí/No) antes de T2-2027
Definición del modelo de gobernanza digital y criterios de priorización	T4-2026	T1-2027	≥90 % de iniciativas priorizadas con ficha mínima definida antes de T4-2027
Construcción de la cartera de iniciativas y hoja de ruta 2027-2029	T1-2027	T2-2027	
Elaboración del plan de racionalización y migración del software administrativo	T2-2027	T3-2027	
Elaboración del plan de capacitación asociada a la adopción de iniciativas priorizadas	T2-2027	T4-2027	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T3-2026	T4-2027	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Diagnóstico de madurez digital completado		T1-2027	Documento de diagnóstico de madurez digital
H2. Cartera de iniciativas y hoja de ruta 2027-2029		T2-2027	Documento de Estrategia de Transformación Digital aprobado y acta/validación correspondiente
H3. plan de racionalización y migración del software administrativo		T3-2027	Inventario de aplicaciones administrativas y plan de racionalización/migración aprobado

GESTIÓN DEL PROYECTO		
<b>Unidad Responsable:</b>	Departamento TIC	
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta; Secretaría General	
RECURSOS NECESARIOS		HIPOTESIS
Humanos: 1 Responsable TIC / coordinación técnica		Compromiso directivo sostenido para validar decisiones de priorización.
Externos: Asistencia técnica especializada en: diagnóstico de madurez, arquitectura/roadmap y facilitación de talleres		Disponibilidad mínima de perfiles TIC internos Capacidad de coordinación interáreas para consolidar un único marco director
PRESUPUESTO DE EJECUCION		
<b>Importe total estimado</b>	60.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>  De cara al desarrollo del diagnóstico inicial resulta especialmente interesante la visión externa, por lo que se prevé la realización de esta fase a través de una consultora externa
<b>Ejecución por anualidades</b>		
2026	20.000,00 €	
2027	40.000,00 €	
2028	0,00 €	
2029	0,00 €	
2030	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 4			Transformación digital y gobernanza del dato	
<b>Estrategia Institucional</b>	E4	Implantar un ecosistema digital institucional interoperable, seguro y orientado a datos, que permita integrar procesos críticos, automatizar tareas operativas y reforzar la capacidad analítica de la organización. Esta estrategia busca estructurar la transformación digital no como un proyecto tecnológico aislado, sino como una función transversal y estratégica de la		
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)		
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.1	Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo		
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE4.1.2</b>	<b>Actualización del puesto de trabajo institucional con enfoque de "puesto inteligente" mediante renovación del hardware, implantación de herramientas colaborativas y dotación segura del entorno de usuario</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>Esta actuación tiene por objeto modernizar el entorno de trabajo digital de la MCT, incorporando el concepto de "puesto inteligente", entendido como espacio donde la persona usa herramientas digitales avanzadas que mejoran su eficiencia y eficacia, que pasa a convertirse en elemento habilitador clave de la transformación digital institucional. El puesto inteligente integra dispositivos actualizados, conectividad segura y herramientas colaborativas en la nube, permitiendo superar la obsolescencia del hardware institucional y garantizando un entorno digital funcional, eficiente y alineado con los objetivos del PEMCT. Este proceso requerirá en primera instancia, la definición del estándar institucional y su consagración formal y documentada. La intervención se orienta a la estandarización y renovación progresiva del puesto de trabajo, priorizando la adquisición de equipos conforme a criterios de eficiencia energética y adecuación funcional, la implantación de Microsoft 365 como entorno colaborativo corporativo y la configuración de un baseline de seguridad del entorno de usuario que refuerce la protección de accesos, dispositivos y datos. Asimismo, la actuación facilitará de forma ordenada el teletrabajo, la movilidad y la productividad técnica, incorporando acciones de acompañamiento y adopción acotadas al uso del puesto y de las herramientas colaborativas, y plenamente coordinadas con el marco de transformación digital definido en la AE4.1.1.</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>	
Definición del estándar institucional de "puesto inteligente"	T1-2027	T1-2027		
Inventario y priorización de puestos de trabajo	T1-2027	T2-2027		
Renovación de hardware y adquisición de equipamiento	T3-2027	T2-2028		
Despliegue de herramientas colaborativas y configuración segura	T3-2027	T4-2028	≥75 % de usuarios objetivo con herramientas colaborativas activas antes de T4-2028	
Acompañamiento a la adopción y refuerzo del uso seguro	T1-2028	T4-2028	100% puestos críticos renovados conforme al estándar antes de T4-2027	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2027	T4-2028		
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Estándar institucional de puesto aprobado		T2-2027	Inventario de puestos y actas de priorización	
H2. Despliegue en perfiles críticos completado		T4-2027		
H3. Despliegue generalizado y estabilizado		T4-2028		
<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>				
<b>Unidad Responsable:</b>	Departamento TIC			
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta; Secretaría General			
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>			<b>HIPOTESIS</b>	
Humanos:1 Técnico TIC			Disponibilidad de equipamiento y contratación en plazo	
			Capacidad de absorción del cambio por parte de los usuarios	
			Coordinación con AE4.1.4 para canalizar incidencias y solicitudes	
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCION</b>				
<b>Importe total estimado</b>		300.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>	
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €		
	<b>2027</b>	150.000,00 €		
	<b>2028</b>	150.000,00 €		
	<b>2029</b>	0,00 €		
	<b>2030</b>	0,00 €		

EJE ESTRATÉGICO 4  Transformación digital y gobernanza del dato

<b>Estrategia Institucional</b>	E4	Implantar un ecosistema digital institucional interoperable, seguro y orientado a datos, que permita integrar procesos críticos, automatizar tareas operativas y reforzar la capacidad analítica de la organización. Esta estrategia busca estructurar la transformación digital no como un proyecto tecnológico aislado, sino como una función transversal y estratégica de la
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.1	Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo

**Actuación Estratégica** AE4.1.3 **Migración progresiva a un entorno de nube híbrida (SARA y local), con priorización de servicios críticos, refuerzo de la soberanía digital y racionalización de infraestructuras**

**DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Esta actuación tiene por objeto modernizar la infraestructura tecnológica de la MCT mediante su evolución progresiva hacia un entorno de nube híbrida, combinando recursos locales y servicios de la Administración General del Estado. La intervención permitirá mejorar la resiliencia, la continuidad del servicio y la eficiencia operativa, reforzando al mismo tiempo la soberanía digital y la capacidad de adaptación del sistema tecnológico a las necesidades presentes y futuras de la organización.

La AE se desarrollará de forma gradual y controlada, priorizando los servicios críticos definidos en la hoja de ruta de la transformación digital. Se materializará en la identificación y clasificación de servicios, el diseño de una arquitectura híbrida objetivo, la habilitación de los requisitos de conectividad y seguridad, y la migración escalonada de los servicios priorizados, acompañada de procesos de racionalización de infraestructuras y validación técnica. Todo el despliegue se realizará de manera subordinada a los criterios de priorización y gobernanza establecidos en la AE4.1.1, evitando migraciones masivas no absorbibles y garantizando un control efectivo del riesgo tecnológico.

**PLAN DE TRABAJO** | **SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

Actividades	Inicio	Fin	Indicadores de logro
Identificación y clasificación de servicios críticos y datos	T2-2027	T3-2027	Arquitectura híbrida operativa (Sí/No). Medición: T4-2027
Diseño de la arquitectura de nube híbrida objetivo y seguridad	T3-2027	T4-2027	70 % de servicios críticos operando en entorno híbrido. Medición: T4-2028
Migración de servicios no críticos y pruebas	T1-2028	T2-2028	
Migración de servicios críticos y optimización	T1-2028	T3-2028	
Consolidación, hardening y validación post-migración	T4-2028	T2-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T2-2027	T2-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Arquitectura híbrida aprobada		T4-2027	Inventario y clasificación de servicios
H2. Servicios críticos migrados		T4-2028	Evidencias de conexión y seguridad
H3. Infraestructura racionalizada y estable		T4-2029	


**GESTIÓN DEL PROYECTO**

<b>Unidad Responsable:</b>	Departamento TIC
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta

RECURSOS NECESARIOS	HIPOTESIS
Humanos: 1 Responsable TIC	Disponibilidad y estabilidad de servicios SARA
Externos: Servicios especializados de integración, conectividad y seguridad (puntuales)	No aparición de dependencias técnicas críticas no identificadas

**PRESUPUESTO DE EJECUCION**

Importe total estimado		Partida presupuestaria
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	Desde el punto de vista económico la actuación comprende fundamentalmente el coste correspondiente a los convenios establecidos con la SGAD para el mantenimiento de las aplicaciones y la plataforma SARA, no requiriendo en la situación actual gastos adicionales para la migración más allá de los recursos ya disponibles
	2027	
	2028	
	2029	
	2030	

EJE ESTRATÉGICO 4			Transformación digital y gobernanza del dato	
<b>Estrategia Institucional</b>	E4	Implantar un ecosistema digital institucional interoperable, seguro y orientado a datos, que permita integrar procesos críticos, automatizar tareas operativas y reforzar la capacidad analítica de la organización. Esta estrategia busca estructurar la transformación digital no como un proyecto tecnológico aislado, sino como una función transversal y estratégica de la		
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)		
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.1	Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo		
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE4.1.4</b>	<b>Diseño e implantación de un sistema integral de gestión de la demanda TIC basado en metodología ITIL o similares, y sistemas automatizados de solicitudes y servicios, como base de una transformación digital ordenada y sostenible</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>Esta actuación tiene por finalidad ordenar y profesionalizar la gestión de la demanda TIC de la MCT, estableciendo un canal único institucional para la solicitud y seguimiento de servicios, incidencias y necesidades tecnológicas. La intervención permitirá avanzar hacia una transformación digital ordenada, transparente y sostenible, alineando las expectativas de las áreas usuarias con la capacidad real de prestación de servicios y reforzando la trazabilidad de las actuaciones tecnológicas.</p> <p>La AE se materializará en el diseño e implantación de un modelo operativo de gestión de la demanda, basado en metodologías ITIL o equivalentes, que incluirá la definición de un catálogo de servicios TIC, la implantación de sistemas automatizados de solicitud y ticketing, la fijación de criterios de priorización operativa y SLAs básicos, y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y reporting periódico. Este sistema actuará como elemento clave de gobernanza operativa del Eje 4, garantizando que la hoja de ruta definida en la AE4.1.1 se ejecute con control de capacidad, coherencia y mejora continua.</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>		<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>	
Diseño del modelo ITIL de gestión de la demanda TIC y catálogo de servicios	T3-2027	T4-2027	Sistema de gestión TIC implantado (SI/No). Medición: T4-2028	
Selección/configuración de la herramienta de tickets y servicios	T1-2028	T2-2028	≥ 85 % de solicitudes TIC resueltas en plazo. Medición: T4-2029	
Implantación piloto y ajuste de procesos	T3-2028	T4-2028		
Puesta en operación y formación básica de usuarios	T1-2029	T2-2029		
Seguimiento, reporting y mejora continua	T3-2029	T4-2029		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T3-2027	T4-2029		
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Modelo de gestión de demanda aprobado		T4-2027		
H2. Sistema de solicitudes operativo en piloto		T4-2028		
H3. Sistema institucional consolidado		T4-2029		
<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>				
<b>Unidad Responsable:</b>	Departamento TIC			
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta			
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>HIPOTESIS</b>		
Humanos: 1 Responsable TIC		Uso obligatorio del sistema como canal único		
		Implicación de las áreas usuarias en la adopción		
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCION</b>				
<b>Importe total estimado</b>		60.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>	
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €		
	<b>2027</b>	20.000,00 €		
	<b>2028</b>	30.000,00 €		
	<b>2029</b>	10.000,00 €		
	<b>2030</b>	0,00 €		

EJE ESTRATÉGICO 4  Transformación digital y gobernanza del dato

<b>Estrategia Institucional</b>	E4	Implantar un ecosistema digital institucional interoperable, seguro y orientado a datos, que permita integrar procesos críticos, automatizar tareas operativas y reforzar la capacidad analítica de la organización. Esta estrategia busca estructurar la transformación digital no como un proyecto tecnológico aislado, sino como una función transversal y estratégica de la
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.4	Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado

**Actuación Estratégica** AE4.4.1 **Desarrollo e implantación del Modelo Institucional de Gobernanza del Dato incluyendo arquitectura de roles y flujos de responsabilidad, políticas de calidad y normativa técnica**

**DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Esta actuación tiene por objeto dotar a la MCT de un Modelo de Gobernanza del Dato institucional que permita tomar decisiones y operar con información confiable, consistente y trazable. El modelo servirá para ordenar “quién decide qué” sobre los datos, cómo se asegura su calidad y cómo se comparten de forma segura, alineando a las unidades productoras y usuarias de información con un enfoque común.

La AE se materializará en (i) un diagnóstico de capacidades, procesos y activos de datos relevantes, (ii) el diseño y validación institucional del modelo (roles y responsabilidades —data owners/stewards—, políticas de calidad, principios de interoperabilidad y seguridad), (iii) la elaboración de normativa técnica mínima (guías, estándares, nomenclaturas, metadatos), y (iv) una implantación progresiva mediante unidades piloto, con capacitación básica del personal técnico implicado y evidencias de adopción. La formulación y despliegue se realizará de forma realista y verificable, coherente con la hoja de ruta del Eje 4 y evitando un enfoque meramente documental.

**PLAN DE TRABAJO | SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

Actividades	Inicio	Fin	Indicadores de logro
Análisis previo y delimitación del alcance del modelo de gobernanza del dato	T4-2027	T1-2028	Modelo de Gobernanza del Dato aprobado (Sí/No) antes de T4-2028
Diagnóstico institucional de capacidades, procesos y activos de datos	T1-2028	T2-2028	Nº de unidades piloto con aplicación efectiva del modelo ≥ 2 antes de T2-2029
Diseño técnico del modelo	T2-2028	T3-2028	Al menos 2 procesos corporativos de carácter transversal incorporan explícitamente criterios del Modelo de Gobernanza del Dato antes de T4-2029
Validación institucional y adopción formal	T3-2028	T4-2028	
Implantación progresiva en unidades piloto y capacitación técnica básica	T1-2029	T4-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T4-2027	T4-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Análisis previo y delimitación del alcance completados		T2-2028	Documento de diagnóstico (baseline) y anexos
H2. Modelo diseñado (versión 1) y consensuado técnicamente		T4-2028	Evidencias de pilotos (actas, registros de aplicación)
H3. Pilotos ejecutados y reporte de adopción inicial		T4-2029	


**GESTIÓN DEL PROYECTO**

<b>Unidad Responsable:</b>	Departamento TIC (liderazgo técnico-metodológico)
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta; Secretaría General (liderazgo de departamentos sobre los que se aplica el modelo)

RECURSOS NECESARIOS	HIPOTESIS
Humanos: 1 responsable TIC / coordinación	Procedimientos de trabajo establecidos en los principales departamentos (en principio, para la fecha prevista por esta actuación, deberían estar disponibles conforme a lo previsto en la actuación AE1.4.1)
Externos (puntuales): Asistencia técnica especializada para contraste del modelo y facilitación de talleres	

**PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN**

Importe total estimado	45.000,00 €	Partida presupuestaria
<b>Ejecución por anualidades</b>		
2026	0,00 €	
2027	30.000,00 €	
2028	15.000,00 €	
2029	0,00 €	
2030	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 4			Transformación digital y gobernanza del dato
<b>Estrategia Institucional</b>	E4	Implantar un ecosistema digital institucional interoperable, seguro y orientado a datos, que permita integrar procesos críticos, automatizar tareas operativas y reforzar la capacidad analítica de la organización. Esta estrategia busca estructurar la transformación digital no como un proyecto tecnológico aislado, sino como una función transversal y estratégica de la	
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)	
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.4	Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE4.4.2</b>	<b>Implantación de un sistema de gestión documental institucional interoperable, con trazabilidad de procesos, archivo electrónico, acceso integrado y cumplimiento del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI)</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>Esta actuación tiene por objeto dotar a la MCT de un modelo corporativo de gestión documental e interoperabilidad, que asegure el cumplimiento del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI) y refuerce la trazabilidad, conservación y reutilización de la información institucional a lo largo de su ciclo de vida. La intervención permitirá ordenar la producción documental, mejorar el acceso a la información y sentar las bases del archivo electrónico, contribuyendo a una administración más eficiente, transparente y orientada a datos.</p> <p>La AE se materializará en la definición y validación de un modelo de gestión documental corporativo (criterios, responsabilidades y procesos), el establecimiento de requisitos funcionales y de interoperabilidad ENI, la elaboración de normativa y guías operativas (clasificación, metadatos, conservación, acceso), y, cuando proceda, la implantación progresiva de soluciones tecnológicas priorizadas en la hoja de ruta del Eje 4. Todo el despliegue se realizará de forma escalonada y gobernable, coordinado con el sistema de gestión de la demanda TIC (AE4.1.4) y alineado con la arquitectura y priorización definidas en AE4.1.1.</p>			
<b>PLAN DE TRABAJO</b>		<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>
Diagnóstico del estado documental y cumplimiento ENI	T2-2027	T3-2027	Sistema documental interoperable implantado (Sí/No). Medición: T3-2028
Selección/configuración de la plataforma documental	T3-2027	T4-2027	≥ 70 % de procesos administrativos clave digitalizados. Medición: T4-2029
Migración progresiva de procesos y archivos	T1-2028	T3-2028	≥ 70 % de los documentos generados en los procesos administrativos clave incorporan metadatos ENI obligatorios (clasificación, fecha, productor y estado del expediente). Medición: T4-2029
Integración con sistemas corporativos	T3-2028	T4-2028	
Normalización y mejora continua	T1-2029	T4-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T2-2027	T4-2029	Medición: T4-2029
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Requisitos ENI definidos		T2-2028	
H2. Plataforma operativa		T2-2029	
H3. Sistema integrado y normalizado		T4-2029	
<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Unidad Responsable:</b>	Departamento TIC (liderazgo técnico)		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta y Secretaría General (liderazgo institucional)		
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>HIPOTESIS</b>	
Humanos: 1 responsable TIC / coordinación		Coordinación efectiva con AE4.1.1 (priorización)	
Externos: Asistencia técnica especializada en ENI y gestión documental electrónica (diagnóstico y diseño)			
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCION</b>			
<b>Importe total estimado</b>		140.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	
	<b>2027</b>	50.000,00 €	
	<b>2028</b>	70.000,00 €	
	<b>2029</b>	20.000,00 €	
	<b>2030</b>	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 4  Transformación digital y gobernanza del dato

<b>Estrategia Institucional</b>	E4	Implantar un ecosistema digital institucional interoperable, seguro y orientado a datos, que permita integrar procesos críticos, automatizar tareas operativas y reforzar la capacidad analítica de la organización. Esta estrategia busca estructurar la transformación digital no como un proyecto tecnológico aislado, sino como una función transversal y estratégica de la
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE4	Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE4.5	Sistema integral de ciberseguridad con capacidad preventiva, reactiva y de recuperación
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE4.5.1</b>	<b>Diseño e implantación del Plan Integral de Ciberseguridad de la MCT conforme al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y directiva NIS2, tras diagnóstico completo de brechas, y con despliegue progresivo por capas de criticidad</b>

Como parte del despliegue progresivo por capas de criticidad, el Plan Integral incorporará la implantación priorizada de medidas técnicas de ci

Esta actuación tiene por objeto dotar a la MCT de un Plan Integral de Ciberseguridad que establezca un marco único, coherente y progresivo para prevenir, detectar y responder a riesgos de seguridad que afecten a infraestructuras críticas, sistemas de información y datos institucionales. El plan permitirá ordenar la actuación en materia de ciberseguridad, alineando prioridades, responsabilidades y recursos con la madurez real del ecosistema digital del PEMCT.

La AE se materializará en la elaboración y validación de un plan integral que incluirá: diagnóstico de madurez y riesgos, definición del modelo de gobierno (roles y responsabilidades), priorización de medidas conforme a ENS/NIS2, protocolos de gestión de incidentes y continuidad, y un programa de concienciación y capacitación integrado. El enfoque será realista y escalonado, evitando soluciones aisladas y asegurando la coordinación con la hoja de ruta del Eje 4 y el sistema de gestión de la demanda TIC.

Como parte del despliegue progresivo por capas de criticidad, el Plan Integral incorporará la implantación priorizada de medidas técnicas de ciberseguridad en infraestructuras críticas (especialmente entornos operativos/OT vinculados a la producción y distribución de agua), incluyendo segmentación IT/OT, cifrado, control de accesos, acceso remoto seguro, monitorización básica y mecanismos de recuperación, todo ello conforme a las prioridades y fases definidas en el propio Plan y con coordinación estrecha con la operación de las infraestructuras.


PLAN DE TRABAJO		SEGUIMIENTO Y EVALUACION		
Actividades	Inicio	Fin	Indicadores de logro	
Diagnóstico de madurez y riesgos (ENS/NIS2)	T1-2027	T2-2027	≥ 80 % de controles ENS implantados. Medición: T4-2029	
Diseño del plan por capas de criticidad (gobierno, priorización, hoja de ruta)	T2-2027	T3-2027	Plan Integral de Ciberseguridad aprobado (Sí/No) antes de T3-2027	
Despliegue de medidas organizativas y técnicas conforme a criticidad, incluyendo medidas técnicas en infraestructuras críticas	T4-2027	T4-2028	Medidas técnicas prioritarias desplegadas en infraestructuras críticas conforme al Plan (Sí/No, con evidencias). Medición: T4-2029	
Auditorías, verificación de cumplimiento y ajustes (ENS/NIS2)	T1-2029	T2-2029		
Consolidación, reporting y mejora continua	T3-2029	T4-2029		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2027	T4-2029		
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Diagnóstico y mapa de riesgos finalizados		T2-2027	Plan Integral aprobado y actas de validación	
H2. Plan Integral aprobado y modelo de gobierno definido		T3-2027	Evidencias de acciones de concienciación.	
H3. Medidas críticas (organizativas y técnicas) desplegadas por capas		T4-2028		
H4. Cumplimiento consolidado, auditorías y mejora continua		T4-2029		

GESTIÓN DEL PROYECTO


<b>Unidad Responsable:</b>	Departamento TIC
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Dirección Adjunta; Areas afectadas según criticidad y alcance
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>
Humanos: 1 responsable TIC / coordinación	Compromiso institucional para la adopción del plan
Externos: Asistencia especializada en ENS/NIS2 y facilitación de diagnóstico/talleres	Capacidad de absorción del programa de concienciación

PRESUPUESTO DE EJECUCION

<b>Importe total estimado</b>	240.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>		El importe integrado incorpora el diseño/diagnóstico/gobierno del Plan Integral y el despliegue técnico priorizado en infraestructuras críticas
<b>2026</b>	0,00 €	
<b>2027</b>	90.000,00 €	
<b>2028</b>	110.000,00 €	
<b>2029</b>	40.000,00 €	
<b>2030</b>	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 5			Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento	
<b>Estrategia Institucional</b>	E5	Reformular el modelo de dotación, desarrollo y gestión del capital humano de la MCT mediante una planificación estructural de recursos humanos, la implantación progresiva de un sistema institucional de evaluación del desempeño en los perfiles estratégicos, la institucionalización de la formación continua, y la preparación efectiva del relevo generacional. Esta estrategia busca adaptar el aparato institucional a las nuevas exigencias técnicas, organizativas y		
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE5	Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público		
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE5.1	Estructura orgánica rediseñada con criterios técnicos y conforme a necesidades funcionales		
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE5.1.1</b>	<b>Actualización de la estructura organizativa institucional de la MCT, alineada con sus objetivos estratégicos</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>Esta actuación tiene por objeto ordenar y fortalecer la arquitectura organizativa de la MCT, garantizando que la institución disponga de una estructura orgánica clara, funcional y alineada con los objetivos del PEMCT 2026-2030. La AE permitirá clarificar funciones y responsabilidades, reducir disfunciones interáreas y orientar la organización hacia un modelo operativo más eficiente, coherente y sostenible.</p> <p>La AE se materializará en un rediseño técnico-funcional de la estructura orgánica institucional, que incluirá la planificación de dotaciones, la actualización de perfiles, los niveles de responsabilidad y los requerimientos competenciales, asegurando su adecuación a las necesidades reales de funcionamiento del organismo.</p> <p>Este rediseño de la estructura orgánica se traducirá, cuando resulte necesario, en instrumentos de ordenación de puestos y ajustes equivalentes, incluida la adaptación progresiva de la RPT, priorizando áreas críticas e incorporando mecanismos de ajuste continuo que permitan adaptar la estructura y la dotación a los cambios institucionales.</p> <p>La actuación tiene como uno de sus hitos la aprobación normativa de la estructura orgánica diseñada, elemento clave para la consecución paulatina de su desarrollo, tanto a nivel de posibilidad de creación de plazas como de solicitud de cobertura de vacantes.</p> <p>Esta intervención es clave para avanzar hacia un modelo de gestión del talento profesionalizado, equitativo y sostenible, alineado con la estrategia global del PEMCT.</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>	
Diagnóstico técnico-funcional y definición del alcance priorizado (áreas críticas)	T3-2026	T4-2026	Estructura orgánica objetivo aprobada y formalizada (Sí/No) antes de T3-2026	
Diseño de la estructura orgánica objetivo (organigrama, funciones y dependencias)	T4-2026	T1-2027	≥ 80% de áreas críticas desplegadas conforme a la estructura orgánica definida en T4-2029	
Aprobación de normativa por la que se establece la estructura orgánica del organismo	T2-2027	T1-2028		
Implantación operativa por fases de la estructura orgánica y de los ajustes de puestos asociados	T2-2027	T4-2029		
Diseño e implantación del mecanismo de ajuste continuo y primera revisión institucional	T3-2028	T4-2028		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T3-2026	T4-2029		
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Definición de estructura orgánica objetivo y criterios técnicos de dotación aprobados		T1-2027	Informes de diagnóstico técnico-funcional.	
H2. Aprobación de normativa por la que se establece la estructura orgánica del organismo		T1-2028	Publicación en BOE de aprobación de estructura orgánica objetivo.	
H3. Mecanismo de ajuste continuo implantado y primer ciclo de revisión ejecutado		T4-2028	Evidencias de implantación en áreas críticas	

GESTIÓN DEL PROYECTO			
<b>Unidad Responsable:</b>	Secretaría General		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Servicio jurídico, RRHH, dirección adjunta, responsables de áreas críticas		
RECURSOS NECESARIOS		HIPÓTESIS	
Humanos: 1 coordinador institucional; Externo: 1 asesor técnico especializado en estructuras RPT (parcial)		Impulso y respaldo directivo al rediseño organizativo. Disponibilidad de las áreas para el contraste funcional.	
Técnico: Herramientas de análisis de carga de trabajo y estructuras funcionales; Documentación técnica y normativa		Viabilidad de implantación progresiva sin necesidad de un rediseño normativo integral previo.	
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN			
<b>Importe total estimado</b>		300.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	Se considera como partida presupuestaria el eventual incremento de costes de personal propio, si bien dicho incremento vendría ponderado por una disminución de recursos actualmente externalizados
	<b>2027</b>	100.000,00 €	
	<b>2028</b>	100.000,00 €	
	<b>2029</b>	100.000,00 €	
	<b>2030</b>	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 5			Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento
<b>Estrategia Institucional</b>	E5	Reformular el modelo de dotación, desarrollo y gestión del capital humano de la MCT mediante una planificación estructural de recursos humanos, la implantación progresiva de un sistema institucional de evaluación del desempeño en los perfiles estratégicos, la institucionalización de la formación continua, y la preparación efectiva del relevo generacional. Esta estrategia busca adaptar el aparato institucional a las nuevas exigencias técnicas, organizativas y	
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE5	Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público	
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE5.2	Sistema institucional de evaluación del desempeño implantado progresivamente en perfiles estratégicos	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE5.2.1</b>	<b>Diseño de un sistema institucional de evaluación del desempeño para perfiles estratégicos y despliegue operativo piloto</b>	

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Esta actuación tiene por objeto diseñar y poner a prueba un sistema institucional de evaluación del desempeño, orientada a mejorar el funcionamiento organizativo y reforzar la gestión profesional de la MCT, y su posterior despliegue operativo mediante una experiencia de carácter piloto y acotada, El sistema se aplicará exclusivamente a perfiles estratégicos, con el fin de generar aprendizaje institucional y evidencias previas a cualquier posible extensión futura.

La AE se materializará en el diseño metodológico de un sistema de evaluación del desempeño basado en criterios de rendimiento funcional, contribución organizativa y mejora continua. El sistema se apoyará en la estructura orgánica y definición funcional derivadas de la AE5.1.1, incorporará instrumentos simples y trazables (objetivos funcionales, evidencias de desempeño y feedback estructurado).

La experiencia piloto tendrá un carácter exclusivamente voluntario, y tendrá como objetivo fundamental la evaluación del sistema diseñado, permitiendo decidir su ajuste, escalabilidad o reformulación. En consecuencia, tendrá como finalidad prioritaria evaluar la adecuación metodológica y operativa del sistema diseñado, y no la valoración individual del desempeño de los participantes.

PLAN DE TRABAJO

Actividades	Inicio	Fin	Indicadores de logro
Diseño metodológico del sistema de evaluación del desempeño (criterios e instrumentos)	T1-2027	T2-2027	Sistema piloto de evaluación del desempeño diseñado y validado (Sí/No) antes de T4-2027
Definición del alcance del piloto y selección de perfiles estratégicos	T2-2027	T3-2027	≥ 80% de perfiles estratégicos evaluados mediante el sistema piloto en T1-2028
Validación institucional del sistema piloto	T3-2027	T4-2027	
Implantación piloto del sistema de evaluación del desempeño	T4-2027	T1-2028	
Evaluación del piloto y formulación de propuestas de ajuste o escalado	T2-2028	T3-2028	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2027	T3-2028	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Sistema de evaluación del desempeño diseñado y validado		T4-2027	Documento metodológico del sistema piloto.
H2. Piloto aplicado a perfiles estratégicos seleccionados		T4-2028	Relación de perfiles estratégicos incluidos.
H3. Informe de evaluación del piloto y propuestas de ajuste, continuidad o reformulación del sistema		T2-2029	

GESTIÓN DEL PROYECTO


<b>Unidad Responsable:</b>	Servicio de RRHH
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Secretaría General; Responsables de áreas con perfiles estratégicos

RECURSOS NECESARIOS

RECURSOS NECESARIOS	HIPÓTESIS
Humanos: 1 perfil de coordinación. Participación puntual de responsables y perfiles evaluados.	Existencia de estructura orgánica y funciones claras (AE5.1.1) antes del piloto.
Posibilidad de recurrir a asesoría externa para el diseño del sistema	Existencia de un grado suficiente de participación voluntaria que permita la realización del piloto en condiciones operativas representativas

PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN

Importe total estimado	45.000,00 €	Partida presupuestaria
<b>Ejecución por anualidades</b>		
2026	0,00 €	
2027	30.000,00 €	
2028	15.000,00 €	
2029	0,00 €	
2030	0,00 €	

<b>EJE ESTRATÉGICO 5</b>			<b>Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento</b>
<b>Estrategia Institucional</b>	E5	Reformular el modelo de dotación, desarrollo y gestión del capital humano de la MCT mediante una planificación estructural de recursos humanos, la implantación progresiva de un sistema institucional de evaluación del desempeño en los perfiles estratégicos, la institucionalización de la formación continua, y la preparación efectiva del relevo generacional. Esta estrategia busca adaptar el aparato institucional a las nuevas exigencias técnicas, organizativas y	
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE5	Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público	
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE5.3	Plan de desarrollo del talento y formación especializada continua	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE5.3.1</b>	<b>Caracterización de perfiles técnicos estratégicos y elaboración de un plan institucional de formación basado en competencias</b>	

#### DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Esta actuación tiene por objeto definir con claridad los perfiles técnicos estratégicos que necesita la MCT y planificar su desarrollo profesional, centrándose prioritariamente en el personal funcionario y en los perfiles técnicos del organismo, garantizando que la formación responda a necesidades reales de funcionamiento y contribuya de forma efectiva a la mejora del desempeño institucional.

La actuación se materializará en la caracterización técnica de los perfiles profesionales estratégicos, a partir de la estructura orgánica y funcional definida en la AE5.1.1. Sobre esta base, se elaborará un plan institucional de formación basado en competencias, dirigido preferentemente a dicho colectivo, centrado en capacidades funcionales, técnicas y transversales críticas, con un enfoque selectivo, aplicado y sostenible.

PLAN DE TRABAJO			SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
Actividades	Inicio	Fin	Indicadores de logro
Identificación y validación de perfiles técnicos estratégicos del personal funcionario a partir de la	T2-2027	T3-2027	Mapa de perfiles técnicos estratégicos del personal funcionario aprobado (Sí/No) antes de T2-2028
Caracterización funcional y definición de competencias clave por perfil técnico funcionario	T3-2027	T4-2027	Documento de programación formativa priorizada elaborado (Sí/No) en T2-2029
Validación funcional del marco de perfiles y competencias con responsables técnicos y directivos, y priorización de capacidades críticas	T1-2028	T2-2028	
Elaboración del plan institucional de formación basado en competencias para el personal técnico funcionario	T3-2028	T4-2028	
Definición de la programación formativa priorizada	T1-2029	T2-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T2-2027	T2-2029	
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Mapa de perfiles técnicos funcionarios y marco competencial definidos y validados		T2-2028	
H2. Plan institucional de formación para perfiles técnicos estratégicos		T4-2028	
H3. Programación formativa priorizada		T2-2029	


#### GESTIÓN DEL PROYECTO

<b>Unidad Responsable:</b>	Servicio RRHH
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Secretaría General; Dirección Adjunta; Responsables de áreas técnicas estratégicas


RECURSOS NECESARIOS	HIPÓTESIS
Humanos: 1 perfil de coordinación. Participación puntual de responsables técnicos y personal funcionario clave para contraste y Contratación externa de consultoras especializadas para la elaboración de las diferentes herramientas	La estructura orgánica y funcional derivada de la AE5.1.1 está definida y operativa.

#### PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN


Importe total estimado	80.000,00 €	Partida presupuestaria
<b>Ejecución por anualidades</b>		El presupuesto de la actuación se refiere a la eventual contratación de una consultora especializada para la elaboración de las herramientas previstas
<b>2026</b>	0,00 €	
<b>2027</b>	50.000,00 €	
<b>2028</b>	30.000,00 €	
<b>2029</b>	0,00 €	
<b>2030</b>	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 5				Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento	
<b>Estrategia Institucional</b>	E5	Reformular el modelo de dotación, desarrollo y gestión del capital humano de la MCT mediante una planificación estructural de recursos humanos, la implantación progresiva de un sistema institucional de evaluación del desempeño en los perfiles estratégicos, la institucionalización de la formación continua, y la preparación efectiva del relevo generacional. Esta estrategia busca adaptar el aparato institucional a las nuevas exigencias técnicas, organizativas y			
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE5	Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público			
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE5.4	Cultura organizacional moderna basada en la responsabilidad y la orientación a resultados			
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE5.4.1</b>	<b>Identificación de interacciones interdepartamentales y establecimiento de procesos de cooperación operativa orientados a resultados</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>					
<p>Esta actuación tiene por objeto transformar la cultura organizativa de la MCT desde la práctica operativa, reforzando la responsabilidad compartida y la orientación a resultados mediante la identificación sistemática de las interacciones interdepartamentales y el establecimiento de procesos claros de cooperación entre unidades. La AE permitirá optimizar procesos compartidos, reducir fricciones, solapamientos y disfunciones en los flujos de trabajo, mejorando la eficacia colectiva del organismo.</p> <p>La actuación se materializará en la elaboración de mapas de interacciones y coordinación entre departamentos, identificando los principales procesos transversales, los puntos críticos de intercambio de información y las responsabilidades asociadas. Sobre esta base, se diseñarán y formalizarán procedimientos de cooperación operativa, apoyados en flujogramas y reglas claras de coordinación, que faciliten una forma de trabajar coherente con la estructura orgánica definida en la AE5.1.1, si bien el análisis de flujos no requiere que está consolidada, y refuercen una cultura de cumplimiento, corresponsabilidad y resultados.</p> <p>La identificación de interacciones se centrará prioritariamente en procesos transversales críticos y recurrentes, con impacto directo en la eficacia operativa y el cumplimiento de objetivos institucionales.</p> <p>La Secretaría General y la Dirección Adjunta ejercerán un rol de patrocinio funcional del proceso, asegurando la priorización institucional de los trabajos y la resolución de bloqueos interdepartamentales.</p> <p>La aplicación de los procedimientos se realizará de forma gradual, priorizando inicialmente un conjunto acotado de procesos transversales, antes de su extensión progresiva.</p>					
<b>PLAN DE TRABAJO</b>				<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>		
Identificación de procesos transversales y puntos de interacción interdepartamental prioritarios	T1-2027	T2-2027	Mapa de coordinación interdepartamental aprobado (Si/No) antes de T4-2027		
Análisis funcional de interacciones, responsabilidades y flujos de información entre unidades	T2-2027	T3-2027	≥ 70 % de procesos transversales identificados con procedimientos de cooperación operativa implantados en T4-2028		
Diseño del mapa de coordinación interdepartamental y validación con responsables de unidades	T3-2027	T4-2027			
Elaboración y formalización de procedimientos de cooperación operativa y flujogramas asociados	T1-2028	T3-2028			
Difusión interna, puesta en práctica y definición de criterios de seguimiento y mejora continua	T3-2028	T4-2028			
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2027	T4-2028			
<b>Hitos</b>	<b>Fechas</b>		<b>Fuentes de Verificación</b>		
H1. Mapa de interacciones y coordinación interdepartamental validado	T4-2027		Documento de análisis de interacciones		
H2. Procedimientos de cooperación operativa formalizados para procesos críticos	T3-2028		Mapa de coordinación interdepartamental		
H3. Criterios de seguimiento de la cooperación interdepartamental definidos y en aplicación	T4-2028		Procedimientos aprobados		


GESTIÓN DEL PROYECTO			
<b>Unidad Responsable:</b>	Secretaría General; Dirección Adjunta		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Responsables de todas las unidades implicadas en procesos transversales		
RECURSOS NECESARIOS		HIPÓTESIS	
Humanos: 1 perfil de coordinación técnico-funcional. Participación puntual de responsables de unidades y personal técnico clave		La estructura orgánica definida en la AE5.1.1 no es necesario que esté implantada y operativa de cara al análisis de flujos de trabajo	
Asistencia técnica puntual en análisis de procesos y modelización de flujos (si procede)		Existencia de voluntad directiva y disponibilidad de las unidades para liderar análisis y definición de procedimientos que no son propios de un solo departamento	
		Capacidad institucional para aplicar procedimientos comunes sin introducir rigideces excesivas	
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN			
<b>Importe total estimado</b>		60.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	20.000,00 €	Se prevé la posibilidad de contratación de consultora especializada externa para definir el mapa y los procedimientos comunes
	<b>2027</b>	20.000,00 €	
	<b>2028</b>	20.000,00 €	
	<b>2029</b>	0,00 €	
	<b>2030</b>	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 5				Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento	
<b>Estrategia Institucional</b>	E5	Reformular el modelo de dotación, desarrollo y gestión del capital humano de la MCT mediante una planificación estructural de recursos humanos, la implantación progresiva de un sistema institucional de evaluación del desempeño en los perfiles estratégicos, la institucionalización de la formación continua, y la preparación efectiva del relevo generacional. Esta estrategia busca adaptar el aparato institucional a las nuevas exigencias técnicas, organizativas y			
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE5	Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público			
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE5.5	Sistema de relevo generacional y gestión del conocimiento consolidado			
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE5.5.1</b>	<b>Diseño e implantación de un procedimiento institucional de relevo generacional y transferencia de conocimiento operativo, integrado en el sistema de gestión ISO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>					
<p>Esta actuación tiene por objeto asegurar la continuidad del conocimiento crítico y del saber hacer operativo de la MCT, mediante el diseño e implantación de un procedimiento institucional de relevo generacional y transferencia de conocimiento, orientado a minimizar los riesgos derivados de jubilaciones, rotación de personal y dependencia de perfiles clave. La AE refuerza una cultura organizativa basada en la responsabilidad, la planificación y la sostenibilidad operativa, evitando la pérdida de capacidades esenciales para el funcionamiento del organismo.</p> <p>La actuación se materializará en la identificación de procesos y funciones críticas, la definición de mecanismos estructurados de transferencia intergeneracional del conocimiento operativo y la formalización de un procedimiento específico que regule dichas prácticas. Este procedimiento se integrará de forma obligatoria en los sistemas de gestión ISO de las respectivas unidades de la MCT, en coherencia con el marco institucional de normalización y mejora continua definido en la AE1.4.1, garantizando su exigibilidad, revisión periódica y trazabilidad.</p> <p>El enfoque será selectivo, práctico y no tecnológico, centrado en procedimientos, responsabilidades y flujos de conocimiento aplicables a los ámbitos críticos del organismo, descartándose la implantación de plataformas complejas o repositorios masivos sin valor operativo.</p> <p>Así, cada sistema ISO en vigor de los respectivos departamentos deberá identificar los procedimientos y conocimientos especialmente sensibles cuya existencia pudiera verse comprometida en caso de ausencia de alguno de los integrantes del departamento. Para ello, en primer lugar, se revisarán todos los procedimientos definidos para identificar si existe alguno que parta de un conocimiento exclusivo y no registrado. Tras el análisis completo será necesario realizar una actualización completa de aquellos procedimientos que pudieran verse comprometidos. En el caso de perfiles especialmente críticos será necesario la realización de entrevistas personales para verificar que todos sus conocimientos están reflejados en alguno de los procedimientos existentes. Se trata por tanto de un proceso de doble dirección procedimiento -&gt; perfil crítico y viceversa.</p> <p>Una vez garantizado la permanencia del conocimiento, el siguiente objetivo será la transmisión de conocimiento efectiva mediante solape a otras personas que pudieran ser sucesoras o que en cualquier caso continuarán vinculada al departamento (solape efectivo).</p> <p>El hecho de ser conocido el propósito inicial de esta acción AE5.5.1 (garantía de registro en los procedimientos del conocimiento crítico) con anterioridad al desarrollo de las ISO aún pendientes (AE1.4.1.) permitirá que en la elaboración de las mismas pueda ser especialmente considerado, de manera que su cumplimiento sea automático. Solo restaría posteriormente la incorporación y particularización a la ISO específica del procedimiento de relevo generacional que será definido de forma general con motivo de esta acción AE5.5.1</p>					
<b>PLAN DE TRABAJO</b>				<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Indicadores de logro</b>		
Identificación de procesos, funciones y ámbitos críticos con riesgo de pérdida de conocimiento	T1-2028	T2-2028	Inventario de procesos y funciones críticas aprobado (Sí/No) antes de T2-2028		
Análisis del registro en las respectivas ISO departamentales del conocimiento operativo clave y de los puntos críticos de transferencia	T2-2028	T3-2028	Procedimiento de relevo generacional y transferencia de conocimiento aprobado (Sí/No) antes de T1-2029		
Actualización de procedimientos en las respectivas ISO departamentales para garantizar la permanencia del conocimiento	T3-2028	T4-2028	>70% de los sistemas ISO en los que se hayan identificado perfiles críticos con riesgo de pérdida de conocimiento con procedimientos actualizados antes de T4-2028		
Diseño del modelo general de relevo generacional y transferencia de conocimiento intergeneracional	T4-2028	T1-2029	>70% de los sistemas ISO en los que se hayan identificado perfiles críticos con riesgo de pérdida de conocimiento con el procedimiento de relevo generacional integrado antes de T4-2029		
Integración del procedimiento en los sistemas de gestión ISO específicos y definición de mecanismos de seguimiento y revisión	T1-2029	T4-2029			
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2028	T4-2029			
<b>Hitos</b>	<b>Fechas</b>		<b>Fuentes de Verificación</b>		
H1. Procesos y funciones críticas identificados y priorizados	T2-2028		ISO específicas de departamentos		
H2. Procedimiento de relevo generacional y transferencia de conocimiento aprobado	T1-2029		Documento de modelo general de relevo generacional		


GESTIÓN DEL PROYECTO			
<b>Unidad Responsable:</b>		Departamento de RRHH	
<b>Unidades Colaboradoras:</b>		Secretaría General, responsables de áreas críticas	
RECURSOS NECESARIOS		HIPÓTESIS	
Humanos: 1 perfil de coordinación técnico-funcional con visión transversal de procesos y organización. Participación puntual de personal técnico senior y responsables de proceso		Existencia de un sistema de gestión ISO operativo, en evolución conforme a la AE1.4.1. Disponibilidad de personal técnico clave para participar en la identificación y transferencia de conocimiento.	
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN			
<b>Importe total estimado</b>		50.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	
	<b>2027</b>	0,00 €	
	<b>2028</b>	35.000,00 €	
	<b>2029</b>	15.000,00 €	
	<b>2030</b>	0,00 €	


EJE ESTRATÉGICO 6 		Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público	
<b>Estrategia Institucional</b>	E6	Desarrollar una planificación financiera estratégica y multianual que permita vincular recursos, decisiones e impacto institucional, fortaleciendo el análisis económico, la evaluación del gasto y la resiliencia frente a escenarios fiscales, tarifarios y energéticos. Esta estrategia propone una transición hacia una gestión presupuestaria orientada a resultados, con criterios de eficiencia, equidad y valor público	
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE6	Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre	
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE6.1	Estrategia financiera plurianual adoptada, alineada con objetivos estratégicos y diseñada para anticipar escenarios de riesgo	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE6.1.1</b>	<b>Integración del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas en el ciclo institucional de planificación presupuestaria</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>El elevado peso de las actuaciones necesarias sobre las infraestructuras que integran el sistema hidráulico del organismo (aproximadamente un 25-30 % del presupuesto anual) y especialmente la trascendencia de dichas actuaciones para consolidar las características de robustez y versatilidad que vienen permitiendo una eficiente prestación del servicio esencial de abastecimiento de agua potable que el organismo tiene encomendado, obligan a optimizar el desarrollo de estas actuaciones.</p> <p>Esta actuación tiene por objeto articular de forma efectiva y estable el ciclo institucional de planificación, presupuestación y seguimiento de la MCT, integrando el Plan Director de Infraestructuras y los instrumentos estratégicos asociados como referencias obligatorias en los procesos reales de toma de decisiones económicas. La AE define el marco de gobernanza, las reglas de funcionamiento, los calendarios y las responsabilidades que permiten cerrar el bucle entre planificación estratégica, programación presupuestaria y control de resultados.</p> <p>El Plan Director de infraestructuras, diseñado conforme a los estándares establecidos en las actuaciones AE3.1.1 y AE3.2.1., sirve de base determinante para la presupuestación de inversiones, atendiendo siempre a la disponibilidad, y la planificación de contratación (mediante la incorporación en los respectivos Planes Anuales de Contratación).</p> <p>La actuación establece el entorno institucional y procedimental dentro del cual se formulan, utilizan y revisan los contenidos financieros estratégicos, garantizando que estos no operen como ejercicios teóricos o paralelos al presupuesto. En este sentido, la AE6.1.1 no desarrolla contenidos financieros específicos, sino que asegura que dichos contenidos —incluida la herramienta de escenarios presupuestarios basada en hipótesis tarifarias desarrollada en la AE6.1.2— sean incorporados de manera sistemática en el ciclo real de decisión. En definitiva, esta actuación establece el marco necesario para garantizar que haya una relación unívoca entre las tres piezas claves a la hora del desarrollo de inversiones en el sistema hidráulico: el Plan Director de Infraestructuras, el Presupuesto Plurianual y Plan Anual de Contratación.</p> <p>La AE6.1.1 actúa así como pieza vertebradora del subbloque 6.1 y condición de eficacia del modelo de gobernanza económica del PEMCT.</p>			
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>
<b>Actividades</b>			<b>Indicadores de logro</b>
Análisis del funcionamiento actual del ciclo de planificación, presupuesto y seguimiento, identificando desconexiones con el Plan Director	T3-2026	T4-2026	% de inversiones integradas en el PAC que se encontraban recogidas en el anteproyecto de presupuesto ≥ 80 %. Medición: T4-2028
Definición del modelo de integración (criterios, hitos, flujos y responsables)	T4-2026	T1-2027	% de inversiones integradas en el ciclo que se encontraban recogidas en el Plan Director ≥ 80 %. Medición: T4-2028
Ajuste de plantillas presupuestarias y de seguimiento para inversiones del Plan Director	T1-2027	T2-2027	Modelo de integración aprobado (Sí/No). Medición: T1-2027
Implantación piloto en el ciclo presupuestario anual	T3-2027	T4-2027	
Normalización e integración plena en el ciclo	T1-2028	T4-2028	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T3-2026	T4-2028	
<b>Hitos</b>	<b>Fechas</b>		<b>Fuentes de Verificación</b>
H1. Modelo de ciclo institucional definido y aprobado	T4-2026		Documento del modelo integrado de ciclo institucional
H2. Ciclo piloto ejecutado con el nuevo encaje	T4-2027		Evidencias de integración del Plan Director en el
H3. Ciclo institucional operativo y validado	T4-2028		

<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Unidad Responsable:</b>	Dirección Adjunta		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Presidencia; Servicio Económico-Financiero; Unidades técnicas		
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>HIPÓTESIS</b>	
1 perfil técnico de coordinación económico-financiera		Compromiso directivo con el uso efectivo del ciclo integrado Disponibilidad de información presupuestaria y estratégica consistente Actualización adecuada del Plan Director de Infraestructuras	
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN</b>			
<b>Importe total estimado</b>		50.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b> Se trata de una actuación que requiere una reordenación en la organización interna de trabajo sin necesidad de recursos externos
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	30.000,00 €	
	<b>2027</b>	20.000,00 €	
	<b>2028</b>	0,00 €	
	<b>2029</b>	0,00 €	
	<b>2030</b>	0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 6			Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público	
<b>Estrategia Institucional</b>	E6	Desarrollar una planificación financiera estratégica y multianual que permita vincular recursos, decisiones e impacto institucional, fortaleciendo el análisis económico, la evaluación del gasto y la resiliencia frente a escenarios fiscales, tarifarios y energéticos. Esta estrategia propone una transición hacia una gestión presupuestaria orientada a resultados, con criterios de eficiencia, equidad y valor público		
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE6	Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre		
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE6.1	Estrategia financiera plurianual adoptada, alineada con objetivos estratégicos y diseñada para anticipar escenarios de riesgo		
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE6.1.2</b>	<b>Desarrollo de una herramienta institucional para la planificación financiera anticipatoria basada en diversas hipótesis tarifarias y escenarios presupuestarios</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>Esta actuación tiene como finalidad desarrollar e implantar una herramienta operativa de apoyo a la toma de decisiones presupuestarias, construida sobre diferentes escenarios de costes e hipótesis tarifarias, que permita simular de forma ágil, comprensible y reutilizable el impacto financiero de distintas opciones estratégicas.</p> <p>La AE se orienta explícitamente a la creación de una herramienta práctica, y no a la elaboración de estudios o análisis teóricos. Dicha herramienta permitirá identificar, comparar y generar distintos escenarios presupuestarios alternativos asociados a otras tantas condiciones de contorno, facilitando la evaluación de su impacto sobre la sostenibilidad financiera, la capacidad inversora y la programación económica de la MCT.</p> <p>La actuación se desarrolla dentro del ciclo institucional definido en la AE6.1.1, de modo que los escenarios generados alimenten directamente los procesos de planificación financiera y presupuestación. La auténtica trascendencia de la actuación es el refuerzo efectivo que disponer de la herramienta aporta al desarrollo del nuevo modelo de gestión económica-financiera que pretende consolidar el plan estratégico, al permitir validar de forma sencilla los distintos elementos de planificación (presupuesto, plan de inversiones, plan de contratación, análisis de costes) que se pretenden considerar en este nuevo modelo, garantizando especialmente la sostenibilidad económica del organismo en el medio y largo plazo.</p> <p>La capacitación mínima necesaria para el uso efectivo de la herramienta se integra como parte del propio desarrollo, sin configurarse como una actuación independiente, en coherencia con el mandato explícito de la transcripción.</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>			<b>Indicadores de logro</b>	
Definición del marco de escenarios (hipótesis tarifarias, demanda y costes): Definición del alcance funcional de la herramienta y de las hipótesis tarifarias a considerar	T2-2026	T3-2026	Herramienta operativa de escenarios presupuestarios basada en hipótesis tarifarias disponible antes de T2-2027	
Diseño funcional de la herramienta (variables, reglas y salidas): Diseño del modelo lógico de escenarios presupuestarios y de sus variables clave.	T3-2026	T4-2026	Informe de resultados de anteproyecto de presupuesto plurianual propuesto por la MCT para el año 2028, elaborado con la herramienta diseñada (sí/no) antes de T4-2027	
Desarrollo/parametrización y validación técnica: Desarrollo de la herramienta operativa de simulación presupuestaria (formato accesible y reutilizable)	T1-2027	T2-2027		
Pilotaje con escenarios reales y ajuste de supuestos: Validación técnica e institucional de la herramienta mediante casos de uso reales	T3-2027	T4-2027		
Despliegue institucional y capacitación de usuarios clave: Integración de la herramienta en el ciclo institucional de planificación y presupuesto y capacitación aplicada para su uso	T4-2027	T4-2027		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T2-2026	T4-2027		
<b>Hitos</b>	<b>Fechas</b>		<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Modelo lógico de escenarios presupuestarios definido	T4-2026		Herramienta de escenarios presupuestarios desarrollada	
H2. Herramienta de simulación desarrollada y validada	T2-2027		Documentación funcional y metodológica asociada	
H3. Uso efectivo de la herramienta en el ciclo presupuestario institucional	T4-2027		Evidencias de uso de la herramienta en procesos presupuestarios	

GESTIÓN DEL PROYECTO		
<b>Unidad Responsable:</b>	Servicio Económico-Financiero	
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Presidencia	
RECURSOS NECESARIOS	HIPÓTESIS	
1 perfil técnico de coordinación económico-financiera	Disponibilidad de datos tarifarios y financieros fiables.	
Externos: Asistencia técnica puntual para diseño de la herramienta y	Voluntad institucional de incorporar escenarios en la toma de decisiones	
PRESUPUESTO DE EJECUCION		
<b>Importe total estimado</b>	80.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b> 20.000,00 €	Esta partida considera el importe correspondiente a la contratación de una consultora externa especializada en auditoría y viabilidad económica financiera de organismos y empresas
	<b>2027</b> 40.000,00 €	
	<b>2028</b> 20.000,00 €	
	<b>2029</b> 0,00 €	
	<b>2030</b> 0,00 €	

EJE ESTRATÉGICO 6			Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público	
<b>Estrategia Institucional</b>	E6	Desarrollar una planificación financiera estratégica y multianual que permita vincular recursos, decisiones e impacto institucional, fortaleciendo el análisis económico, la evaluación del gasto y la resiliencia frente a escenarios fiscales, tarifarios y energéticos. Esta estrategia propone una transición hacia una gestión presupuestaria orientada a resultados, con criterios de eficiencia, equidad y valor público		
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE6	Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre		
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE6.2	Sistema institucional de evaluación del impacto y del valor público, integrado en la planificación presupuestaria y estratégica		
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE6.2.1</b>	<b>Diseño e implantación de una metodología institucional de evaluación del impacto económico y del valor público generado por la inversión y el gasto</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>				
<p>Esta actuación tiene por objeto dotar a la MCT de una metodología institucional homogénea, clara y aplicable para evaluar el impacto económico y el valor público asociado a las decisiones de gasto e inversión. La AE responde a la necesidad de superar enfoques basados exclusivamente en criterios financieros o técnicos, incorporando de forma sistemática una lectura de valor público, alineación estratégica y contribución a los objetivos del PEMCT. La metodología se concibe como un instrumento operativo, orientado a su utilización efectiva en los procesos de planificación y presupuestación, y no como un marco teórico o académico. Se diseñará de manera proporcional, con criterios claros, escalables y adaptables a distintas tipologías de gasto e inversión, evitando sobredimensionamientos metodológicos.</p> <p>La AE6.2.1 se integra funcionalmente en el ciclo institucional definido en la AE6.1.1 y constituye un input esencial para el sistema de presupuestación plurianual orientada a resultados desarrollado en la AE6.3 fusionada, aportando criterios objetivos para la priorización y programación del gasto.</p>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>			<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Actividades</b>			<b>Indicadores de logro</b>	
Definición del marco conceptual y métricas de valor público: Identificación de tipologías de gasto e inversión relevantes y de los criterios de impacto y valor público	T1-2027	T2-2027	Metodología institucional de evaluación del impacto y valor público aprobada antes de T2-2028	
Diseño metodológico (criterios, indicadores y fuentes): Diseño de la metodología institucional de evaluación del impacto económico y del valor público, con enfoque	T3-2027	T2-2028	≥60 % de las decisiones estratégicas de gasto e inversión incluidas en el ciclo presupuestario institucional se evalúan conforme a la metodología institucional de impacto y valor público antes de T4-2029.	
Elaboración de herramientas y plantillas de aplicación (fichas de evaluación, matrices de impacto)	T3-2028	T3-2028		
Implantación piloto en proyectos/inversiones	T3-2028	T4-2028		
Ajuste, validación institucional e integración de la metodología en los procesos ordinarios de planificación y presupuestación	T1-2029	T4-2029		
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2027	T4-2029		
<b>Hitos</b>		<b>Fechas</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	
H1. Metodología institucional de evaluación definida		T2-2028	Documento metodológico aprobado.	
H2. Piloto de aplicación realizado y validado		T4-2028	Herramientas y plantillas de evaluación desarrolladas.	
H3. Metodología integrada en los procesos de decisión económica		T4-2029		
<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>				
<b>Unidad Responsable:</b>	Dirección Adjunta			
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Presidencia; Servicio Económico-Financiero			
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>			
1 perfil técnico de coordinación económico-financiera	Compromiso institucional con la incorporación del criterio de valor público en la decisión económica Disponibilidad de información suficiente para la evaluación del impacto			
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCION</b>				
<b>Importe total estimado</b>		0,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>	
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	No está previsto asignación presupuestaria para la ejecución de esta actuación	
	<b>2027</b>	0,00 €		
	<b>2028</b>	0,00 €		
	<b>2029</b>	0,00 €		
	<b>2030</b>	0,00 €		

EJE ESTRATÉGICO 6			Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público
<b>Estrategia Institucional</b>	E6	Desarrollar una planificación financiera estratégica y multianual que permita vincular recursos, decisiones e impacto institucional, fortaleciendo el análisis económico, la evaluación del gasto y la resiliencia frente a escenarios fiscales, tarifarios y energéticos. Esta estrategia propone una transición hacia una gestión presupuestaria orientada a resultados, con criterios de eficiencia, equidad y valor público	
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	OE6	Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre	
<b>Resultado Esperado (RE)</b>	RE6.3	Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución	
<b>Actuación Estratégica</b>	<b>AE6.3.1</b>	<b>Diseño e implantación de un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización del gasto y la inversión pública</b>	

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Esta actuación tiene como finalidad diseñar e implantar un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados, que permita programar, priorizar y asignar recursos de manera eficiente y coherente con la estrategia del PEMCT, el Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas y los criterios de sostenibilidad financiera.

La orientación en resultados aporta una componente trascendental en la elaboración del ciclo presupuestario, de tal forma que ya no solo nos preocupamos de cuanto dinero se gasta, sino de qué se logra con ese gasto. Este nuevo enfoque exige la definición de objetivos concretos, el establecimiento de indicadores para medir resultados y evaluar el impacto real del presupuesto.

La AE integra en una única actuación los componentes de presupuestación plurianual y priorización del gasto y la inversión, evitando solapes metodológicos y garantizando una gobernanza clara del proceso.

El sistema se apoya en el ciclo institucional definido en la AE6.1.1, utiliza los escenarios presupuestarios basados en hipótesis tarifarias desarrollados en la AE6.1.2 y aplica los criterios de impacto y valor público definidos en la AE6.2.1., pudiendo ser el sistema además evaluado a priori y a posteriori por esta última actuación.

La actuación se orienta a dotar a la MCT de un marco operativo estable que permita tomar decisiones presupuestarias anticipatorias, trazables y defendibles, reforzando la coherencia entre estrategia, recursos y resultados

PLAN DE TRABAJO			SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
Actividades			Indicadores de logro
Diseño del modelo institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados	T1-2028	T2-2028	Sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados definido, validado y aplicado en al menos un ciclo presupuestario piloto (Sí/No). Medición: T4-2029
Definición de criterios de priorización del gasto y la inversión basados en alineación estratégica, impacto y	T2-2028	T3-2028	
Integración de los criterios de priorización y resultados en el proceso presupuestario.	T3-2028	T4-2028	
Aplicación piloto del sistema de presupuestación y priorización en un ciclo presupuestario acotado	T1-2029	T2-2029	≥ 70 % del presupuesto susceptible de priorización discrecional se asigna conforme a criterios de alineación estratégica, resultados e impacto definidos en el sistema institucional de presupuestación plurianual. Medición:
Ajuste, validación institucional e implantación progresiva del sistema	T3-2029	T4-2029	
<b>Plazo de Ejecución</b>	T1-2028	T4-2029	
Hitos		Fechas	Fuentes de Verificación
H1. Modelo y criterios de presupuestación plurianual definidos		T3-2028	Documento del modelo institucional de presupuestación plurianual
H2. Piloto presupuestario ejecutado y evaluado		T2-2029	
H3. Sistema institucional implantado y operativo		T4-2029	

<b>GESTIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Unidad Responsable:</b>	Dirección Adjunta		
<b>Unidades Colaboradoras:</b>	Presidencia; Servicio Económico-Financiero		
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>HIPÓTESIS</b>	
1 perfil técnico de coordinación económico-financiera		Madurez organizativa suficiente para asumir un enfoque de presupuestación por resultados	
Externo: Asistencia técnica puntual para diseño del sistema y acompañamiento inicial			
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCION</b>			
<b>Importe total estimado</b>		50.000,00 €	<b>Partida presupuestaria</b>
<b>Ejecución por anualidades</b>	<b>2026</b>	0,00 €	
	<b>2027</b>	0,00 €	
	<b>2028</b>	30.000,00 €	
	<b>2029</b>	20.000,00 €	
	<b>2030</b>	0,00 €	

### 5.3. Cronograma de Ejecución

AE	Actividad	Inicio	Fin	2026				2027				2028				2029			
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
				FASE 0				FASE 1				FASE 2				FASE 3			
ARRANQUE Y ESTABILIZACIÓN INSTITUCIONAL				DISEÑO ESTRUCTURAL Y MARCOS INSTITUCIONALES				DISEÑO AVANZADO Y PILOTOS CONTROLADOS				IMPLANTACIÓN OPERATIVA				CONSOLIDACIÓN, ESCALADO Y CIERRE			
<b>Eje 1 Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza</b>																			
AE1.1.1	Rediseño del marco jurídico fundacional de la MCT para reforzar su funcionalidad operativa y naturaleza técnico-estratégica, y tramitación de la propuesta normativa	T1-2026	T4-2029																
	Análisis comparado de marcos jurídicos de entidades supramunicipales similares	T1-2026	T2-2026																
	Evaluación del marco normativo vigente y sus limitaciones operativas	T1-2026	T2-2026																
	Identificación de fórmulas normativas que permitan avanzar hacia una gestión integral más eficiente del organismo	T2-2026	T3-2026																
	Redacción de la propuesta normativa del nuevo marco jurídico fundacional	T3-2026	T2-2027																
	Consulta y validación institucional y jurídica de la propuesta	T3-2026	T4-2027																
	Tramitación administrativa para su aprobación	T3-2026	T4-2029																
AE1.2.1	Implantación de modelo institucional basado en planes operativos departamentales	T1-2026	T4-2029																
	Identificación y priorización de los ámbitos departamentales operativos	T1-2026	T2-2026																
	Elaboración de criterios, plantillas y planes normalizados	T2-2026	T4-2026																
	Despliegue de planes operativos departamentales	T1-2027	T4-2029																
AE1.3.1	Desarrollo y consolidación de comisiones técnicas de coordinación con las Confederaciones Hidrográficas del Segura y del	T2-2026	T4-2029																
	Identificación y priorización de ámbitos de coordinación técnica de interés estratégico para mejora de coordinación con	T2-2026	T3-2026																
	Definición de un marco común de funcionamiento de las comisiones (objetivos, periodicidad, composición técnica, roles	T3-2026	T3-2026																
	Despliegue de comisiones según nuevo marco	T4-2026	T4-2026																
	Seguimiento de la actividad y resultados de las comisiones operativas según nuevo marco	T1-2027	T4-2029																
AE1.4.1	Desarrollo e implantación de sistemas de gestión ISO, con certificación acreditada, en áreas funcionales y servicios	T2-2026	T4-2029																
	Identificación y priorización de áreas funcionales, servicios y procesos estratégicos	T2-2026	T2-2026																
	Implantación progresiva de los sistemas de gestión en las áreas priorizadas pendientes	T3-2026	T4-2027																
	Auditoría, certificación acreditada y seguimiento de la mejora continua de los sistemas implantados	T1-2028	T4-2029																
<b>Eje 2 Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público</b>																			
AE2.1.1	Despliegue integrado y sostenible de la Estrategia de Comunicación Institucional, alineada con el PEMCT 2026-2030	T1-2026	T4-2029																
	Revisión de alineamiento estratégico de la Estrategia de Comunicación de la MCT con el PEMCT	T1-2026	T3-2026																
	Programación anual del plan operativo de despliegue de la comunicación institucional.	T2-2026	T4-2026																
	Ejecución y seguimiento del despliegue integrado, garantizando coherencia y trazabilidad.	T1-2027	T4-2029																
	Diseño y ejecución de proyectos emblemáticos de proyección institucional dentro del marco estratégico	T1-2027	T4-2029																
AE2.1.2	Proyecto Centenario MCT, como palanca de posicionamiento institucional y proyección del modelo público de gestión	T1-2026	T2-2028																
	Definición del concepto estratégico y del relato institucional del centenario, alineado con el PEMCT y con la Estrategia	T1-2026	T2-2026																
	de Comunicación Institucional																		
	Prediseño del proyecto institucional emblemático, incluyendo tipología de productos y acciones	T2-2026	T2-2026																
	Producción y desarrollo de los contenidos y soportes principales del proyecto del centenario	T3-2026	T4-2026																
	Ejecución coordinada del proyecto institucional conforme al programa desarrollado	T1-2027	T4-2027																
	Evaluación del impacto institucional y reputacional del proyecto y sistematización de resultado	T1-2028	T2-2028																
AE2.2.1	Marco institucional de presencia y posicionamiento de la MCT en el ecosistema sectorial	T2-2026	T4-2029																
	Identificación y análisis de los espacios sectoriales relevantes para la MCT	T2-2026	T3-2026																
	Definición de criterios institucionales de priorización y posicionamiento	T3-2026	T4-2026																
	Elaboración y validación del Documento Marco de Presencia y Posicionamiento Sectorial	T4-2026	T1-2027																
	Despliegue del marco mediante planes anuales de presencia y pautas de representación	T2-2027	T4-2029																
	Seguimiento, revisión y mejora continua del marco aplicado	T1-2028	T4-2029																
AE2.2.2	Impulso y consolidación de una plataforma de colaboración entre operadores del ámbito territorial de la MCT	T3-2026	T4-2029																
	Identificación y caracterización de operadores vinculados al sector del abastecimiento en el ámbito geográfico de la	T3-2026	T4-2026																
	Diseño del modelo de plataforma de colaboración (objetivos, alcance, reglas básicas y rol de la MCT)	T4-2026	T1-2027																
	Definición de los mecanismos de funcionamiento y coordinación de la plataforma	T1-2027	T2-2027																
	Puesta en marcha y dinamización inicial de los trabajos colaborativos	T3-2027	T4-2027																
	Seguimiento, evaluación y ajuste progresivo del funcionamiento de la plataforma	T1-2028	T4-2029																
AE2.3.1	Diseño y despliegue de la estrategia de marca empleadora de la MCT para la atracción de talento técnico	T1-2027	T4-2029																
	Definición de la propuesta de valor de la MCT como empleador público y de los perfiles técnicos prioritarios	T1-2027	T2-2027																
	Diseño y producción de contenidos empleadores claros y coherentes	T2-2027	T4-2027																
	Establecimiento de alianzas estables con el ecosistema formativo y profesional	T3-2027	T2-2028																
	Ejecución anual de acciones institucionales de atracción de talento técnico	T3-2028	T4-2029																
	Seguimiento, evaluación y ajuste continuo de la estrategia desplegada	T1-2029	T4-2029																
<b>Eje 3 Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia</b>																			
AE3.1.1	Mantenimiento, actualización y priorización anual del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas	T1-2026	T4-2029																
	Consolidación y revisión de la información técnica existente	T1-2026	T2-2026																
	Actualización de diagnósticos y análisis de vulnerabilidades del sistema	T2-2026	T3-2026																
	Definición y validación de criterios de priorización de inversiones	T2-2026	T3-2026																
	Elaboración de la cartera priorizada de actuaciones y hoja de ruta técnica	T3-2026	T4-2026																
	Implantación del ciclo de seguimiento y revisión periódica del Plan Director	T1-2027	T4-2029																
AE3.2.1	Incorporación de escenarios de riesgo, resiliencia y rentabilidad en los procesos de priorización y revisión de inversiones	T2-2026	T4-2028																
	Identificación y selección de variables operativas y técnicas para la priorización	T2-2026	T3-2026																
	Integración progresiva de datos operativos en herramientas corporativas (GIS, GMAO, gestor energía,...) y configuración	T4-2026	T4-2028																
	de aplicaciones para obtención de datos representativos																		
	Definición de criterios técnicos de ponderación y elaboración de la matriz de priorización	T3-2027	T3-2027																
	Aplicación de los modelos desarrollados en un proceso real de revisión de inversiones	T4-2027	T4-2028																
AE3.3.1	Sistema de coordinación y continuidad operativa del servicio	T1-2027	T4-2029																
	Diseño e implantación del BCMS	T1-2027	T3-2027																
	Validación interinstitucional y organizativa	T4-2027	T4-2027																
	Certificación ISO 22301	T1-2028	T1-2028																
	Ejercicios de activación y simulacros periódicos	T2-2028	T4-2029																
	Evaluación y mejora continua	T2-2028	T4-2029																
AE4.2.1	Sistema de control de renovación prioritaria del hardware crítico en estaciones de tratamiento de agua potable (ETAP), con	T1-2027	T4-2029																
	Inventario y diagnóstico del hardware crítico en estaciones de tratamiento	T1-2027	T2-2027																
	Definición de criterios de criticidad y catalogación de equipos del inventario	T2-2027	T3-2027																
	Elaboración del sistema de control de renovación prioritaria de equipos críticos	T3-2027	T4-2027																
	Ejecución de programa de renovación del hardware crítico priorizado	T1-2028	T4-2029																
	Mantenimiento y actualización del sistema de control	T1-2028	T4-2029																
AE4.2.2	Despliegue de modelo BIM como base para la integración de las plataformas interoperables del organismo de cara a la	T3-2026	T4-2029																
	Definición del alcance BIM operativo y priorización de infraestructuras	T3-2026	T4-2026																
	Constitución de la oficina BIM-MCT	T1-2027	T2-2027																
	Despliegue de modelo BIM en las infraestructuras seleccionadas - Fase I	T1-2027	T2-2028																
	Integración funcional con sistemas operativos (SCADA, GMAO) en las instalaciones con modelo BIM desplegado	T1-2028	T2-2029																
	Despliegue de modelo BIM en las infraestructuras seleccionadas - Fase II	T3-2028	T4-2029																
AE4.2.3	Refuerzo selectivo de los sistemas de control y monitorización para la gestión operativa en situaciones de presión hídrica o	T1-2026	T4-2029																
	Identificación y priorización de infraestructuras críticas desde el punto de vista de la continuidad del servicio	T1-2026	T2-2026																
	Definición de infraestructuras susceptibles de refuerzos selectivos de sensorización y control con criterio operativo	T2-2026	T3-2026																
	Implantación incremental de los refuerzos definidos	T3-2026	T3-2029																
	Pruebas operativas, pruebas y validación en escenarios de presión	T3-2029	T4-2029																
AE4.3.1	Sistema de apoyo a la decisión para la gestión del sistema hidráulico de la MCT basado en datos operativos	T3-2026	T4-2029																
	Identificación de estructura de decisiones operativas clave, fuentes de datos, alcance del proyecto	T3-2026	T4-2026																
	Diseño del modelo funcional del sistema de apoyo a la decisión (Arquitectura lógica, indicadores, periodicidades y	T1-2027	T4-2028																
	niveles de acceso)																		
	Desarrollo de cuadros de mando y analítica descriptiva/diagnóstica	T1-2028	T4-2028																
	Ejecución de pilotos analíticos acotados (si procede)	T3-2028	T2-2029																
	Validación operativa, formación y consolidación institucional	T2-2029	T4-2029																

AE	Actividad	Inicio	Fin	2026				2027				2028				2029				
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
				FASE 0				FASE 1				FASE 2				FASE 3				FASE 4
				ARRANQUE Y ESTABILIZACIÓN INSTITUCIONAL	DISEÑO ESTRUCTURAL Y MARCOS INSTITUCIONALES				DISEÑO AVANZADO Y PILOTOS CONTROLADOS				IMPLANTACIÓN OPERATIVA				CONSOLIDACIÓN, ESCALADO Y CIERRE			
<b>Eje 4 Transformación digital y gobernanza del dato</b>																				
AE4.1.1	Formulación y validación de la Estrategia de Transformación Digital del PEMCT 2026-2030, alineada con estándares europeos, orientada a resultados y construida desde una lógica de madurez digital progresiva	T3-2026	T4-2027																	
	Diagnóstico de madurez digital y capacidades institucionales y brechas por ámbitos funcionales	T3-2026	T4-2026																	
	Definición del modelo de gobernanza digital y criterios de priorización	T4-2026	T1-2027																	
	Construcción de la cartera de iniciativas y hoja de ruta 2027-2029	T1-2027	T2-2027																	
	Elaboración del plan de racionalización y migración del software administrativo	T2-2027	T3-2027																	
	Elaboración del plan de capacitación asociada a la adopción de iniciativas priorizadas	T2-2027	T4-2027																	
AE4.1.2	Actualización del puesto de trabajo institucional con enfoque de "puesto inteligente" mediante renovación del hardware,	T1-2027	T4-2028																	
	Definición del estándar institucional de "puesto inteligente"	T1-2027	T1-2027																	
	Inventario y priorización de puestos de trabajo	T1-2027	T2-2027																	
	Renovación de hardware y adquisición de equipamiento	T3-2027	T2-2028																	
	Despliegue de herramientas colaborativas y configuración segura	T3-2027	T4-2028																	
	Acompañamiento a la adopción y refuerzo del uso seguro	T1-2028	T4-2028																	
AE4.1.3	Migración progresiva a un entorno de nube híbrida (SARA y local), con priorización de servicios críticos, refuerzo de la	T2-2027	T2-2029																	
	Identificación y clasificación de servicios críticos y datos	T2-2027	T3-2027																	
	Diseño de la arquitectura de nube híbrida objetivo y seguridad	T3-2027	T4-2027																	
	Migración de servicios no críticos y pruebas	T1-2028	T2-2028																	
	Migración de servicios críticos y optimización	T1-2028	T3-2028																	
	Consolidación, hardening y validación post-migración	T4-2028	T2-2029																	
AE4.1.4	Diseño e implantación de un sistema integral de gestión de la demanda TIC basado en metodología ITIL o similares, y	T3-2027	T4-2029																	
	Diseño del modelo ITIL de gestión de la demanda TIC y catálogo de servicios	T3-2027	T4-2027																	
	Selección/configuración de la herramienta de tickets y servicios	T1-2028	T2-2028																	
	Implantación piloto y ajuste de procesos	T3-2028	T4-2028																	
	Puesta en operación y formación básica de usuarios	T1-2029	T2-2029																	
	Seguimiento, reporting y mejora continua	T3-2029	T4-2029																	
AE4.4.1	Desarrollo e implantación del Modelo Institucional de Gobernanza del Dato incluyendo arquitectura de roles y flujos de	T4-2027	T4-2029																	
	Análisis previo y delimitación del alcance del modelo de gobernanza del dato	T4-2027	T1-2028																	
	Diagnóstico institucional de capacidades, procesos y activos de datos	T1-2028	T2-2028																	
	Diseño técnico del modelo	T2-2028	T3-2028																	
	Validación institucional y adopción formal	T3-2028	T4-2028																	
	Implantación progresiva en unidades piloto y capacitación técnica básica	T1-2029	T4-2029																	
AE4.4.2	Implantación de un sistema de gestión documental interoperable, con trazabilidad de procesos, archivo	T2-2027	T4-2029																	
	Diagnóstico del estado documental y cumplimiento ENI	T2-2027	T3-2027																	
	Selección/configuración de la plataforma documental	T3-2027	T4-2027																	
	Migración progresiva de procesos y archivos	T1-2028	T3-2028																	
	Integración con sistemas corporativos	T3-2028	T4-2028																	
	Normalización y mejora continua	T1-2029	T4-2029																	
AE4.5.1	Diseño e implantación del Plan Integral de Ciberseguridad de la MCT conforme al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y	T1-2027	T4-2029																	
	Diagnóstico de madurez y riesgos (ENS/NIS2)	T1-2027	T2-2027																	
	Diseño del plan por capas de criticidad	T2-2027	T3-2027																	
	Despliegue de medidas organizativas y técnicas	T4-2027	T4-2028																	
	Auditorías y ajustes	T1-2029	T2-2029																	
	Consolidación y mejora continua	T3-2029	T4-2029																	
<b>Eje 5 Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento</b>																				
AE5.1.1	Actualización de la estructura organizativa institucional de la MCT, alineada con sus objetivos estratégicos	T3-2026	T4-2029																	
	Diagnóstico técnico-funcional y definición del alcance priorizado (áreas críticas)	T3-2026	T4-2026																	
	Diseño de la estructura orgánica objetivo (organigrama, funciones y dependencias)	T4-2026	T1-2027																	
	Aprobación de normativa por la que se establece la estructura orgánica del organismo	T2-2027	T1-2028																	
	Implantación operativa por fases de la estructura orgánica y de los ajustes de puestos asociados	T2-2027	T4-2029																	
	Diseño e implantación del mecanismo de ajuste continuo y primera revisión institucional	T3-2028	T4-2028																	
AE5.2.1	Diseño de un sistema institucional de evaluación del desempeño para perfiles estratégicos y despliegue operativo piloto	T1-2027	T3-2028																	
	Diseño metodológico del sistema de evaluación del desempeño (criterios e instrumentos)	T1-2027	T2-2027																	
	Definición del alcance del piloto y selección de perfiles estratégicos	T2-2027	T3-2027																	
	Validación institucional del sistema piloto	T3-2027	T4-2027																	
	Implantación piloto del sistema de evaluación del desempeño	T4-2027	T1-2028																	
	Evaluación del piloto y formulación de propuestas de ajuste o escalado	T2-2028	T3-2028																	
AE5.3.1	Caracterización de perfiles técnicos estratégicos y elaboración de un plan institucional de formación basado en	T2-2027	T2-2029																	
	Identificación y validación de perfiles técnicos estratégicos del personal funcionario a partir de la estructura orgánica	T2-2027	T3-2027																	
	Caracterización funcional y definición de competencias clave por perfil técnico funcionario	T3-2027	T4-2027																	
	Validación funcional del marco de perfiles y competencias con responsables técnicos y directivos, y priorización de capacidades críticas	T1-2028	T2-2028																	
	Elaboración del plan institucional de formación basado en competencias para el personal técnico funcionario	T3-2028	T4-2028																	
	Definición de la programación formativa priorizada	T1-2029	T2-2029																	
AE5.4.1	Identificación de interacciones interdepartamentales y establecimiento de procesos de cooperación operativa orientados a	T1-2027	T4-2028																	
	Identificación de procesos transversales y puntos de interacción interdepartamental prioritarios	T1-2027	T2-2027																	
	Análisis funcional de interacciones, responsabilidades y flujos de información entre unidades	T2-2027	T3-2027																	
	Diseño del mapa de coordinación interdepartamental y validación con responsables de unidades	T3-2027	T4-2027																	
	Elaboración y formalización de procedimientos de cooperación operativa y flujogramas asociados	T1-2028	T3-2028																	
	Difusión interna, puesta en práctica y definición de criterios de seguimiento y mejora continua	T3-2028	T4-2028																	
AE5.5.1	Diseño e implantación de un procedimiento institucional de relevo generacional y transferencia de conocimiento operativo,	T1-2028	T4-2029																	
	integrado en el sistema de gestión ISO																			
	Identificación de procesos, funciones y ámbitos críticos con riesgo de pérdida de conocimiento	T1-2028	T2-2028																	
	Análisis del registro en las respectivas ISO departamentales del conocimiento operativo clave y de los puntos críticos de transferencia	T2-2028	T3-2028																	
	Actualización de procedimientos en las respectivas ISO departamentales para garantizar la permanencia del	T3-2028	T4-2028																	
	Diseño del modelo general de relevo generacional y transferencia de conocimiento intergeneracional	T4-2028	T1-2029																	
	Integración del procedimiento en los sistemas de gestión ISO específicos y definición de mecanismos de seguimiento y	T1-2029	T4-2029																	
<b>Eje 6 Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público</b>																				
AE6.1.1	Integración del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas en el ciclo institucional de planificación presupuestaria	T3-2026	T4-2028																	
	Análisis del funcionamiento actual del ciclo de planificación, presupuesto y seguimiento, identificando desconexiones con el Plan Director	T3-2026	T4-2026																	
	Definición del modelo de integración (criterios, hitos, flujos y responsables)	T4-2026	T1-2027																	
	Ajuste de plantillas presupuestarias y de seguimiento para inversiones del Plan Director	T1-2027	T2-2027																	
	Implantación piloto en el ciclo presupuestario anual	T3-2027	T4-2027																	
	Normalización e integración plena en el ciclo institucional	T1-2028	T4-2028																	
AE6.1.2	Desarrollo de una herramienta institucional para la planificación financiera anticipatoria basada en diversas hipótesis	T2-2026	T4-2027																	
	tarifarias y escenarios presupuestarios																			
	Definición del marco de escenarios (hipótesis tarifarias, demanda y costes): Definición del alcance funcional de la herramienta y de las hipótesis tarifarias a considerar	T2-2026	T3-2026																	
	Diseño funcional de la herramienta (variables, reglas y salidas): Diseño del modelo lógico de escenarios presupuestarios y de sus variables clave.	T3-2026	T4-2026																	
	Desarrollo/parametrización y validación técnica: Desarrollo de la herramienta operativa de simulación presupuestaria (formato accesible y reutilizable)	T1-2027	T2-2027																	
	Pilotaje con escenarios reales y ajuste de supuestos: Validación técnica e institucional de la herramienta mediante casos de uso reales	T3-2027	T4-2027																	
	Despliegue institucional y capacitación de usuarios clave: Integración de la herramienta en el ciclo institucional de planificación y presupuesto y capacitación aplicada para su uso	T4-2027	T4-2027																	
AE6.2.1	Diseño e implantación de una metodología institucional de evaluación del impacto económico y del valor público generado	T1-2027	T4-2029																	
	Definición del marco conceptual y métricas de valor público: Identificación de tipologías de gasto e inversión relevantes y de los criterios de impacto y valor público asociados	T1-2027	T2-2027																	
	Diseño metodológico (criterios, indicadores y fuentes): Diseño de la metodología institucional de evaluación del impacto económico y del valor público, con enfoque operativo	T3-2027	T2-2028																	
	Elaboración de herramientas y plantillas de aplicación (fichas de evaluación, matrices de impacto)	T3-2028	T3-2028																	
	Implantación piloto en proyectos/inversiones seleccionadas	T3-2028	T4-2028																	
	Ajuste, validación institucional e integración de la metodología en los procesos ordinarios de planificación y	T1-2029	T4-2029																	
AE6.3.1	Diseño e implantación de un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización del	T1-2028	T4-2029																	
	Diseño del modelo institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados	T1-2028	T2-2028																	
	Definición de criterios de priorización del gasto y la inversión basados en alineación estratégica, impacto y sostenibilidad	T2-2028	T3-2028																	
	Integración de los criterios de priorización y resultados en el proceso presupuestario.	T3-2028	T4-2028																	
	Aplicación piloto del sistema de presupuestación y priorización en un ciclo presupuestario acotado	T1-2029	T2-2029																	
	Ajuste, validación institucional e implantación progresiva del sistema	T3-2029	T4-2029																	

# 6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

MANCOMUNIDAD DE LOS  
CANALES DEL TAIBILLA

PEMCT

26  
30

### 6.1. El sistema de seguimiento y evaluación del PEMCT 2026-2030

El sistema de seguimiento y evaluación del PEMCT tiene por finalidad consolidar una función institucional estructural que permita a la MCT orientar, verificar y ajustar de forma continua su estrategia. Su propósito es alinear en la ejecución del Plan, los medios y actuaciones con los resultados deseados y maximizar el valor público generado.

Su papel trasciende la simple verificación del cumplimiento operativo, articulándose como un mecanismo continuo de generación de evidencia para la toma de decisiones, la corrección de desvíos, la mejora institucional y la rendición de cuentas ante los actores públicos del ciclo del agua.

El sistema incorpora dos funciones complementarias pero distintas:

#### SEGUIMIENTO

Como una función continua y sistemática, integrada en la gestión operativa del Plan Estratégico, que permite monitorear su implementación. Se centra en registrar el avance de las actuaciones estratégicas y verificar el cumplimiento de los resultados esperados a través de la observación de indicadores previamente definidos. Su finalidad es generar información oportuna y objetiva para facilitar la toma de decisiones, identificar desviaciones, activar ajustes operativos y orientar la gestión durante la ejecución.

#### EVALUACIÓN

Proceso analítico, estratégico y reflexivo que se aplica en momentos clave del ciclo estratégico y que busca valorar la pertinencia, eficacia, sostenibilidad e impacto de lo planificado y ejecutado. A diferencia del seguimiento, que observa el progreso, la evaluación se centra en comprender los efectos generados, explicar por qué se alcanzaron (o no) los previstos, identificar factores críticos de éxito o bloqueo y extraer aprendizajes útiles para la mejora institucional y la planificación futura. Es, por tanto, una herramienta de mejora organizativa y rendición de cuentas con mirada estratégica

Este sistema se integra en un ciclo estratégico institucional de: planificación → ejecución → seguimiento → evaluación → aprendizaje → reprogramación, consolidando un modelo de gestión basado en resultados y orientado a impacto.

Para asegurar que el sistema de seguimiento y evaluación del PEMCT funciona de manera efectiva, su aplicación y puesta en marcha a nivel operativo se asigna a la actual Unidad de Coordinación y Comunicación, dependiente orgánicamente de la Presidencia de la MCT. Esta opción responde a las capacidades actuales de la MCT, garantiza la trazabilidad de los indicadores estratégicos y facilita la conexión entre las unidades ejecutoras y los responsables de decisión. Su misión consistirá en liderar la implementación del sistema de seguimiento desde un rol transversal, con apoyo de enlaces técnicos designados por las distintas áreas funcionales.

## COMPONENTES CLAVE

- Designación formal de la unidad coordinadora mediante resolución.
- Constitución de un Grupo Técnico de Seguimiento Estratégico (GTSE), integrado por representantes de cada eje u oficina ejecutora. El grupo será responsable de la consolidación de datos, validación de avances y propuestas de mejora.
- Elaboración de un Manual funcional de seguimiento, que detalle flujos de información, calendarios, responsabilidades y procesos de validación.
- Actualización periódica del Cuadro de Mando Estratégico y fichas de indicadores.
- Preparación de los informes semestrales/anuales y apoyo a las evaluaciones intermedia y final.
- Activación de dinámicas de retroalimentación, incluyendo sesiones internas de revisión.

Esta alternativa ofrece una solución viable y realista, especialmente útil para garantizar el funcionamiento del sistema en su primera fase. No requiere crear nuevas unidades. Su éxito depende de la voluntad directiva y del refuerzo operativo que reciba la unidad coordinadora

## 6.2. Seguimiento y sistema de indicadores

### 6.2.1. Descripción

#### CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

El Seguimiento se instrumentaliza a través de un Cuadro de Mando Estratégico, integrado por indicadores jerarquizados, como herramienta técnica y directiva para monitorear los avances del Plan, generar alertas tempranas, orientar la toma de decisiones y fomentar una cultura de resultados en la MCT.

A diferencia de los cuadros de mando operativos —enfocados en el control de procesos internos, cumplimiento de tareas o el seguimiento de indicadores técnicos de gestión— el Cuadro de Mando Estratégico del PEMCT está diseñado como una herramienta transversal y directiva, orientada al seguimiento del desempeño institucional y al apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

El Cuadro de Mando Estratégico del PEMCT organiza los indicadores según los niveles de planificación del Plan (Objetivo general, Finalidades Estratégicas, Objetivos Específicos, Resultados Esperados y Actuaciones Estratégicas), lo que permite integrar tanto las dimensiones operativas como las estratégicas de la acción institucional.

#### FICHA TÉCNICA ESTANDARIZADA

Para cada indicador se acompaña una ficha técnica estandarizada, que incluye: definición, línea base, meta y fuente de verificación; con el fin de asegurar claridad operativa, trazabilidad metodológica y gobernanza del dato. Se trata de un sistema de indicadores con un gran potencial para su determinación, ya que permite una medición realista, auditada y alineada con las capacidades humanas y técnicas actuales de la MCT (evita indicadores dependientes de encuestas externas, plataformas tecnológicas no existentes o metodologías complejas aún no desarrolladas) con metas graduales y operativas.

Nivel	Función	Tipo de Indicador	Periodicidad de Aplicación	Rol funcional
<b>Objetivo General</b>	Sirven para valorar si el plan, en su conjunto, ha logrado su finalidad central como instrumento de mejora organizativa, transformación institucional o fortalecimiento de políticas públicas al cierre del período. <i>Los indicadores de Objetivo General permiten saber si el plan ha cumplido su propósito principal y ha generado mejoras visibles y significativas en la organización o su entorno.</i>	Indicadores de Impacto	Evaluación intermedia Evaluación final	<b>Indicadores evaluativos</b> (miden transformaciones institucionales finales e impactos duraderos)
<b>Finalidad Estratégica</b>	Miden el impacto institucional más amplio y a largo plazo que se espera lograr con la implementación de un plan estratégico. Reflejan transformaciones estructurales, sostenidas y de alto valor público, vinculadas al mandato y misión de la organización. Sirven para determinar si el plan estratégico ha generado un cambio significativo en el desempeño global de la organización y ha contribuido efectivamente al cumplimiento de su rol público o institucional. No se refieren a logros operativos, sino a resultados trascendentes y sostenibles. <i>Los indicadores de Finalidad Estratégica permiten valorar si la organización ha mejorado de forma profunda y duradera como consecuencia del plan, más allá de los resultados técnicos.</i>			
<b>Objetivo Específico</b>	Miden el grado en que se han alcanzado las condiciones estratégicas intermedias necesarias para facilitar el cumplimiento del objetivo general. Estos cambios no son aún impactos, pero sí condiciones habilitantes fundamentales: nuevas capacidades, reglas, procesos, sistemas o formas de coordinación que hacen posible avanzar hacia el objetivo general. Sirven para comprobar que el Plan no solo ejecuta actuaciones, sino que genera progresos estratégicos intermedios que preparan a la organización para lograr sus metas más ambiciosas. <i>Los indicadores de Objetivos Específicos nos muestran si la MCT está construyendo los cimientos que necesita para transformar su funcionamiento institucional.</i>	Indicadores de Objetivo Específico	Seguimiento anual	<b>Indicadores de objetivo específico</b> (miden avances estratégicos intermedios que permiten consolidar condiciones clave para el logro del objetivo general)
<b>Resultado Esperado</b>	Medir el efecto directo alcanzado por la implementación del conjunto de actuaciones estratégicas del plan, en términos de productos estratégicos, capacidades técnicas o mejoras funcionales. Son el núcleo operativo del sistema de seguimiento.	Indicadores de Resultado	Seguimiento semestral	<b>Indicadores operativos</b> (miden ejecución directa y resultados inmediatos de las actuaciones)
<b>Actuaciones Estratégicas</b>	Verificar el grado de ejecución efectiva de las acciones planificadas, en términos de entregables, hitos, avances físicos o implementación técnica concreta. Sirven para monitorear el cumplimiento operativo del plan, identificar desviaciones tempranas y garantizar que las acciones previstas se están llevando a cabo según los cronogramas y compromisos establecidos. <i>Los indicadores de Actuación Estratégica o actividad permiten controlar si se está haciendo lo que se planificó hacer.</i>	Indicadores de Producto/Actividad	Seguimiento trimestral o continuo	

El seguimiento se realizará con periodicidad semestral, mediante un mecanismo consolidado de carga y revisión de datos.

Los datos agregados alimentarán el Informe Anual de Seguimiento Estratégico y los paneles de control para la Dirección, permitiendo visualizar de forma integrada los avances, desviaciones y necesidades de reprogramación a todos los niveles del Plan.


6.2.2. Cuadro de Mando Estratégico

Objetivo General (OG)	2026 2027 2028 2029 2030 META						Finalidad Estratégica (F)	Objetivo Específico (OE)	Indicadores	2026 2027 2028 2029 2030 META						Resultado Esperado (RE)	Indicadores	2026 2027 2028 2029 2030 META						Actuación Específica (AE)	Indicadores	2026 2027 2028 2029 2030 META					
	2026	2027	2028	2029	2030	META				2026	2027	2028	2029	2030	META			2026	2027	2028	2029	2030	META			2026	2027	2028	2029	2030	META
<p>Contar con un modelo institucional y operativo plenamente alineado con la misión pública esencial de la MCT, dotado de capacidades estratégicas, eficientes y resilientes para responder a los desafíos hídricos, ambientales, tecnológicos, organizativos y normativos</p> <p>IOG Grado de fortalecimiento organizativo de la institución conforme a capacidades estratégicas desarrolladas e implantadas</p>							F1 Transformación institucional de la MCT consolidada mediante una arquitectura organizativa estratégica, flexible y adaptativa	OE1 Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT	IF1/IOE1 Grado de avance estructural del proceso de reforma institucional de la MCT							RE1.1 Marco jurídico específico revisado y adaptado al carácter técnico-operativo, supramunicipal y estratégico de la MCT	IRE1.1 Grado de adecuación del marco jurídico institucional específico de la MCT, a su modelo de gestión técnico-operativa, estratégica y supramunicipal							AE1.1.1 Rediseño del marco jurídico fundacional de la MCT para reforzar su funcionalidad operativa y naturaleza técnico-estratégica, y tramitación de la propuesta	Fase de diagnóstico finalizada antes de T3- 2026						si
																RE1.2 Sistema institucional de planificación estratégica evaluable, vinculada a resultados y consolidada como función estructural	IRE1.2 Instrumentos estratégicos funcionales o sectoriales alineados con el PEMCT, elaborados, actualizados y aplicados operativamente							AE1.2.1 Implantación de modelo institucional basado en planes operativos departamentales	Nº de nuevos planes departamentales aprobados y en ejecución respecto a Enero 2026 Medición: T4 2027						≥ 2
																RE1.3 Mecanismos efectivos de coordinación y cooperación interinstitucional con el Dominio Público Hidráulico y otros actores clave del ciclo del agua	IRE1.3 Comisiones de coordinación técnica de funcionamiento consolidado con actores del ciclo del agua							AE1.3.1 Desarrollo y consolidación de comisiones técnicas de coordinación con las Confederaciones Hidrográficas del Segura y del Júcar	Marco común de funcionamiento de las comisiones CHS-CHJ aprobado. Medición: T4 2026 Número de reuniones/comisiones celebradas conforme al nuevo marco. Medición: T4 2027, T4 2028, T4 2029						si
																RE1.4 Sistema interno de regulación y normativa técnica propio, consolidado, accesible, alineado con la misión operativa de la MCT y con capacidad de generar estándares, procedimientos y protocolos operativos	IRE1.4 Grado de formalización normativa de los procesos institucionales estratégicos de la MCT							AE1.4.1 Desarrollo e implantación de sistemas de gestión ISO, con certificación acreditada, en áreas funcionales y servicios estratégicos de la MCT	Nº de nuevos sistemas de gestión ISO implantados sobre base Enero 2026. Medición: T4 2027						≥ 4
																RE2.1 Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible y proyección pública fortalecida	IRE2.1 Acciones anuales previstas en la estrategia de comunicación institucional del PEMCT ejecutadas y documentadas							AE2.1.1 Despliegue integrado y sostenible de la Estrategia de Comunicación Institucional, alineada con el PEMCT 2026-2030	Estrategia de Comunicación revisada alineada con el PEMCT						si
																RE2.2 Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del agua	IRE2.2 Participaciones institucionales anuales, activas y documentadas en redes, foros técnicos o espacios colaborativos estratégicos del ciclo del agua							AE2.2.1 Marco institucional de presencia y posicionamiento de la MCT en el ecosistema sectorial	Mejora anual de los valores medios de indicadores cuantitativos de impacto definidos en la Estrategia de comunicación						≥ 5/año
																RE2.3 Imagen institucional de la MCT fortalecida como empleador público especializado y atractivo	IRE2.3 Acciones institucionales anuales de atracción de talento técnico para el incremento de solicitudes cualificadas en procesos selectivos estratégicos							AE2.2.2 Impulso y consolidación de una plataforma de colaboración entre operadores del ámbito territorial de la MCT	Prediseño del proyecto institucional del centenario definido y aprobado en T2-2026 Grado de ejecución del proyecto conforme al diseño aprobado						75%
																								AE2.3.1 Diseño y despliegue de la estrategia de marca empleadora de la MCT para la atracción de talento técnico	Documento Marco de Presencia y Posicionamiento aprobado antes de T1-2027						si
																									Espacios sectoriales previamente seleccionados como prioritarios con presencia planificada conforme al marco aprobado. Medición T4-2029						≥ 70 %
																									Plataforma de colaboración diseñada y formalizada. Medición: T1-2027						si
																								Operadores previamente seleccionados participan de forma estable en la plataforma en T4-2029						≥ 60 %	
																								Estrategia de marca empleadora definida y aprobada						si	
																								Número de acciones institucionales anuales de atracción de talento ejecutadas						2	
																								Número de alianzas activas con entidades formativas y profesionales						2	

Objetivo General (OG)	2026 2027 2028 2029 2030 META						Finalidad Estratégica (F)	Objetivo Específico (OE)	Indicadores	2026 2027 2028 2029 2030 META						Resultado Esperado (RE)	Indicadores	2026 2027 2028 2029 2030 META						Actuación Específica (AE)	Indicadores	2026 2027 2028 2029 2030 META								
	2026	2027	2028	2029	2030	META				2026	2027	2028	2029	2030	META			2026	2027	2028	2029	2030	META			2026	2027	2028	2029	2030	META			
<p>Contar con un modelo institucional y operativo plenamente alineado con la misión pública esencial de la MCT, dotado de capacidades estratégicas, eficientes y resilientes para responder a los desafíos hídricos, ambientales, tecnológicos, organizativos y normativos</p> <p>IOG Grado de fortalecimiento organizativo de la institución conforme a capacidades estratégicas desarrolladas e implantadas</p>							F3 Modelo operativo hídrico de la MCT reconfigurado bajo criterios de sostenibilidad, resiliencia normativa y adaptación climática	OE3 Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente	IF3a/IOE3 Nivel de alineación operativa y estratégica del modelo hídrico institucional con criterios de sostenibilidad, resiliencia y gestión anticipatoria de riesgos							3	RE3.1 Cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua reforzada	IRE3.1 Grado de implantación institucional del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas como instrumento de planificación anticipatoria							5	AE3.1.1 Mantenimiento, actualización y priorización anual del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas	Plan Director inicial aprobado antes de T4-2026							si
																												Plan Director actualizado, revisado y validado antes de T4-2028						
								OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)	IF3b/IOE4b Nivel de integración de soluciones digitales inteligentes en las infraestructuras hídricas críticas de la MCT, como componente operativo del modelo institucional de transformación digital							4	RE4.2 Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos	IRE4.2 Grado de digitalización y monitorización en tiempo real de las infraestructuras hidráulicas críticas de la MCT							4	AE4.2.1 Sistema de control de renovación prioritaria del hardware crítico en estaciones de tratamiento de agua potable (ETAP), con criterios de	Norma certificada antes de T1-2029							si
																											Nº de activaciones/simulacros realizados conforme a la norma en T4-2029							≥ 1
																											Equipos definidos como críticos y obsoletos en el análisis inicial renovado en T4-2029							≥ 70 %
							OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)	IF3b/IOE4b Nivel de integración de soluciones digitales inteligentes en las infraestructuras hídricas críticas de la MCT, como componente operativo del modelo institucional de transformación digital							4	RE4.2 Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos	IRE4.2 Grado de digitalización y monitorización en tiempo real de las infraestructuras hidráulicas críticas de la MCT							4	AE4.2.2 Despliegue de modelo BIM como base para la integración de las plataformas interoperables del organismo de cara a la gestión técnica del ciclo hídrico	% de infraestructuras críticas priorizadas modelados en BIM operativo en T4-2029							≥ 75 %	
																										Sistema operativo (SCADA, GMAO, ...) integrado en los modelos BIM correspondientes a las infraestructuras de la Fase I de despliegue							≥ 1	
																										Refuerzo selectivo de los sistemas de control y monitorización para la gestión operativa en situaciones de presión hídrica o energética							≥ 95 %	
							OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)	IF3b/IOE4b Nivel de integración de soluciones digitales inteligentes en las infraestructuras hídricas críticas de la MCT, como componente operativo del modelo institucional de transformación digital							4	RE4.3 Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos	IRE4.3 Nivel de desarrollo e integración institucional del sistema de apoyo a la decisión operativa basado en analítica de datos en procesos hídricos críticos							4	AE4.3.1 Sistema de apoyo a la decisión para la gestión del sistema hidráulico de la MCT basado en datos operativos	Cuadros de mando operativos desplegados y en uso en T2-2029, con evidencia de acceso y uso							si	
																										Decisiones del Catálogo de Decisiones Operativas clave apoyadas por cuadros de mando en T4-2029							≥ 60 %	
							F4 Transformación digital institucional de la MCT consolidada como palanca de eficiencia, anticipación y toma de decisiones basada en datos	OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)	IF4/IOE4a Grado de implementación institucional del modelo estratégico de transformación digital de la MCT							3	RE4.1 Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo	IRE4.1 Grado de implantación institucional de una estrategia de transformación digital para el periodo 2026-2030							3	AE4.1.1 Formulación y validación de la Estrategia de Transformación Digital del PEMCT 2025-2029, alineada con	Estrategia digital aprobada antes de T2-2027							si
																											Actualización del puesto de trabajo institucional con enfoque de "puesto inteligente" mediante renovación del hardware, implantación de							100%
																											Migración progresiva a un entorno de nube híbrida (SARA y local), con priorización de servicios críticos, refuerzo de la soberanía digital y							si
						OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)		IF4/IOE4a Grado de implementación institucional del modelo estratégico de transformación digital de la MCT							3	RE4.1 Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo	IRE4.1 Grado de implantación institucional de una estrategia de transformación digital para el periodo 2026-2030							3	AE4.1.2 Actualización del puesto de trabajo institucional con enfoque de "puesto inteligente" mediante renovación del hardware, implantación de	Usuarios objetivo con herramientas colaborativas activas antes de T4-2028							≥ 75 %	
																										Arquitectura híbrida operativa. Medición: T4-2027							si	
																										Diseño e implantación de un sistema integral de gestión de la demanda TIC basado en metodología ITIL o similares, y sistemas automatizados							70%	
						OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)		IF4/IOE4a Grado de implementación institucional del modelo estratégico de transformación digital de la MCT							3	RE4.1 Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo	IRE4.1 Grado de implantación institucional de una estrategia de transformación digital para el periodo 2026-2030							3	AE4.1.3 Migración progresiva a un entorno de nube híbrida (SARA y local), con priorización de servicios críticos, refuerzo de la soberanía digital y	Sistema de gestión TIC implantado. Medición: T4-2028							si	
																										Solicitudes TIC resueltas en plazo. Medición: T4-2029							≥ 85 %	
																										Desarrollo e implantación del Modelo Institucional de Gobernanza del Dato incluyendo arquitectura de roles y flujos de responsabilidad, políticas de calidad y normativa técnica							si	
						OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)	IF4/IOE4a Grado de implementación institucional del modelo estratégico de transformación digital de la MCT							3	RE4.1 Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo	IRE4.1 Grado de implantación institucional de una estrategia de transformación digital para el periodo 2026-2030							3	AE4.1.4 Diseño e implantación de un sistema integral de gestión de la demanda TIC basado en metodología ITIL o similares, y sistemas automatizados	Modelo de Gobernanza del Dato aprobado antes de T4-2028							si		
																									Nº de unidades piloto con aplicación efectiva del modelo antes de T2-2029							≥ 2		
																									Procesos corporativos de carácter transversal incorporan explícitamente criterios del Modelo de Gobernanza del Dato antes de T4-2029							≥ 2		
						OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)	IF4/IOE4a Grado de implementación institucional del modelo estratégico de transformación digital de la MCT							3	RE4.1 Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo	IRE4.1 Grado de implantación institucional de una estrategia de transformación digital para el periodo 2026-2030							3	AE4.1.4 Diseño e implantación de un sistema integral de gestión de la demanda TIC basado en metodología ITIL o similares, y sistemas automatizados	Sistema documental interoperable implantado (Sí/No). Medición: T3-2028							si		
																									Procesos administrativos clave digitalizados. Medición: T4-2029							≥ 70 %		
																									Documentos generados en los procesos administrativos clave incorporan metadatos ENI obligatorios (clasificación, fecha, productor y estado del expediente). Medición: T4-2029							≥ 70 %		
						OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)	IF4/IOE4a Grado de implementación institucional del modelo estratégico de transformación digital de la MCT							3	RE4.1 Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo	IRE4.1 Grado de implantación institucional de una estrategia de transformación digital para el periodo 2026-2030							3	AE4.1.4 Diseño e implantación de un sistema integral de gestión de la demanda TIC basado en metodología ITIL o similares, y sistemas automatizados	Plan Integral de Ciberseguridad aprobado antes de T3-2027							si		
																									Controles ENS implantados. Medición: T4-2029							≥ 80 %		
																									Diseño e implantación del Plan Integral de Ciberseguridad de la MCT conforme al Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI)							si		
						OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)	IF4/IOE4a Grado de implementación institucional del modelo estratégico de transformación digital de la MCT							3	RE4.1 Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo	IRE4.1 Grado de implantación institucional de una estrategia de transformación digital para el periodo 2026-2030							3	AE4.1.4 Diseño e implantación de un sistema integral de gestión de la demanda TIC basado en metodología ITIL o similares, y sistemas automatizados	Seguridad (ENS) y directiva NIS2, tras diagnóstico completo de brechas, y con despliegue progresivo por capas de criticidad							si		
																															si			
																															si			

Objetivo General (OG)	2026 2027 2028 2029 2030 META						Finalidad Estratégica (F)	Objetivo Específico (OE)	Indicadores	2026 2027 2028 2029 2030 META						Resultado Esperado (RE)	Indicadores	2026 2027 2028 2029 2030 META						Actuación Específica (AE)	Indicadores	2026 2027 2028 2029 2030 META													
	2026	2027	2028	2029	2030	META				2026	2027	2028	2029	2030	META			2026	2027	2028	2029	2030	META			2026	2027	2028	2029	2030	META								
<p>Contar con un modelo institucional y operativo plenamente alineado con la misión pública esencial de la MCT, dotado de capacidades estratégicas, eficientes y resilientes para responder a los desafíos hídricos, ambientales, tecnológicos, organizativos y normativos</p> <p>IOG Grado de fortalecimiento organizativo de la institución conforme a capacidades estratégicas desarrolladas e implantadas</p>							<p>F5 Capacidades operativas y dotación de recursos humanos alineados con la complejidad técnica y organizativa de las funciones actuales y emergentes</p>	<p>OE5 Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público</p>	<p>IF5/OE5 Grado de consolidación institucional del sistema de gestión de personas de la MCT</p>							<p>3</p>	<p>RE5.1 Estructura orgánica rediseñada con criterios técnicos y conforme a necesidades funcionales</p>	<p>IRE5.1 Grado de definición y aprobación de una estructura orgánica alineada conforme a análisis funcional de la MCT en 2029</p>							<p>2</p>	<p>AE5.1.1 Actualización de la estructura organizativa institucional de la MCT, alineada con sus objetivos estratégicos</p>	<p>Estructura orgánica objetivo aprobada y formalizada antes de T3-2026</p>							<p>si</p>					
																	<p>RE5.2 Sistema institucional de evaluación del desempeño implantado progresivamente en perfiles estratégicos</p>	<p>IRE5.2 Porcentaje de perfiles estratégicos evaluados anualmente mediante el sistema institucional de desempeño implantado</p>							<p>2</p>	<p>AE5.2.1 Diseño de un sistema institucional de evaluación del desempeño para perfiles estratégicos y despliegue operativo piloto</p>	<p>Sistema piloto de evaluación del desempeño diseñado y validado antes de T4-2027</p>							<p>si</p>					
																	<p>RE5.3 Plan de desarrollo del talento y formación especializada continua</p>	<p>IRE5.3 Grado de cobertura de la formación especializada continua en el marco del plan institucional de formación de la MCT</p>							<p>≥3</p>	<p>AE5.3.1 Caracterización de perfiles técnicos estratégicos y elaboración de un plan institucional de formación basado en competencias</p>	<p>Mapa de perfiles técnicos estratégicos del personal funcionario aprobado antes de T2-2028</p>							<p>si</p>					
																	<p>RE5.4 Cultura organizacional moderna basada en la responsabilidad y la orientación a resultados</p>	<p>IRE5.4 Grado de implantación de herramientas institucionales de gestión orientada a resultados en procesos de cooperación interdepartamental de la MCT</p>							<p>3</p>	<p>AE5.4.1 Identificación de interacciones interdepartamentales y establecimiento de procesos de cooperación operativa orientados a resultados</p>	<p>Mapa de coordinación interdepartamental aprobado antes de T4-2027</p>							<p>si</p>					
																	<p>RE5.5 Sistema de relevo generacional y gestión del conocimiento consolidado</p>	<p>IRE5.5 Áreas críticas con protocolos activos de transferencia de conocimiento intergeneracional o entre puestos estratégicos de la MCT</p>							<p>3</p>	<p>AE5.5.1 Diseño e implantación de un procedimiento institucional de relevo generacional y transferencia de conocimiento operativo, integrado en el sistema de gestión ISO</p>	<p>Inventario de procesos y funciones críticas aprobado antes de T2-2028</p>							<p>si</p>					
							<p>F6 Gestión estratégica y adaptativa de los recursos disponibles activada para generar inversión transformadora y valor público</p>	<p>OE6 Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre</p>	<p>IF6/OE6 Grado de institucionalización del modelo financiero estratégico de la MCT, orientado a resultados y valor público</p>							<p>3</p>	<p>RE6.1 Estrategia financiera plurianual adoptada, alineada con objetivos estratégicos y diseñada para anticipar escenarios de riesgo</p>	<p>IRE6.1 Grado de desarrollo e implantación de una estrategia financiera plurianual para el periodo de planificación</p>							<p>3</p>	<p>AE6.1.1 Integración del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas en el ciclo institucional de planificación presupuestaria</p>	<p>Inversiones integradas en el PAC que se encontraban recogidas en el anteproyecto de presupuesto ≥ 80 %. Medición: T4-2028</p>							<p>≥ 80 %</p>					
																	<p>RE6.2 Sistema institucional de evaluación del impacto y del valor público, integrado en la planificación presupuestaria y estratégica</p>	<p>IRE6.2 Grado de implantación institucional de la metodología de evaluación del impacto y valor público en programas y decisiones estratégicas de la MCT</p>							<p>4</p>	<p>AE6.2.1 Diseño e implantación de una metodología institucional de evaluación del impacto económico y del valor público generado por la inversión y el gasto</p>	<p>Herramienta operativa de escenarios presupuestarios basada en hipótesis tarifarias disponible antes de T2-2027</p>							<p>si</p>					
																	<p>RE6.3 Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución</p>	<p>IRE6.3 Grado de implantación del sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización estratégica de la MCT</p>							<p>4</p>	<p>AE6.3.1 Diseño e implantación de un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización del gasto y la inversión pública</p>	<p>Informe de resultados de anteproyecto de presupuesto plurianual propuesto por la MCT para el año 2028, elaborado con la herramienta diseñada antes de T4-2027</p>							<p>si</p>					

### 6.2.3. Fichas técnicas normalizadas de los indicadores

 <span style="float: right;">PEMCT 2025-2029</span>		
<b>Indicador</b>	<b>IOG</b>	<b>Grado de fortalecimiento organizativo de la institución conforme a capacidades estratégicas</b>
<b>Vinculación</b>	OG	Contar con un modelo institucional y operativo plenamente alineado con la misión pública
<b>DEFINICION DEL INDICADOR</b>		
<p>Este indicador mide el grado de fortalecimiento institucional de la MCT, en el desarrollo e implantación de capacidades estratégicas clave definidas en el marco del PEMCT, a través de la evaluación del avance alcanzado en cada una de sus áreas funcionales.</p> <p>Se consideran capacidades estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica funcional.</li> <li>- Gobernanza normativa y técnica interna.</li> <li>- Articulación institucional y posicionamiento sectorial.</li> <li>- Gestión del dato y digitalización.</li> <li>- Gestión del talento y cultura organizativa.</li> <li>- Capacidades financieras y presupuestarias orientadas a resultados.</li> </ul> <p>Las áreas funcionales (según el desglose funcional de la MCT definido en el PEMCT) son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección estratégica y gobernanza</li> <li>- Gestión de personas</li> <li>- Estrategia de comunicación y reputación</li> <li>- Producción y distribución sostenible del agua</li> <li>- Estrategia digital y tecnología</li> <li>- Gestión financiera y sostenibilidad económica</li> <li>- Gestión administrativa</li> </ul> <p><u>Cálculo del indicador:</u></p> <p>Conforme a la lógica de intervención del PEMCT, la consecución del objetivo general del PEMCT se alcanza a través del logro progresivo de los objetivos específicos que articulan cada uno de los ejes estratégicos. Así, el nivel de cumplimiento del objetivo general puede interpretarse como una agregación estructurada del grado de avance alcanzado en las distintas Finalidades Estratégicas.</p> <p>Dado que todas las Finalidades Estratégicas tienen un peso equivalente dentro del diseño del PEMCT, el indicador asociado al objetivo general se define como una medida agregada directa del avance en cada eje. En consecuencia, el indicador del objetivo general (IOG) se calculará como la media aritmética de los valores alcanzados por los indicadores de finalidad de los seis ejes estratégicos definidos:</p> $IOG = (\sum FI) / 6$ <p>Esta forma de agregación garantiza la coherencia metodológica con la estructura lógica del Plan y permite un seguimiento equilibrado del progreso institucional en cada una de las dimensiones estratégicas.</p> <p><u>Escala de Medición del indicador:</u></p> <p>El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados Sin avance (0) e Implantación institucional consolidada (5).</p>		
<b>Línea Base</b>		<b>Fuentes de Verificación</b>
<p>En 2026 en el momento de puesta en marcha del PEMCT, la línea base adopta el valor 1.</p> <p>En la situación inicial, la mayoría de las áreas funcionales carecen de instrumentos estratégicos operativos o alineados con el PEMCT. No existen evidencias sistemáticas de implantación transversal ni cultura común de planificación, evaluación o digitalización</p>		<p>Valores alcanzados por los indicadores asociados a las diferentes Finalidades Estratégicas del PEMCT</p>
<b>Meta</b>		
<p>Alcanzar un valor agregado igual o superior a 3 antes del último trimestre de 2030</p>		



## EJE ESTRATÉGICO 1: Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza

<b>Indicador</b>	<b>IF1/IOE1 Grado de avance estructural del proceso de reforma institucional de la MCT</b>
<b>Vinculación</b>	<i>Este indicador da cobertura a la Finalidad Estratégica F1 y a su Objetivo Específico OE1 dada su correspondencia funcional directa</i>
	F1 Transformación institucional de la MCT consolidada mediante una arquitectura organizativa estratégica, flexible y adaptativa
	OE1 Marco institucional, jurídico y de gobernanza reformado y adaptado a las necesidades funcionales de la MCT

### DEFINICION DEL INDICADOR

Este indicador mide el grado de avance acumulado en el proceso de transformación institucional de la MCT a lo largo del periodo del Plan, expresado a través de la activación efectiva de elementos estructurales jurídicos, organizativos, normativos y funcionales, clave del nuevo modelo institucional. Mide el progreso estructural de la reforma institucional desde una perspectiva sistémica, tomando como referencia los Resultados Esperados (RE1.1 a RE1.4) del OE1 y su contribución conjunta a la Finalidad F1

#### Cálculo del indicador:

Conforme a la lógica de intervención del PEMCT, la consecución de la Finalidad Estratégica F1 se alcanza mediante el logro progresivo de sus Resultados Esperados (RE1.1 a RE1.4), que constituyen los componentes operativos del Objetivo Específico OE1. De este modo, el grado de avance del eje puede medirse a través de una agregación estructurada del cumplimiento de dichos resultados parciales.

Dado que todos los Resultados Esperados tienen un peso equivalente en la arquitectura estratégica del PEMCT, la agregación de sus respectivos indicadores se realiza mediante una media aritmética simple de los valores alcanzados. En consecuencia, el indicador conjunto que da cobertura tanto a la Finalidad F1 como al OE1 se calculará conforme a la siguiente fórmula:

$$IF1=IOE1 = (\sum RE1.i)/4$$

#### Escala de Medición del indicador:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados Sin avance (0) e Implantación institucional consolidada (5), basada en el cumplimiento acumulado de hitos estructurales clave, vinculados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 1 del PEMCT.

Línea Base	Fuentes de Verificación
0 (a cierre de 2025)	Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 1 (IRE1.i)
<b>Meta</b>	
Alcanzar un valor agregado igual o superior a 3 en la escala de consolidación estructural del proceso de reforma institucional de la MCT antes del cuarto trimestre de 2030	



**EJE ESTRATÉGICO 1: Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza**

<b>Indicador</b>	<b>IRE1.1</b>	<b>Grado de adecuación del marco jurídico institucional específico de la MCT, a su modelo de gestión técnico-operativa, estratégica y supramunicipal</b>
<b>Vinculación</b>	RE1.1	Marco jurídico específico revisado y adaptado al carácter técnico-operativo, supramunicipal y estratégico de la MCT

**DEFINICIÓN DEL INDICADOR**

Este indicador mide el avance en el proceso de revisión, redacción, validación y aprobación del marco jurídico específico necesario para adecuar la base normativa de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT) a su carácter técnico-operativo, estratégico y supramunicipal. Supone la verificación de un hito legal de gran calado, directamente atribuible al esfuerzo de reforma institucional impulsado por el PEMCT.

Más allá de su aprobación formal, el indicador contempla el grado de alineación funcional, técnica y organizativa del nuevo marco jurídico con los principios operativos y de gobernanza definidos por el PEMCT, evaluando en qué medida:

- Responde a las necesidades reales de la MCT para operar con eficacia y flexibilidad institucional.
- Aporta claridad competencial, solidez legal y herramientas para la coordinación interadministrativa.
- Mejora la gobernanza interna y externa mediante una arquitectura jurídico-normativa moderna y funcional.

El objetivo último puede alcanzarse a través de diferentes fórmulas normativas complementarias (modificación estatutaria, desarrollo reglamentario, modificaciones de ley, entre otras), cuya implementación respectiva contribuye en distinto grado al logro general.

Cálculo del indicador

El valor del indicador se obtiene a partir del grado de desarrollo alcanzado en las diferentes fórmulas normativas identificadas para la adecuación del marco jurídico de la MCT:

- En la fase de diagnóstico (índice 1) se identifican dichas fórmulas (i) y se estima la contribución potencial de cada una de ellas al logro general del resultado esperado (P<sub>i</sub>).

- En los niveles sucesivos (índices 2 a 5), el avance se determina mediante la suma ponderada del grado de desarrollo de cada fórmula normativa, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Ponderación relativa (P<sub>i</sub>): cada fórmula se pondera en función de su relevancia para lograr la adecuación normativa global (ejemplo orientativo: modificación integral ley 40 %, Reglamento desarrollo estatuto 35 %, Reglamento estructura orgánica 25 %).
- Nivel de desarrollo alcanzado (V<sub>i</sub>): el avance en cada fórmula se valora en la escala 2-5 conforme se alcancen los hitos definidos en la escala de medición o toma el valor 0 si no llega a elaborarse su anteproyecto técnico validado.

La fórmula de cálculo, una vez superado el nivel 1, es la siguiente:  $IRE1.1 = 1 + \frac{\sum (P_i \times V_i)}{n}$

En caso de no alcanzar el nivel 1: IRE1.1 = 0

Escala de Medición:

0 *Sin avance.* No existe diagnóstico jurídico ni propuesta normativa inicial. El marco vigente sigue siendo el original, sin revisión sustantiva.

1 *Diagnóstico y diseño inicial.* Se ha realizado un análisis técnico-jurídico de la normativa vigente y se han identificado las diferentes fórmulas normativas para alcanzar una modificación sustancial del marco normativo específico del organismo.

2 *Anteproyecto técnico validado.* Elaborado un anteproyecto de cada fórmula identificada para modificar el marco normativo específico de la MCT con base técnico-funcional sólida, validado internamente por sus órganos directivos y alineado con el PEMCT.

3 *Remisión para la tramitación.* Se ha remitido al MITECO para su tramitación el anteproyecto de modificación del marco normativo específico de la MCT conforme a alguna de las fórmulas identificadas para alcanzar la idoneidad jurídica.

4 *Tramitación iniciada.* El MITECO ha iniciado la tramitación de modificación normativa de los anteproyectos de modificación del marco normativo específico de la MCT conforme a las fórmulas identificadas en el estudio preliminar.

5 *Aprobación y operatividad.* Las diferentes fórmulas identificadas han sido aprobadas formalmente, de forma que el nuevo marco jurídico se ha adaptado completamente. Sus disposiciones estructuran la operación interna, las relaciones institucionales y el modelo de gobernanza estratégico de la MCT.

Línea Base	Fuentes de Verificación
<p>2025 – El marco jurídico específico de la MCT se encuentra desactualizado, comprometiendo el funcionamiento adecuado del organismo</p>	<p>Diagnóstico jurídico-institucional inicial.            Documentos técnicos de anteproyectos.            Informes jurídicos y funcionales.</p>
<p><b>Meta</b>            Alcanzar un valor ponderado igual o superior a 3 antes de fin de 2030:            Marco jurídico específico con un suficiente grado de actualización para una operativa adecuada antes del 31 de diciembre de 2030, con un valor global ponderado superior a 3, alcanzando al menos el índice 2 para todas las fórmulas identificadas y que hayan sido validadas por los órganos superiores y el índice 5 para alguna de ellas</p>	<p>Documentación de remisión al MITECO u otros órganos de la AGE.            Publicación en BOE de las respectivas órdenes ministeriales, reales decretos o normativas de rango legal</p>



**EJE ESTRATÉGICO 1: Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza**

<b>Indicador</b>	<b>IRE1.2 Instrumentos estratégicos funcionales o sectoriales alineados con el PEMCT, elaborados, actualizados y aplicados operativamente</b>
<b>Vinculación</b>	RE1.2 Sistema institucional de planificación estratégica evaluable, vinculada a resultados y consolidada como función estructural

**DEFINICION DEL INDICADOR**

Este indicador mide el grado de institucionalización del sistema de planificación estratégica a través del diseño, actualización y aplicación de instrumentos estratégicos funcionales o sectoriales vinculados al PEMCT, permitiendo valorar la capacidad de la MCT para organizar su acción sectorial en función de objetivos estratégicos.

Se incluyen tanto instrumentos de nueva elaboración como documentos existentes que sean revisados (Planes de Recursos Humanos, de Digitalización, de Formación, de Inversiones, de Gobernanza de Datos, entre otros), siempre que cumplan los siguientes criterios:

- Derivan directamente de los objetivos, resultados esperados o actividades estratégicas del PEMCT.
- Presentan una estructura lógica mínima, incluyendo objetivos, resultados, metas, cronograma, responsables y medios.
- Han sido validados formalmente por los órganos directivos del organismo
- Se ha demostrado evidencia mínima de ejecución o aplicación real, como seguimiento, revisión o implementación de actividades previstas.

Cálculo del indicador:

El indicador se determina atendiendo al número de los diferentes planes estratégicos sectoriales completamente desarrollados y puestos en marcha.

Escala de Medición:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados Sin avance (0) e Implantación institucional consolidada (5) conforme a los siguientes valores límite:

0 Sin avance: No existe ningún instrumento estratégico funcional o sectorial vigente, vinculado al PEMCT. Ello implica que los planes estratégicos sectoriales de la MCT actualmente vigentes no han sido revisados conforme a los estándares definidos por el PEMCT y que no se ha desarrollado ningún nuevo plan estratégico sectorial

5 Implantación institucional consolidada: Todos los planes estratégicos sectoriales de la MCT actualmente vigentes han sido revisados conforme a los estándares definidos por el PEMCT y se han desarrollado al menos 3 nuevos planes estratégicos sectoriales.

<b>Línea Base</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
Se encuentran elaborados y vigentes diversos instrumentos de planificación estratégica (Plan de inversiones, Plan eficiencia energética, Plan Seguridad y otros) que requieren revisión para su integración con PEMCT	Planes estratégicos funcionales aprobados (RRHH, inversiones, formación, digitalización, etc.). Evidencias de aplicación (informes de seguimiento, convocatorias, ejecución presupuestaria, revisión de actividades, cronogramas actualizados)
<b>Meta</b>	
Alcanzar un nivel 4 antes de fin de 2030: Además de la revisión y mantenimiento de los planes actualmente vigentes conforme al PEMCT, realizar al menos 2 nuevos planes estratégicos sectoriales completamente desarrollados e implantados	



**EJE ESTRATÉGICO 1: Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza**

<b>Indicador Vinculación</b>	<b>IRE1.3</b>	<b>Comisiones de coordinación técnica de funcionamiento consolidado con actores del ciclo del agua</b>
	RE1.3	Mecanismos efectivos de coordinación y cooperación interinstitucional con el Dominio Público Hidráulico y otros actores clave del ciclo del agua

**DEFINICION DEL INDICADOR**

Este indicador mide el desarrollo y funcionamiento consolidado de comisiones de trabajo de carácter técnico-operativo, celebradas entre la MCT y otras entidades clave del ciclo integral del agua (p. ej.: confederaciones hidrográficas, Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, CCAA, ayuntamientos, operadores, etc.).

Excluye actos protocolarios o políticos sin contenido funcional.

El propósito de este indicador es monitorear la existencia, continuidad y sistematización de canales de cooperación técnica entre la MCT y actores institucionales con los que se coordinan competencias, infraestructuras, planificación u operación en materia hídrica.

Cálculo del Indicador:

El indicador se determina atendiendo al número de comisiones constituidas con un funcionamiento consolidado.

Escala de Medición:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados *Sin avance* (0) e *Implantación institucional consolidada* (5) conforme a los siguientes valores límite:

0 *Sin avance*: No se ha constituido y consolidado ninguna comisión bilateral de trabajo de carácter técnico-operativo.

5 *Implantación institucional consolidada*: Se han establecido con un funcionamiento consolidado comisiones de trabajo técnicas con al menos 5 interlocutores habituales tanto del ciclo integral del agua como de otros sectores relacionados con la actividad del organismo

Línea Base	Fuentes de Verificación
Actualmente, de forma consolidada y permanente, se realiza este tipo de reuniones para la coordinación de la operación de las desaladoras de ACUAMED, en las que participa MCT, ACUAMED y CHS	Convocatorias oficiales y órdenes del día. Actas de reunión con acuerdos. Informes técnicos conjuntos.
<b>Meta</b> Alcanzar un valor igual o superior a 3 antes de fin de 2027: Al menos un foro permanente de colaboración en algún ámbito funcional con las dos confederaciones hidrográficas afectadas por el ámbito de la MCT: CH del Segura y CH del Júcar. Atendiendo a que éstos son los agentes con una mayor interacción y trascendencia en la actividad desarrollada por el organismo, la consecución de este logro tendrá una valoración 3	



**EJE ESTRATÉGICO 1: Modernización institucional y reforma del marco de gobernanza**

<b>Indicador Vinculación</b>	<b>IRE1.4</b>	<b>Grado de formalización normativa de los procesos institucionales estratégicos de la MCT</b>
	RE1.4	Sistema interno de regulación y normativa técnica propio, consolidado, accesible, alineado con la misión operativa de la MCT y con capacidad de generar estándares, procedimientos y protocolos operativos

**DEFINICIÓN DEL INDICADOR**

Este indicador mide el grado de consolidación del sistema interno de formalización normativa de los procesos institucionales estratégicos de la MCT, considerando de forma conjunta tanto:

Procesos operativos del sistema hidráulico (conservación, explotación, supervisión técnica, control de calidad, etc.), como Procesos administrativos de alta relevancia funcional (gestión de personas, contratación pública, contabilidad, patrimonio, seguridad, archivo, entre otros).

Un proceso se considerará “estratégico” y computará en el indicador únicamente si:

- Ha sido incluido como tal en el catálogo institucional validado de procesos estratégicos o forma parte de un sistema de gestión de calidad evaluado (EFQM, ISO u otros)
- Cuenta con una regulación documentada, accesible y vigente en forma de un manual, protocolo o procedimiento operativo formalmente validado.
- Está operativo ( se aplica de forma efectiva, con trazabilidad institucional documentada).
- Está registrado y disponible en el repositorio oficial de regulación técnica de la MCT.

Cálculo del indicador:

El indicador se determina atendiendo al número de departamentos que tienen desarrollados y en vigor procedimientos estratégicos.

Escala de Medición:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados Sin avance (0) e Implantación institucional consolidada (5) conforme a los siguientes valores límite:

**0 Sin avance:** No existen procedimientos estratégicos en ningún departamento del organismo. Ello implica que los departamentos que en la actualidad disponen de procedimientos estratégicos han dejado de emplearlos y además no se han desarrollado procedimientos estratégicos en otros departamentos que carecían de ellos

**5 Implantación institucional consolidada:** Todos los departamentos del organismo susceptibles de su aplicación funcionan conforme a procedimientos estratégicos.

Línea Base	Fuentes de Verificación
En la actualidad distintos departamentos tienen desarrollados procedimientos estratégicos (prevención, locomoción, potabilización, desalación, ...) y algunos otros están en proceso de desarrollo (calidad sanitaria, explotación...)	Catálogo institucional de procesos estratégicos aprobado. Manuales, protocolos o procedimientos validados institucionalmente. Actas o resoluciones de aprobación formal de los instrumentos normativos.
Meta	Repositorio oficial de regulación interna, digital o físico, actualizado.
Gestión mediante procedimientos institucionales estratégicos en todos los departamentos dependientes de la Secretaría General y en los departamentos encargados de la operativa y calidad del recurso. Teniendo en cuenta la afección de estos departamentos al funcionamiento del organismo, la consecución de esta meta equivaldría a un valor 4 del indicador	Evidencias de uso operativo de los protocolos en expedientes, auditorías o controles internos.



## EJE ESTRATÉGICO 2: Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público

<b>Indicador</b>	<b>IF2/IOE2 Grado de despliegue institucional de acciones estratégicas de comunicación y proyección pública alineadas con el PEMCT</b>
<b>Vinculación</b>	<i>Este indicador da cobertura a la Finalidad Estratégica F2 y a su Objetivo Específico OE2 dada su correspondencia funcional directa</i>
	F2 Legitimidad pública de la MCT reforzada mediante posicionamiento institucional, comunicación proactiva y gobernanza colaborativa
	OE2 Posicionamiento institucional de la MCT como operador público de referencia en la gestión del agua, fortalecido mediante comunicación estratégica y su participación activa en la gobernanza colaborativa

### DEFINICION DEL INDICADOR

Este indicador mide el grado de implementación institucional efectiva de acciones de comunicación, visibilidad pública y legitimación estratégica desarrolladas por la MCT entre 2025 y 2029, alineadas explícitamente con los objetivos, enfoques y líneas prioritarias de la Estrategia de Comunicación del PEMCT. Evalúa no solo la cantidad, sino la pertinencia estratégica, la diversidad de formatos y la capacidad de posicionamiento institucional de dichas acciones, con impacto tanto externo como interno. Para ello, se estructura como un indicador compuesto apoyado en el cumplimiento progresivo de hitos verificables vinculados a los Resultados Esperados, que reflejan el despliegue institucional en este ámbito y permiten realizar su seguimiento tanto a nivel de OE como de Finalidad Estratégica: toma como referencia los Resultados Esperados (RE2.1 a RE2.3) del OE2 y su contribución conjunta a la Finalidad F2

#### Cálculo del indicador:

Conforme a la lógica de intervención del PEMCT, la consecución de la Finalidad Estratégica F2 se alcanza mediante el logro progresivo de sus Resultados Esperados (RE2.1 a RE2.3), que constituyen los componentes operativos del Objetivo Específico OE2. De este modo, el grado de avance del eje puede medirse a través de una agregación estructurada del cumplimiento de dichos resultados parciales.

Dado que todos los Resultados Esperados tienen un peso equivalente en la arquitectura estratégica del PEMCT, la agregación de sus respectivos indicadores se realiza mediante una media aritmética simple de sus valores alcanzados. En consecuencia, el indicador conjunto que da cobertura tanto a la Finalidad F2 como al OE2 se calculará conforme a la siguiente fórmula:

$$IF2=IOE2 = (\sum IRE2.i)/3$$

#### Escala de Medición:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados Sin avance (0) e Implantación institucional consolidada (5), basada en el cumplimiento acumulado de hitos estructurales clave, vinculados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 2 del PEMCT.

Línea Base	Fuentes de Verificación
Indeterminada, sin sistematización documental consolidada	Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 2 (IRE2.i)
Meta	
Alcanzar el nivel 3 de la escala de medición del indicador antes del cuarto trimestre de 2029	



EJE ESTRATÉGICO 2: Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público

<b>Indicador</b>	<b>IRE2.1 Acciones anuales previstas en la estrategia de comunicación institucional del PEMCT ejecutadas y documentadas</b>
<b>Vinculación</b>	RE2.1 Estrategia de comunicación institucional implementada de forma integrada y sostenible y proyección pública fortalecida

**DEFINICION DEL INDICADOR**

Este indicador mide el grado de ejecución real y sostenida de la estrategia de comunicación institucional diseñada en el marco del PEMCT. Evalúa cuántas de las acciones anuales programadas en dicha estrategia son efectivamente realizadas y documentadas en cada ejercicio.

Se entiende por “acción prevista” cada una de las actividades incluidas en el cronograma o plan operativo de la Estrategia de Comunicación Institucional del PEMCT.

- Se considera “acción ejecutada” aquella que:
- Ha sido realizada en tiempo y forma,
- Tiene evidencia documental verificable (material gráfico, enlace web, publicación en RRSS, informe de ejecución, etc.).

Este indicador permite una medición continua, realista y orientada a resultados institucionales.

Cálculo del indicador:

El indicador se determina atendiendo al grado de ejecución de la estrategia de comunicación de la MCT, entendido como el porcentaje de las acciones realmente realizadas frente a las previstas. El valor del indicador tiene carácter acumulado, no anualizado.

Escala de medición del indicador:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados Sin avance (0) e Implantación institucional consolidada (5) conforme a los siguientes valores límite:

0 Sin avance: No se ha desarrollado ninguna de las acciones de comunicación previstas en el Plan de Comunicación de la MCT para el año en cuestión.

5 Implantación institucional consolidada: Se han desarrollado el 100% de las acciones de comunicación previstas por el Plan de Comunicación de la MCT

Línea Base	Fuentes de Verificación
0%	Evidencias de ejecución de cada acción
<b>Meta</b> 70% acciones anuales previstas en la Estrategia de Comunicación Institucional del PEMCT, ejecutadas y documentadas	- capturas de web/redes, - publicaciones internas, - material audiovisual o gráfico, - informes de Presidencia o Secretaría.



EJE ESTRATÉGICO 2: Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público

<b>Indicador</b>	<b>IRE2.2 Participaciones institucionales anuales, activas y documentadas en redes, foros técnicos o espacios colaborativos estratégicos del ciclo del agua</b>
<b>Vinculación</b>	RE2.2 Participación activa de la MCT en redes, foros y espacios de gobernanza colaborativa del agua

**DEFINICION DEL INDICADOR**

Este indicador mide la presencia activa y cualificada de la MCT en espacios de gobernanza del ciclo del agua, la Administración o relacionados con la actividad del organismo. Una participación se considera activa si cumple al menos uno de los siguientes criterios:

- Intervención técnica formal (ponencia, exposición, liderazgo de grupo de trabajo).
- Aportación institucional documentada (presentación, informe, propuesta normativa o técnica).
- Impacto operativo verificable (seguimiento institucional, acuerdos, protocolos, acciones derivadas).

La participación debe estar alineada con las competencias, prioridades o líneas estratégicas del PEMCT, y documentarse mediante evidencia verificable. La participación puede ser presencial o virtual, pero debe estar documentada (acta, intervención, presentación, agenda).

Cálculo del indicador:

El indicador se determina atendiendo al número anual de participaciones institucionales activas y documentadas de la MCT, en espacios de gobernanza del ciclo del agua, la Administración o relacionados con la actividad del organismo. La medición se realiza de manera acumulada año a año a lo largo del periodo 2025–2029, siendo deseable una distribución homogénea de las participaciones durante ese periodo, frente a la concentración y vacío en distintas anualidades.

Escala de medición del indicador:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados:

- 0. *Sin avance*. No se ha llevado a cabo ninguna participación en foros técnicos, redes o espacios colaborativos del ciclo del agua, la Administración o relacionados con la actividad del organismo) y
- 5. *Implantación institucional consolidada*. Se han desarrollado en promedio más de 3 intervenciones al año en foros técnicos, redes o espacios colaborativos del ciclo del agua, la Administración o relacionados con la actividad del organismo)

Línea Base	Fuentes de Verificación
La participación institucional es puntual y no planificada	Actas, certificados de asistencia, presentaciones institucionales, convenios de colaboración
<b>Meta</b>	
Al menos 3 participaciones al año en promedio de miembros del organismo en diferentes foros técnicos, redes o espacios colaborativos del ciclo del agua, la Administración o relacionados con la actividad del organismo	



EJE ESTRATÉGICO 2: Posicionamiento institucional y legitimidad del modelo público

<b>Indicador</b>	<b>IRE2.3 Acciones institucionales anuales de atracción de talento técnico para el incremento de solicitudes cualificadas en procesos selectivos estratégicos</b>
<b>Vinculación</b>	RE2.3 Imagen institucional de la MCT fortalecida como empleador público especializado y atractivo

**DEFINICION DEL INDICADOR**

Este indicador evalúa la eficacia de la MCT en la proyección de su imagen institucional como empleador público especializado, mediante una combinación de acciones proactivas de atracción de talento técnico y su impacto efectivo en los procesos selectivos de cobertura de plazas en el organismo.

Teniendo en cuenta la dificultad para determinar de una manera objetiva y realista el impacto de las respectivas acciones sobre el incremento en la participación en los procesos de cobertura de plazas de la MCT, se considerarán de manera homogénea todas aquellas acciones que tengan este propósito.

Se considerarán “acciones de atracción de talento” todas aquellas acciones planificadas con las siguientes características:

- Difusión digital o impresa con identidad visual de la MCT claramente reconocible.
- Participación en blogs, foros, tableros digitales de empleo u otras plataformas especializadas alineadas con el propósito perseguido
- Participación en foros universitarios, ferias de empleo u otros especializados para dar a conocer el organismo ante potenciales futuros empleados
- Contenido orientado a perfiles técnicos estratégicos: ingenierías, digitalización, gestión ambiental, hidráulica, planificación o similares.
- Vínculo directo o indirecto con procesos selectivos en curso o previstos, o con el posicionamiento institucional como empleador público técnico.

Cálculo del indicador:

El indicador se determina atendiendo al grado de implantación de un sistema consolidado de desarrollo de acciones institucionales de atracción de talento técnico, entendiéndose como tal el desarrollo y puesta en marcha de un programa estratégico formal, con el correspondiente análisis de la situación, determinación de objetivos, acciones, su implementación y seguimiento.

Escala de medición del indicador:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados:

0- *Sin avance*. No se realiza ninguna actuación institucional de atracción de talento)

5- *Implantación institucional consolidada*: Se ha implementado un programa de captación de talento, fruto del cual se planifican, ejecutan y evalúan las actuaciones necesarias para lograr un impacto efectivo en los procesos selectivos de cobertura de plazas en el organismo.

Línea Base	Fuentes de Verificación
No se desarrollan acciones para captación de talento en el organismo	Planificación y memoria de campañas institucionales. Piezas de difusión (publicaciones, contenidos digitales, presentaciones).
<b>Meta</b> Alcanzar el nivel 5 de la escala de medición del indicador antes de fin de 2029: debe haberse desarrollado y puesto en marcha el programa específico de captación de talento	Informes de ejecución y evaluación de impacto de las campañas. Estadísticas de solicitudes en procesos selectivos técnicos 2024-2030. Registros de difusión y participación en acciones externas (ferias, universidades, redes técnicas).



### EJE ESTRATÉGICO 3: Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia

<b>Indicador</b>	<b>IF3a/IOE3 Nivel de alineación operativa y estratégica del modelo hídrico institucional con criterios de sostenibilidad, resiliencia y gestión anticipatoria de riesgos</b>
<b>Vinculación</b>	<p><i>Este indicador da cobertura a la Finalidad Estratégica F3 y al Objetivo Específico OE3, dada su correspondencia funcional directa con la dimensión de gestión anticipatoria del riesgo, planificación operativa y respuesta institucional frente a disrupciones del sistema hídrico</i></p> <p>F3 Modelo operativo hídrico de la MCT reconfigurado bajo criterios de sostenibilidad, resiliencia normativa y adaptación climática</p> <p>OE3 Modelo técnico de gestión hídrica, reforzado y evolucionado hacia una operación más anticipatoria, sostenible y resiliente</p>

#### DEFINICION DEL INDICADOR

Este indicador evalúa el grado de transformación funcional del modelo hídrico de la MCT mediante la incorporación sistemática de criterios de sostenibilidad ambiental, resiliencia técnica y adaptación normativa, junto con la mejora verificable de la capacidad institucional para anticipar y gestionar riesgos hídricos críticos.

Refleja una evolución institucional que combina:

- Sostenibilidad estructural en inversiones, basada en criterios técnicos, ambientales y normativos (alineado con F3).
- Gestión anticipatoria mediante planificación del riesgo, prevención operativa y capacidad de respuesta ágil (alineado con OE3).
- Aplicación práctica en la red hidráulica crítica, como evidencia funcional del cambio de modelo.

El avance se mide a partir del grado de cumplimiento de los Resultados Esperados RE3.1 a RE3.3, en una escala de madurez institucional. Dicha escala integra evidencias documentadas, operativas y estratégicas derivadas de las actuaciones estratégicas (AE3.x.x) asociadas a dichos resultados esperados, permitiendo valorar el avance tanto del OE3 como de su contribución a la Finalidad Estratégica F3.

Cálculo del indicador:

Conforme a la lógica de intervención del PEMCT, la consecución de la Finalidad Estratégica F3 en su dimensión vinculada al Objetivo Específico OE3 se alcanza mediante el logro progresivo de los Resultados Esperados para el mismo, que constituyen los componentes operativos del Objetivo Específico OE3.

Dado que todos los Resultados Esperados vinculados tienen un peso equivalente dentro de la arquitectura estratégica del PEMCT, la agregación de sus respectivos indicadores se realiza mediante una media aritmética simple de los valores alcanzados. En consecuencia, el indicador conjunto que da cobertura a la dimensión de la Finalidad F3 vinculada al OE3 se calculará conforme a la siguiente fórmula:  $IF3a=IOE3 = (\sum RE3.i)/3$

Escala de Medición del Indicador:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados

0 *Sin Avance*. El modelo hídrico institucional no incorpora sistemáticamente criterios de sostenibilidad ni mecanismos anticipatorios de riesgo.

5 *Implantación institucional consolidada*. La operación hídrica está plenamente alineada con principios de sostenibilidad, resiliencia y gestión de riesgos, con evidencia institucional consolidada de su aplicación y mejora continua.

Línea Base	Fuentes de Verificación
Nivel 1. Se han definido orientaciones estratégicas generales, pero con aplicación práctica limitada y dispersa	Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Objetivo Específico OE3 del Eje Estratégico 3 (IRE3.i)
<p><b>Meta</b></p> <p>Alcanzar un nivel 3 en la escala de consolidación del modelo hídrico institucional, reflejando una integración generalizada de criterios de sostenibilidad, resiliencia operativa y gestión anticipatoria de riesgos en la operación técnica de la red y en las decisiones institucionales de inversión y mantenimiento, antes del cuarto trimestre de 2029</p>	



**EJE ESTRATÉGICO 3:** Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia

<b>Indicador</b>	<b>IRE3.1</b>	<b>Grado de implantación institucional del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas como instrumento de planificación anticipatoria</b>
<b>Vinculación</b>	RE3.1	Cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua reforzada

**DEFINICIÓN DEL INDICADOR**

El indicador mide el grado de avance en la formulación, institucionalización e integración operativa del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas, como instrumento estructural para la consolidación de una cultura institucional de planificación, anticipación y mejora continua en la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT).

Desde un enfoque de gestión pública orientada a resultados, el indicador no se limita a verificar la existencia formal del Plan Director, sino que evalúa su capacidad real de transformación institucional, en términos de:

- Internalización organizativa del enfoque de planificación estructural frente a la lógica reactiva.
- Integración funcional del Plan Director en los procesos clave de planificación, priorización de inversiones y toma de decisiones.
- Alineamiento técnico-operativo con los principios de resiliencia hídrica, sostenibilidad y anticipación definidos en el PEMCT.
- Capacidad de activación efectiva del Plan como instrumento rector de la acción institucional.

El indicador se configura, en consecuencia, como un instrumento de medición indirecta del grado de transformación del modelo de gestión, permitiendo evaluar el avance desde un enfoque operativo predominantemente reactivo hacia un modelo institucional estructurado, anticipatorio y sustentado en evidencia, cuya materialización es directamente atribuible al despliegue efectivo de la AE3.1.1. Mantenimiento, actualización y priorización anual del Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas.

Cálculo del indicador:

El valor del indicador se obtiene a partir del grado de desarrollo alcanzado en las siguientes dimensiones ponderadas (Pi), que representan las condiciones necesarias para su efectiva institucionalización:

- D1. Formulación técnica del Plan Director (P1= 0,25)
- D2. Validación y aprobación institucional. (P2= 0,25)
- D3. Integración en el ciclo de planificación y presupuesto. (P3= 0,25)
- D4. Aplicación operativa y uso efectivo en la toma de decisiones. (P4= 0,25)

Cada dimensión se valora en escala (Vi)

- 0 no iniciado
- 2,5 desarrollo parcial
- 5 desarrollo completo

En consecuencia, el indicador se calculará conforme a la siguiente fórmula:  $IRE3.1 = (P1 \times V1) + (P2 \times V2) + (P3 \times V3) + (P4 \times V4)$

Si D1 = 0 (no existe formulación técnica)  $IRE3.1 = 0$

Escala de Medición del Indicador:

- Sin Avance (0)*
- Despliegue incipiente (0,1-0,9)*
- Implantación básica (1,0-2,5)*
- Implantación consolidada (2,6-5)*

<b>Línea Base</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
No existe estrategia institucional formal de planificación de riesgos hídricos	Documentación técnica del Plan Director (diagnóstico, formulación y versión final).
<b>Meta</b>	Actas e informes de validación técnica y aprobación institucional.
Implantación consolidada del Plan Director de Infraestructuras Hídricas Resilientes como instrumento rector de planificación, integrado en los procesos de toma de decisiones, priorización de inversiones y seguimiento institucional de la MCT	Documentación de planificación, inversión y presupuestaria que evidencie su integración. Informes de seguimiento y evidencias de uso en la toma de decisiones



### EJE ESTRATÉGICO 3: Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia

<b>Indicador</b>	<b>IRE3.2</b>	<b>Grado de implantación institucional de modelos de análisis de riesgo, resiliencia y rentabilidad en la priorización y revisión de inversiones</b>
<b>Vinculación</b>	RE3.2	Incorporación de herramientas prospectivas y de planificación por escenarios en la toma de decisiones

#### DEFINICION DEL INDICADOR

El indicador mide el grado de avance en el desarrollo, validación e integración operativa de modelos de análisis de riesgo, resiliencia y rentabilidad aplicados al sistema hidráulico de la MCT, como instrumento estructural para la incorporación de criterios prospectivos y de eficiencia en los procesos de priorización y revisión de inversiones.

Desde un enfoque de gestión orientada a resultados, el indicador evalúa la capacidad de la organización para:

estructurar modelos técnicos basados en datos operativos, territoriales y económicos,

integrar dichos modelos en herramientas corporativas,

y utilizarlos de forma efectiva en la toma de decisiones sobre inversiones.

El indicador refleja, por tanto, el nivel de transición desde un modelo de decisión basado en criterios parciales o reactivos hacia un modelo institucional de planificación de inversiones basado en evidencia, análisis multicriterio y evaluación sistemática de riesgos, resiliencia y rentabilidad, directamente atribuible a la AE3.2.1.

El indicador se estructura en una escala progresiva de 0 a 5, permitiendo su seguimiento evolutivo.

#### Cálculo del indicador:

Este indicador permite reflejar el grado en que la MCT transforma el desarrollo técnico de modelos de análisis de riesgo, resiliencia y rentabilidad en un instrumento institucional efectivo para la priorización y revisión de inversiones, avanzando desde un uso incipiente o puntual hacia su integración sistemática en la toma de decisiones basada en evidencia.

#### Escala de Medición del Indicador:

0 *Sin Avance*. No existen modelos técnicos estructurados que integren análisis de riesgo, resiliencia y rentabilidad aplicados a la priorización de inversiones.

1 *Despliegue incipiente*. Se han identificado variables y desarrollado aproximaciones iniciales de análisis, sin estructuración completa del modelo ni integración de datos en herramientas corporativas..

2 *Desarrollo técnico*. Se dispone de modelos estructurados que integran riesgo, resiliencia y rentabilidad, incluyendo la integración de datos operativos en herramientas corporativas y validación técnica interna.a.

3 *Validación institucional*. Los modelos han sido formalmente validados como herramienta técnica y están disponibles para su uso en la organización, sin evidencia aún de aplicación en procesos reales de inversión.

4 *Aplicación operativa*. Los modelos han sido aplicados en al menos un proceso real de revisión de inversiones, evidenciando su viabilidad operativa..

5 *Implantación consolidada*. Los modelos están integrados de forma sistemática en los procesos de priorización y revisión de inversiones, siendo utilizados de manera recurrente como instrumento institucional de decisión.

Este indicador aporta trazabilidad sobre la incorporación efectiva de modelos multicriterio (riesgo, resiliencia y rentabilidad) en la toma de decisiones de inversión, como elemento clave para la consolidación de un modelo de gestión hídrica anticipatorio y basado en evidencia.

Línea Base	Fuentes de Verificación
Aplicación puntual y no sistemática de análisis técnicos preventivos, sin cobertura ni planificación territorial formalizada	Documentación técnica de modelos y matrices de análisis multicriterio (riesgo, resiliencia y rentabilidad). Evidencias de integración de datos operativos en herramientas corporativas (GIS u otras).
Meta	
Nivel 5 – Implantación consolidada de modelos de análisis de riesgo, resiliencia y rentabilidad integrados de forma sistemática en los procesos de priorización y revisión de inversiones de la MCT.	Informes de aplicación en procesos reales de revisión de inversiones. Documentación de priorización y planificación de inversiones que incorpore los modelos desarrollados.



**EJE ESTRATÉGICO 3:** Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia

<b>Indicador</b>	<b>IRE3.3</b>	<b>Grado de implantación institucional del sistema de continuidad operativa y respuesta ante situaciones críticas</b>
<b>Vinculación</b>	RE3.3	Capacidad operativa reforzada para gestionar situaciones de presión hídrica o energética

**DEFINICION DEL INDICADOR**

El indicador mide el grado de avance en la implantación, validación e integración operativa de un sistema institucional de continuidad operativa y respuesta ante situaciones críticas, basado en la formalización de protocolos, definición de roles, mecanismos de activación, simulación y procesos de evaluación y mejora continua.

Evalúa la capacidad de la MCT para estructurar un sistema organizado, trazable y eficaz que garantice la continuidad del servicio ante escenarios de presión hídrica o energética, conforme a estándares reconocidos adaptados a su realidad operativa.

El indicador refleja el tránsito desde una gestión reactiva basada en respuestas ad hoc hacia un modelo institucional estructurado de gestión de crisis, coordinado, evaluable y orientado a la mejora continua, directamente atribuible a la AE3.3.1. Sistema de coordinación y continuidad operativa del servicio

El indicador se estructura en una escala progresiva de 0 a 5, permitiendo su seguimiento evolutivo.

Cálculo del indicador:

Este indicador permite reflejar el grado en que la MCT transforma la definición de protocolos y mecanismos de respuesta en un sistema institucional estructurado, validado y operativamente eficaz para la gestión de situaciones críticas.

Escala de Medición del Indicador:

- 0 *Sin Avance*. No existen protocolos formalizados ni sistema estructurado de respuesta ante situaciones críticas.
- 1 *Despliegue incipiente*. Se han definido protocolos y mecanismos básicos de respuesta, sin validación ni integración operativa.
- 2 *Desarrollo técnico*. Existe un sistema estructurado con definición de protocolos, roles y mecanismos de activación, incluyendo integración funcional de los elementos necesarios para su operatividad y validación técnica inicial.
- 3 *Validación institucional*. El sistema ha sido validado a nivel organizativo e interinstitucional, formalizado como marco de actuación ante situaciones críticas.
- 4 *Aplicación operativa*. Se han realizado activaciones reales o simulacros conforme al sistema definido, con evaluación de resultados y evidencias de funcionamiento efectivo.
- 5 *Implantación institucional consolidada*. El sistema está plenamente implantado, con revisión periódica, mejora continua y, en su caso, certificación conforme a estándares reconocidos, evidenciando su contribución a la continuidad operativa del servicio.

Línea Base	Fuentes de Verificación
Protocolos operativos redactados, con activaciones dispersas y sin revisión sistemática	Documentación del sistema de continuidad operativa y protocolos asociados
<b>Meta</b>	Actas de validación interna e interinstitucional
Nivel 5 – Implantación consolidada del sistema institucional de continuidad operativa, con mecanismos de activación, simulación y mejora continua integrados en la gestión de la MCT.	Informes de activación y simulacros realizados
	Informes de evaluación, revisión y mejora continua
	Informes de auditoría o certificación conforme a estándares reconocidos



### EJE ESTRATÉGICO 3: Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia

<b>Indicador</b>	<b>IF3b/IOE4 Nivel de integración de soluciones digitales inteligentes en las infraestructuras hídricas críticas de la MCT, b como componente operativo del modelo institucional de transformación digital</b>
<b>Vinculación</b>	<i>Este indicador da cobertura a la Finalidad Estratégica F3 y al Objetivo Específico OE4 (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas), dada su correspondencia funcional directa con la transformación digital inteligente de las infraestructuras críticas, como habilitador estratégico del modelo hídrico sostenible y resiliente</i> F3 Modelo operativo hídrico de la MCT reconfigurado bajo criterios de sostenibilidad, resiliencia normativa y adaptación climática OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)

#### DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Este indicador mide el grado de implantación progresiva del modelo estratégico de transformación digital de la MCT en su dimensión operativa sobre la red hidráulica crítica, conforme a la Finalidad Estratégica F3 y parcialmente al Objetivo Específico OE4 ( en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas)

Evalúa tres dimensiones estructurales:

- Digitalización y monitorización de infraestructuras críticas (RE4.2):
  - Identificación validada de activos estratégicos hidráulicos.
  - Implantación de SCADA, sensores, IoT u otros sistemas de captación y control en tiempo real.
  - Incorporación progresiva de acciones formativas específicas dirigidas al personal técnico para facilitar el uso institucionalizado de las soluciones implantadas.
- Desarrollo progresivo de inteligencia institucional para la operación hidráulica (RE4.3):
  - Consolidación previa de la gobernanza del dato y estructuración básica de la información operativa.
  - Despliegue gradual de herramientas de visualización, análisis descriptivo o simulaciones predictivas incipientes.
- Uso operativo documentado de las herramientas digitales desplegadas:
  - Aplicación institucional verificable en decisiones sobre mantenimiento, eficiencia operativa o inversiones.

Para ello, se estructura como un indicador compuesto apoyado en el cumplimiento progresivo de hitos verificables vinculados a los Resultados Esperados, que reflejan el despliegue institucional en este ámbito y permiten realizar su seguimiento tanto a nivel de OE como de Finalidad Estratégica: toma como referencia los Resultados Esperados (RE4.2 y RE4.3) del OE4 (enfoque digital en su dimensión operativa de red e infraestructuras hídricas) y su contribución conjunta a la Finalidad F3

Cálculo del indicador:

Conforme a la lógica de intervención del PEMCT, la consecución de la Finalidad Estratégica F3 en su dimensión digital sobre red hidráulica crítica se vincula al objetivo específico OE4, alcanzándose mediante el logro progresivo de sus Resultados Esperados. De este modo, el grado de avance de esta componente de la finalidad puede medirse a través de una agregación estructurada del cumplimiento de dichos resultados parciales del objetivo específico.

Dado que todos los Resultados Esperados vinculados tienen un peso equivalente dentro de la arquitectura estratégica del PEMCT, la agregación de sus respectivos indicadores se realiza mediante una media aritmética simple de los valores alcanzados. En consecuencia, el indicador conjunto que da cobertura a la Finalidad F3 vinculada al OE4 se calculará conforme a la siguiente fórmula:

$$IF3b=IOE4b=(IRE4.2+IRE4.3)/2$$

Escala de medición del indicador:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados

0 *Sin Avance*. Sin digitalización sistemática ni herramientas de análisis aplicadas

5 *Implantación institucional consolidada*. Gobernanza básica del dato implementada y herramientas digitales integradas sistemáticamente en decisiones operativas

Línea Base	Fuentes de Verificación
<p>Nivel 2: Se dispone de un desarrollo medio de la red digital de control y operación del sistema hidráulico, pero la operación no se desarrolla empleando sistemas de inteligencia analítica avanzada.</p>	<p>Inventario validado de infraestructuras críticas digitalizadas.                      Informes técnicos SCADA, telemetría o IoT.                      Manuales y registros de dashboards y cuadros de mando utilizados.                      Actas técnicas, decisiones operativas, informes de planificación o mantenimiento.                      Documentación de pruebas piloto o diseño funcional de modelos analíticos.</p>
Meta	
<p>Alcanzar un nivel 4 en la escala de consolidación del modelo estratégico de transformación digital de la MCT en su dimensión operativa sobre la red hidráulica crítica, entendiendo como tal un despliegue completo de la infraestructura de control en toda la red hidráulica del organismo y el despliegue de sistemas de operación avanzada</p>	



### EJE ESTRATÉGICO 3: Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia

<b>Indicador</b>	<b>IRE4.2</b>	<b>Grado de digitalización y monitorización en tiempo real de las infraestructuras hidráulicas críticas de la MCT</b>
<b>Vinculación</b>	RE4.2	Infraestructura tecnológica renovada, interoperable y orientada a la automatización de procesos críticos

#### DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Este indicador evalúa el nivel de implantación de soluciones digitales operativas en las infraestructuras hidráulicas críticas de la Mancomunidad de los Canales del Taibilla (MCT), entendidas como aquellas instalaciones estratégicas que sustentan la continuidad y eficiencia del servicio (instalaciones de producción, depósitos, estaciones de bombeo, redes de distribución, etc.).

Se considera que una infraestructura está digitalizada y monitorizada en tiempo real cuando cumple simultáneamente los siguientes criterios:

- Dispone de sensores activos que captan datos relevantes del proceso (caudal, presión, nivel, etc.).
- Incorpora transmisión continua de datos hacia un sistema institucional centralizado.
- Está integrada en una plataforma digital de supervisión y control en funcionamiento (ej. SCADA, telecontrol o sistema IoT institucional).
- Está conectada funcionalmente con los sistemas institucionales de gestión técnica, garantizando la interoperabilidad y el uso efectivo de la información generada.

Solo se contabilizarán aquellas infraestructuras que estén efectivamente conectadas a un sistema de supervisión en operación continua, generen información activa útil para la gestión y se encuentren integradas en el ecosistema tecnológico institucional.

El conjunto de infraestructuras hidráulicas críticas de referencia debe estar previamente definido, clasificado y validado por la MCT conforme a criterios técnicos de funcionalidad operativa, impacto estratégico y criticidad institucional.

#### Cálculo del indicador:

El indicador se fundamenta en la proporción de infraestructuras estratégicas digitalizadas, monitorizadas en tiempo real e integradas funcionalmente en el sistema institucional, respecto al total de infraestructuras críticas identificadas y validadas.

El porcentaje de cobertura debe calcularse sobre el conjunto validado institucionalmente de infraestructuras críticas, conforme a criterios de funcionalidad, criticidad e impacto.

#### Escala de Medición del Indicador:

El indicador se estructura en una escala progresiva de 0 a 5, permitiendo su seguimiento evolutivo, con valores que van desde 0 - Sin avance hasta 5 - Implantación institucional consolidada:

0 *Sin avance*. No existe inventario institucional validado de infraestructuras hídricas críticas ni planificación sistemática para su digitalización.

5 *Implantación institucional consolidada*. La práctica totalidad de las infraestructuras hidráulicas críticas (>95%) están plenamente digitalizadas, monitorizadas en tiempo real e integradas de forma interoperable en el sistema institucional, generando información estructurada empleada sistemáticamente en los procesos de gestión técnica y toma de decisiones estratégicas.

El porcentaje de cobertura debe calcularse sobre el conjunto validado institucionalmente de infraestructuras críticas, conforme a criterios de funcionalidad, criticidad e impacto

Línea Base	Fuentes de Verificación
<p>En la actualidad todas las unidades de producción (ETAP e IDAM) disponen de sistemas de gestión digital, siendo operadas mediante SCADA y realizando almacenamiento y transmisión de datos.</p> <p>Gran parte de las infraestructuras del sistema de distribución están incorporadas al sistema de gestión centralizada que es gestionados a través de un SCADA central.</p> <p>Aproximadamente un 60% de los activos puede considerarse integrado en el sistema de gestión digital.</p>	<p>Inventario técnico validado de infraestructuras críticas.</p> <p>Informes de instalación y funcionamiento de sensores, SCADA y plataformas de supervisión.</p> <p>Registros de conectividad en tiempo real y reportes operativos.</p> <p>Auditorías internas sobre estado de digitalización de activos.</p>
Meta	
<p>Alcanzar antes de fin de 2029, un nivel 4 en la escala de consolidación de la digitalización y monitorización en tiempo real de las infraestructuras hídricas críticas, garantizando una cobertura igual o superior al 80 % del conjunto validado, con sistemas operativos en funcionamiento continuo e integrados en los procesos institucionales de gestión técnica.</p>	



### EJE ESTRATÉGICO 3: Evolución del modelo hídrico hacia la sostenibilidad y resiliencia

<b>Indicador</b>	<b>IRE4.3</b>	<b>Nivel de desarrollo e integración institucional del sistema de apoyo a la decisión operativa basado en analítica de datos en procesos hídricos críticos</b>
<b>Vinculación</b>	RE4.3	Sistemas de inteligencia analítica avanzada desplegados para la predicción operativa y la evaluación continua de procesos críticos

#### DEFINICION DEL INDICADOR

Este indicador mide el nivel de madurez institucional alcanzado por la MCT en la implantación, uso e integración funcional de un sistema de apoyo a la decisión operativa basado en la explotación estructurada de datos operativos.

En el marco del PEMCT, se consideran sistemas de apoyo a la decisión operativa aquellos que:

- Transforman datos operativos, históricos y en tiempo cuasi real en información útil y estructurada mediante herramientas de analítica descriptiva y diagnóstica y sistemas de business intelligence.
- Generan salidas relevantes para la toma de decisiones técnicas, tales como indicadores operativos, análisis de comportamiento del sistema, identificación de desviaciones o apoyo a la priorización de actuaciones.
- Están vinculados a subsistemas operativos reales (estaciones de bombeo, redes de distribución, plantas de tratamiento, etc.).
- Se encuentran en uso activo dentro del ecosistema digital de la MCT, con evidencia institucional documentada de su aplicación en decisiones operativas.

El indicador refleja el grado de transición desde una gestión basada en datos fragmentados y análisis no estructurados hacia un modelo institucional en el que la información operativa es coherente, accesible, trazable y utilizada de forma sistemática como soporte a la toma de decisiones.

#### Cálculo del indicador:

Este indicador permite reflejar el grado en que la MCT transforma sus datos operativos en herramientas estructuradas de apoyo a la decisión, mejorando la calidad, trazabilidad, anticipación básica y eficiencia de la gestión técnica del sistema hídrico.

#### Escala de medición del indicador:

El indicador utiliza una escala de madurez ordinal (0–5) que permite reflejar la evolución progresiva de estas capacidades, desde la identificación de necesidades y pilotos iniciales hasta su plena integración institucional y gobernanza técnica.

0 *Sin avance*. No existen sistemas de apoyo a la decisión ni herramientas analíticas aplicadas a procesos hídricos críticos.

1 *Despliegue incipiente*. Se han identificado decisiones operativas clave, fuentes de datos y casos de uso prioritarios, sin desarrollo funcional del sistema.

2 *Aplicación Piloto*. Se ha definido y aprobado el modelo funcional del sistema de apoyo a la decisión, incluyendo arquitectura lógica, indicadores, periodicidades y niveles de acceso.

3 *Aplicación piloto*. Se han desarrollado cuadros de mando operativos y/o soluciones analíticas aplicadas a subsistemas o procesos específicos, con evidencia de uso inicial.

4 *Consolidación Avanzada*. Los cuadros de mando operativos están desplegados y en uso, apoyando de forma regular una parte significativa de las decisiones operativas clave.

5 *Implantación institucional consolidada*. El sistema de apoyo a la decisión está plenamente integrado en la gestión operativa, con uso sistemático, gobernanza definida, responsables asignados y evidencia consolidada de su contribución a la toma de decisiones.

Línea Base	Fuentes de Verificación
<p>En el momento de activación del PEMCT no existen herramientas digitales avanzadas para la operación del sistema hidráulico que haga un uso predictivo y eficiente de la información recogida en las diferentes infraestructuras hidráulicas incorporadas al sistema de gestión digital</p>	<p>Catálogo de decisiones operativas clave y fichas de casos de uso. Modelo funcional del sistema aprobado. Registros de acceso y uso de cuadros de mando. Informes operativos generados mediante herramientas analíticas. Evidencias de validación, formación y consolidación institucional del sistema.</p>
Meta	
<p>Alcanzar un nivel 4 en la escala de consolidación del sistema de apoyo a la decisión operativa, con cuadros de mando desplegados y en uso regular, apoyando de forma significativa las decisiones operativas clave de la MCT.</p>	



## EJE ESTRATÉGICO 4: Transformación digital y gobernanza del dato

**Indicador IF4/IOE4a Grado de implementación institucional del modelo estratégico de transformación digital de la MCT**

**Vinculación** Este indicador da cobertura a la Finalidad Estratégica F4 y a su Objetivo Específico OE4 (parcial) en su enfoque estratégico transversal de la transformación digital

- F4 Transformación digital institucional de la MCT consolidada como palanca de eficiencia, anticipación y toma de decisiones basada en datos
- OE4 Modelo institucional de transformación digital consolidado para integrar herramientas inteligentes, optimizar la operación hídrica y apoyar la toma de decisiones mediante una gobernanza avanzada del dato (enfoque estratégico transversal de la transformación digital)

### DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Este indicador mide el grado de consolidación institucional del modelo estratégico de transformación digital de la MCT en su dimensión transversal, entendida como la articulación progresiva de capacidades, sistemas y herramientas digitales que habilitan dicho modelo y sustentan procesos clave de gestión, información y toma de decisiones. Evalúa la implantación de componentes estructurales como la estrategia digital, la gestión documental interoperable, la ciberseguridad institucional, el fortalecimiento de capacidades internas, así como el desarrollo incipiente de mecanismos de gobernanza del dato orientados a valorizar la información institucional como activo estratégico.

Se estructura como un indicador compuesto apoyado en el cumplimiento progresivo de hitos verificables vinculados a los Resultados Esperados, que reflejan el despliegue institucional en este ámbito y permiten realizar su seguimiento tanto a nivel de OE como de Finalidad Estratégica: toma como referencia los Resultados Esperados (RE4.1, RE4.4 y RE4.5) del OE4 (en su enfoque estratégico transversal de la transformación digital de la MCT) y su contribución conjunta a la Finalidad F4

Cálculo del indicador:

Conforme a la lógica de intervención del PEMCT, la consecución de la Finalidad Estratégica F4 se alcanza mediante el logro parcial de los Resultados Esperados correspondientes al Objetivo Específico 4 (en concreto RE4.1, RE4.4 y RE4.5). De este modo, el grado de avance de esta finalidad puede medirse a través de una agregación estructurada del cumplimiento de dichos resultados parciales. Dado que todos los Resultados Esperados tienen un peso equivalente en la arquitectura estratégica del PEMCT, la agregación de sus respectivos indicadores se realiza mediante una media aritmética simple de sus valores alcanzados. En consecuencia, el indicador conjunto que da cobertura a la Finalidad F4 como al OE2a se calculará conforme a la siguiente fórmula:

$$IF4=IOE4a = (IRE4.1+IRE4.4+IRE4.5)/3$$

Escala de Medición del Indicador:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados

0 Sin Avance. Ningún hito verificado.

5 Implantación Institucional Consolidada. Todos los hitos operativos

Línea Base	Fuentes de Verificación
Nivel 0 – Ausencia de un modelo institucional estructurado de transformación digital.	Resolución de aprobación de la Estrategia de Transformación Digital
<b>Meta</b>	Manual técnico del sistema de gestión documental interoperable
Alcanzar el nivel 3 de la escala de medición del indicador antes del cuarto trimestre de 2029	Inventario de activos digitales cubiertos por el sistema de ciberseguridad Registros de formación



EJE ESTRATÉGICO 4: Transformación digital y gobernanza del dato

<b>Indicador</b>	<b>IRE4.1</b>	<b>Grado de implantación institucional de una estrategia de transformación digital para el periodo 2026-2030</b>
<b>Vinculación</b>	RE4.1	Estrategia institucional de transformación digital inteligente, interoperable y sostenible desarrollada y validada para su despliegue progresivo

**DEFINICION DEL INDICADOR**

Este indicador mide el grado de avance real y verificable en la implementación de la estrategia institucional de transformación digital de la MCT. La medición se basa en su implantación operativa en al menos cuatro ámbitos funcionales estratégicos y su alineación explícita con objetivos del PEMCT.

Se considera que una línea está activada cuando:

- Está formalmente recogida en la estrategia.
- Ha iniciado su ejecución según cronograma institucional.
- Existen evidencias de aplicación operativa, uso institucional o despliegue de herramientas.
- Está vinculada a resultados o actuaciones estratégicas del PEMCT.

Los ámbitos funcionales clave que se consideran elegibles incluyen, entre otros:

- Interoperabilidad y automatización administrativa
- Gobernanza del dato y analítica avanzada
- Servicios digitales al personal o externos
- Gestión documental institucional
- Ciberseguridad y continuidad operativa
- Capacitación digital y cultura de innovación tecnológica

Cálculo del indicador:

La verificación se apoyará en documentación institucional, plataformas operativas, cronogramas activos y productos digitales en uso.

Escala de Medición del Indicador:

El indicador se estructura en una escala progresiva de 0 a 5, permitiendo su seguimiento evolutivo.

0 *Sin avance.* No existe estrategia digital institucional validada.

1 *Estrategia aprobada.* La estrategia está aprobada formalmente, pero sin evidencias operativas de ejecución.

2 *Aplicación piloto.* Ejecución iniciada en un ámbito funcional con recursos asignados y cronograma activo.

3 *Consolidación básica.* Implantación operativa en al menos dos ámbitos con trazabilidad institucional.

4 *Consolidación avanzada.* Al menos 4 ámbitos con evidencias verificables de uso y vinculación a PEMCT.

5 *Implantación Institucional Consolidada.* Estrategia ejecutada transversalmente, integrada en planificación y con resultados evaluados.

Línea Base	Fuentes de Verificación
No existe estrategia digital institucional validada ni implantación sistemática	Documentación aprobada Evidencias de despliegue operativo (licencias, herramientas activas)
Meta	
Alcanzar un nivel 3 en la escala de consolidación de una estrategia de transformación digital de la MCT, antes del cuarto trimestre de 2029	



## EJE ESTRATÉGICO 4: Transformación digital y gobernanza del dato

<b>Indicador</b>	<b>IRE4.4 Grado de integración operativa del modelo institucional de gobernanza del dato en procesos de toma de decisiones estratégicas antes de fin de 2030</b>
<b>Vinculación</b>	RE4.4 Modelo de gobernanza del dato institucional consolidado

### DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Este indicador analiza la integración del modelo institucional de gobernanza del dato en la práctica estratégica de la MCT, verificando los procesos institucionales relevantes de toma de decisiones en que ha sido implantado antes de 2030. Se considera que un proceso institucional ha aplicado operativamente el modelo cuando:

- El proceso ha utilizado datos estructurados o analítica avanzada según principios recogidos en el modelo.
- Existe evidencia documental de que el uso del dato ha contribuido al soporte, validación o mejora de una decisión estratégica.
- El modelo ha sido formalmente aprobado y es reconocido como marco institucional de referencia para la gestión, estructuración y análisis de datos.

Se valorará especialmente la aplicación del modelo en procesos que impliquen planificación, priorización de recursos, evaluación institucional, decisiones organizativas u orientaciones de política institucional.

Ejemplos de procesos estratégicos institucionales válidos:

- Programación presupuestaria anual y plurianual.
- Planificación y priorización de inversiones en infraestructuras hidráulicas
- Evaluación del impacto y valor público de programas estratégicos.
- Elaboración del Plan de Formación o Plan de Desarrollo del Talento.
- Diseño y revisión del Plan Estratégico o Planes Operativos Anuales (POA).
- Seguimiento y evaluación de resultados estratégicos del PEMCT.
- Decisiones sobre activación de actuaciones estratégicas o rediseño organizativo.
- Aplicación de escenarios de riesgo en decisiones tarifarias, climáticas o energéticas.
- Priorización de líneas de transformación digital según analítica de procesos.
- Gestión patrimonial estratégica (vinculada a digitalización o seguridad).
- Definición de estrategias de comunicación pública o reputación institucional basadas en analítica de datos.

El indicador busca reflejar no solo la existencia formal del modelo, sino su utilidad práctica para decisiones críticas. Este enfoque favorece la transformación institucional hacia una cultura de decisiones basadas en evidencia, articulando el dato como activo estratégico.

Cálculo del indicador:

Este indicador permite reflejar el grado en que la MCT transforma la disponibilidad de datos institucionales en un activo estratégico para la toma de decisiones, mediante su uso efectivo sobre información estructurada, trazable y gestionada conforme a criterios de calidad, interoperabilidad y consistencia.

La medición se basa en la identificación y verificación de procesos institucionales de carácter estratégico en los que el uso del dato ha contribuido de forma documentada al soporte, validación o mejora de decisiones relevantes, conforme al modelo institucional aprobado para la gestión, estructuración y uso de la información.

Escala de Medición del Indicador:

0. *Sin avance.* No existe un modelo institucional aprobado para la gestión y uso estructurado de la información, ni evidencia de uso del dato en procesos de decisión.
1. *Diseño.* Existe un modelo institucional definido y aprobado que establece criterios, roles y principios para la gestión, estructuración y uso de la información, sin evidencia de aplicación operativa.
2. *Aplicación piloto.* El modelo se ha aplicado de forma inicial en unidades piloto o procesos acotados, utilizando información estructurada y con evidencia documental de apoyo a decisiones específicas.
3. *Implantación inicial.* El modelo se aplica en al menos un proceso institucional relevante de carácter estratégico, con uso sistemático de información estructurada y trazabilidad en la toma de decisiones.
4. *Integración operativa.* El modelo se aplica en varios procesos estratégicos relevantes, con evidencia de uso recurrente de información estructurada en la planificación, priorización o evaluación institucional.
5. *Implantación institucional consolidada.* El modelo está integrado de forma transversal en la organización, con uso sistemático de información estructurada en la toma de decisiones estratégicas, evidencia consolidada de su impacto y mecanismos de seguimiento y mejora continua.

Línea Base	Fuentes de Verificación
No existe modelo institucional aprobado ni uso sistemático del dato en decisiones estratégicas	Modelo formal aprobado, actas de decisiones institucionales, documentos técnicos que evidencien la trazabilidad del uso de datos.
Meta	Tableros de indicadores, dashboards, productos analíticos utilizados en decisiones
El indicador se considerará cumplido con tres aplicaciones verificadas antes de fin de 2030	



## EJE ESTRATÉGICO 4: Transformación digital y gobernanza del dato

**Indicador** IRE4.5 **Grado de implantación del sistema institucional de ciberseguridad sobre los activos digitales críticos de la MCT**

**Vinculación** RE4.5 Sistema integral de ciberseguridad con capacidad preventiva, reactiva y de recuperación operativa

### DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Este indicador mide el grado de implantación progresiva de un sistema institucional de ciberseguridad estructurado a partir de un Plan Integral de Ciberseguridad aprobado, que integra capacidades preventivas, reactivas y de recuperación operativa, conforme a los principios del Esquema Nacional de Seguridad (ENS), la Directiva NIS2 y las buenas prácticas del sector público.

La medición se basa en una escala de madurez estructurada que evalúa el grado de desarrollo funcional del sistema en tres dimensiones principales:

- Capacidad preventiva: existencia de políticas, controles y medidas proactivas implantadas (control de accesos, cifrado, backups, segmentación de red, antivirus) y cobertura efectiva sobre activos estratégicos.
- Capacidad reactiva: capacidad de respuesta ante incidentes, protocolos de contención y trazabilidad de incidentes de seguridad.
- Capacidad de recuperación operativa: existencia y aplicación de planes de continuidad, restauración de servicios y medidas de resiliencia digital.

El sistema deberá estar desplegado conforme a las prioridades y fases definidas en el Plan Integral de Ciberseguridad, incluyendo la implantación progresiva de medidas en infraestructuras críticas y entornos operativos (IT/OT).

Se considera que un activo digital crítico está cubierto cuando:

- Está incluido en el inventario institucional de seguridad digital.
- Dispone de medidas activas de protección alineadas con el ENS.
- Ha sido objeto de auditoría o verificación técnica documentada dentro del sistema institucional de ciberseguridad.

Se consideran activos digitales críticos aquellos que sustentan funciones esenciales en la gestión institucional y en la operación del sistema hidráulico (plataformas de gestión, bases de datos, sistemas SCADA, IoT, redes de distribución, etc.).

Cálculo del indicador:

El indicador se fundamenta en el grado de desarrollo y cobertura efectiva del sistema institucional de ciberseguridad sobre los activos digitales críticos, atendiendo a la implantación progresiva de medidas conforme al Plan Integral de Ciberseguridad.

Permite reflejar el nivel de madurez del sistema en términos de protección integral, capacidad de respuesta y resiliencia operativa, así como su grado de despliegue efectivo en los activos estratégicos de la organización.

Escala de Medición (ENS/NIS2):

0 *Sin avance*. No existe diseño institucional del sistema ni diagnóstico actualizado.

1 *Diseño*. Plan Integral de Ciberseguridad aprobado, con diagnóstico de madurez, mapa de riesgos y modelo básico de gobierno definido.

2 *Despliegue inicial*. Implantación parcial de controles preventivos y medidas técnicas básicas, conforme a las prioridades definidas en el Plan Integral, con cobertura inicial sobre activos críticos.

3 *Operación activa*. Gestión sistemática de ciberseguridad en al menos 60 % de los activos críticos.

4 *Revisión operativa*. Sistema desplegado en al menos el 80 % de los activos críticos, con auditorías periódicas, gestión de incidentes, planes de continuidad activos y mejora continua conforme a ENS/NIS2.

5 *Mejora continua*. Evaluación externa, actualización periódica, simulacros y resiliencia total.  $\geq 90$  %.

### Línea Base

Nivel 0 Sin avance. Si bien existe una implantación parcial de controles preventivos, no se ha desarrollado una estrategia de despliegue que permitirá un despliegue efectivo y programado

### Meta

Alcanzar un nivel 4 en la escala de consolidación del sistema institucional de ciberseguridad, con cobertura igual o superior al 80 % de los activos digitales críticos, conforme a los principios del ENS y NIS2, antes del cuarto trimestre de 2030.

### Fuentes de Verificación

Plan Integral de Ciberseguridad aprobado y documentación asociada (diagnóstico, mapa de riesgos, modelo de gobierno).  
Inventario y clasificación de activos digitales críticos.  
Evidencias de implantación de controles de seguridad (configuraciones, sistemas activos, políticas aplicadas).  
Protocolos de respuesta a incidentes y registros de gestión de incidentes (logs, alertas, informes).  
Planes de continuidad y recuperación operativa.  
Informes de auditoría ENS y evaluaciones externas NIS2.



EJE ESTRATÉGICO 5: Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento

<b>Indicador</b>	<b>IF5/IOE5 Grado de consolidación institucional del sistema de gestión de personas de la MCT</b>
<b>Vinculación</b>	<p><i>Este indicador da cobertura a la Finalidad Estratégica F5 y a su Objetivo Específico OE5, dada su correspondencia funcional directa</i></p> <p>F5 Capacidades operativas y dotación de recursos humanos alineados con la complejidad técnica y organizativa de las funciones actuales y emergentes</p> <p>OE5 Sistema de gestión de personas y organización interna transformado como base de una administración técnica moderna y orientada al servicio público</p>

**DEFINICION DEL INDICADOR**

Este indicador mide el grado de transformación organizativa de la MCT a través de la consolidación progresiva de su sistema institucional de gestión de personas. Evalúa tanto la reconfiguración de unidades orgánicas críticas conforme a criterios técnicos de carga, procesos y funciones, como el desarrollo e implementación operativa de los cinco componentes estratégicos del modelo de gestión de personas (estructura organizativa, evaluación del desempeño, formación, cultura y relevo generacional). Cada componente se considera consolidado cuando cuenta con instrumentos formalmente aprobados, implantados en unidades funcionales concretas, con evidencia documentada de uso activo o impacto institucional.

Se estructura como un indicador compuesto apoyado en el cumplimiento progresivo de hitos verificables vinculados a los Resultados Esperados, que reflejan el despliegue institucional en este ámbito y permiten realizar su seguimiento tanto a nivel de OE como de Finalidad Estratégica: toma como referencia los Resultados Esperados (RE5.1 a RE5.5) del OE5 y su contribución conjunta a la Finalidad F5

Cálculo del indicador:

Conforme a la lógica de intervención del PEMCT, la consecución de la Finalidad Estratégica F5 se alcanza mediante el logro progresivo de sus Resultados Esperados (RE5.1 a RE5.5), que constituyen los componentes operativos del Objetivo Específico OE5. De este modo, el grado de avance del eje puede medirse a través de una agregación estructurada del cumplimiento de dichos resultados parciales.

Dado que todos los Resultados Esperados tienen un peso equivalente en la arquitectura estratégica del PEMCT, la agregación de sus respectivos indicadores se realiza mediante una media aritmética simple de sus valores alcanzados. En consecuencia, el indicador conjunto que da cobertura tanto a la Finalidad F5 como al OE5 se calculará conforme a la siguiente fórmula:  $IF5=IOE5 = (\sum RE5.i)/5$

Escala de medición del indicador:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados Sin avance (0) e Implantación institucional consolidada (5), basada en el cumplimiento acumulado de hitos estructurales clave, vinculados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 5 del PEMCT.

0 *Sin Avance*. Ningún hito verificado.

5. *Implantación Institucional Consolidada*. Sistema plenamente integrado en toda la MCT, con los cinco componentes activos y resultados verificables en eficiencia, talento y sostenibilidad.

Línea Base	Fuentes de Verificación
0. Sin Avance. Ningún componente implementado	Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 5 (IRE5.i)
<p><b>Meta</b></p> <p>Alcanzar un nivel 3 en la escala de consolidación del sistema de gestión de personas de la MCT, antes del cuarto trimestre de 2029. Además del valor numérico, se espera que la consecución de todos los hitos esté activada y que al menos 3 de ellos estén completados para la fecha objetivo</p>	



## EJE ESTRATÉGICO 5: Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento

<b>Indicador</b>	<b>IRE5.1</b>	<b>Grado de definición y aprobación de una estructura orgánica alineada conforme a análisis funcional de la MCT en 2030</b>
<b>Vinculación</b>	RE5.1	Estructura orgánica rediseñada con criterios técnicos y conforme a necesidades funcionales

### DEFINICION DEL INDICADOR

Este indicador mide la implantación efectiva del rediseño de la estructura orgánica del Organismo en base a criterios técnicos y funcionales.

Para ello será preciso realizar un análisis funcional y operativo que permita evaluar las necesidades del organismo para el desempeño de su cometido en condiciones óptimas de eficacia y eficiencia y dar una respuesta adecuada a los retos y obligaciones que tiene que enfrentar el organismo en la actualidad y en los próximos años.

Una vez definida la estructura tipo, será necesaria la tramitación de la modificación de la normativa que la define, actualmente vigente. Esta actuación se configura como un paso previo y necesario para dotar al organismo de una RPT apropiada que permita un desempeño adecuado de su actividad.

El proceso deberá cumplir las siguientes condiciones:

- Existencia de un análisis funcional detallado y validado, basado en procesos, cargas y niveles de responsabilidad
- Aprobación institucional formal de una nueva estructura orgánica
- Modificación normativa que define la estructura orgánica del organismo

#### Cálculo del indicador

Este indicador permite reflejar el grado en que la MCT transforma su estructura organizativa en un modelo funcional, coherente y operativo, alineado con sus necesidades reales de funcionamiento y con los objetivos estratégicos del PEMCT.

La medición se basa en la verificación del cumplimiento progresivo de las fases clave del proceso de rediseño organizativo: análisis funcional, definición de la estructura objetivo, aprobación normativa, implantación operativa en áreas críticas y ajuste continuo.

#### Escala de Medición del indicador:

0 *Sin avance*. No se ha realizado un análisis funcional de la estructura orgánica del Organismo ni se ha avanzado en la tramitación de aprobación de una nueva estructura orgánica apropiada.

1 *Diagnóstico y diseño inicial*. Se ha realizado un análisis técnico-funcional de las necesidades del organismo y en base a ello se ha realizado una propuesta de organigrama adaptado a las necesidades actuales y futuras.

2 *Remisión de Anteproyecto* técnico para tramitación de modificación de la normativa por la que se define la estructura orgánica del organismo. Se ha elaborado y remitido al Ministerio la documentación necesaria para la modificación de la O.M., R.D. u otra normativa por la que se apruebe la estructura orgánica de la MCT.

3 *Consolidación básica*. Aprobación de normativa por la que se establece la nueva estructura orgánica del organismo.

4 *Consolidación avanzada*. RPT adaptada a la nueva estructura orgánica de la MCT. Se ha conseguido adaptar al menos en un 90% la RPT a la nueva estructura orgánica del organismo.

5 *Implantación Institucional Consolidada*. Cobertura suficiente de nuevos puestos de la RPT definidos como consecuencia de la aprobación de la nueva estructura orgánica del organismo. Al menos un 70% de los puestos de nueva creación con motivo de la aprobación de la nueva estructura orgánica han sido cubiertos.

Línea Base	Fuentes de Verificación
Sin rediseño funcional aprobado	Informes técnicos, actas de aprobación, documentación de implementación
<b>Meta</b>	Normativa de aprobación nueva estructura orgánica
Al menos Nivel 2, que se encuentra en el ámbito de decisión y operación de la MCT antes de final de 2030	



EJE ESTRATÉGICO 5: Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento

<b>Indicador</b>	<b>IRE5.2</b>	<b>Grado de desarrollo, validación y evaluación institucional del sistema de evaluación del desempeño en perfiles estratégicos de la MCT</b>
<b>Vinculación</b>	RE5.2	Sistema institucional de evaluación del desempeño implantado progresivamente en perfiles estratégicos

**DEFINICION DEL INDICADOR**

Este indicador mide el grado de desarrollo, validación y evaluación institucional de un sistema de evaluación del desempeño en la MCT, a través del avance en el proceso necesario para su diseño, prueba y análisis de resultados.

En primera instancia, será preciso identificar los perfiles y departamentos que deberían ser objeto de evaluación del desempeño, mediante un análisis técnico-funcional de los puestos del organismo, atendiendo a razones de impacto en la operación, planificación, gestión o calidad del servicio, con especial foco en perfiles estratégicos.

Para los diferentes puestos seleccionados será necesario desarrollar procedimientos de evaluación estructurada conforme a criterios institucionales definidos (rendimiento funcional, contribución organizativa y mejora continua), así como instrumentos simples, trazables y coherentes con la estructura organizativa del organismo.

Asimismo, será necesario definir un protocolo de registro documental de la evaluación, con criterios técnicos aplicados, que permita generar evidencias válidas para el análisis del funcionamiento del sistema.

El proceso se orienta a la implantación de una experiencia piloto acotada, con carácter preferentemente voluntario, cuyo objetivo principal es la validación metodológica y operativa del sistema, así como la generación de evidencias que permitan valorar su adecuación, ajuste o eventual continuidad en la organización.

Cálculo del indicador:

Este indicador permite reflejar el grado en que la MCT desarrolla y valida un sistema estructurado de evaluación del desempeño, mediante la verificación del avance progresivo en las fases de análisis funcional, diseño metodológico, implantación piloto y evaluación del sistema.

La medición se basa en la constatación del grado de desarrollo del sistema y su aplicación en un entorno piloto, así como en la existencia de evidencias documentadas suficientes para evaluar su funcionamiento, utilidad y viabilidad institucional.

Escala de Medición del indicador:

- 0 *Sin avance.* No se ha realizado un análisis funcional para determinar los perfiles objeto de evaluación ni se han definido procedimientos para su desarrollo
- 1 *Análisis y planificación de implantación.* Se ha realizado un análisis técnico-funcional de los perfiles y departamentos susceptibles de evaluación y se ha elaborado una planificación para el desarrollo del sistema en los ámbitos seleccionados.
- 2 *Diseño metodológico y preparación del piloto.* Se ha iniciado el proceso de implantación en los puestos técnicos elegidos para la prueba piloto. Se ha realizado el diseño de los procedimientos correspondientes para la evaluación del desempeño, analizando los puestos, los objetivos y las herramientas correspondientes
- 3 *Aplicación piloto validada.* Se ha implantado el sistema en un entorno piloto acotado, generando evidencias documentadas suficientes para su evaluación metodológica y operativa.
- 4 *Evaluación del piloto y ajuste del sistema.* Se dispone de una evaluación estructurada del piloto, con evidencias documentadas y propuestas de ajuste, continuidad o reformulación del sistema.
- 5 *Validación institucional del sistema.* El sistema ha sido evaluado y existe una decisión institucional fundamentada sobre su continuidad, ajuste o eventual escalado en la organización.

Línea Base	Fuentes de Verificación
0 – Sin avance. No existe sistema institucional de evaluación del desempeño implantado ni perfiles estratégicos definidos	Registro institucional de perfiles estratégicos definidos Protocolos y herramientas institucionales de evaluación del desempeño
<b>Meta</b>	Informes anuales de evaluación
Nivel 3. Análisis inicial y experiencia piloto completada	



## EJE ESTRATÉGICO 5: Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento

<b>Indicador</b>	<b>IRE5.3</b>	<b>Grado de cobertura de la formación especializada continua en el marco del plan institucional de formación de la MCT</b>
<b>Vinculación</b>	RE5.3	Plan de desarrollo del talento y formación especializada continua

### DEFINICION DEL INDICADOR

Este indicador mide la cobertura acumulada de la formación especializada continua en la MCT, entendida como el grado en que los perfiles técnicos estratégicos participan en acciones formativas alineadas con las necesidades funcionales del organismo. Se considera válida una participación cuando el empleado:

- Ha asistido a acciones formativas vinculadas a su perfil técnico, aprobadas dentro del plan estratégico de formación;
- La acción ha sido registrada y evaluada (presencial o virtual);
- La temática responde a competencias críticas identificadas: digitalización, operación técnica, normativa, gestión pública, liderazgo, etc.

No se contabilizan acciones genéricas ni repetidas, y se requiere trazabilidad institucional.

La formación deberá responder a un enfoque estructurado, derivado de la identificación y validación previa de perfiles técnicos estratégicos y de la elaboración de un plan institucional de formación basado en competencias.

#### Cálculo del indicador:

El indicador se calcula como el porcentaje anual de perfiles técnicos estratégicos (o, en su caso, unidades funcionales prioritarias) que cuentan con participación efectiva en acciones formativas especializadas, registradas y evaluadas, alineadas con el plan institucional de formación y con las competencias críticas definidas.

La cobertura acumulada se mide como promedio anual en el periodo 2026–2030.

#### Escala de medición del indicador:

0. *Sin avance*. No existe identificación de perfiles técnicos estratégicos ni planificación estructurada de la formación.
1. *Aplicación piloto*. Se dispone de una identificación preliminar de perfiles técnicos estratégicos y se inicia la aplicación del plan formativo en ámbitos acotados.
2. *Desarrollo parcial*. Entre el 21% y el 40% de los departamentos registran participación.
3. *Consolidación básica*. Entre el 41% y el 60% de los departamentos registran participación.
4. *Consolidación avanzada*. Entre el 61% y el 80% de los departamentos registran participación.
5. *Implantación institucional consolidada*. Más del 80% de los departamentos registran participación sistemática y trazable.

Línea Base	Fuentes de Verificación
Actualmente no se han definido adecuadamente los perfiles técnicos, sus competencias y necesidades en materia de formación, por lo que las actuaciones en esta componente no se encuentra estructuradas y no responden a una planificación ordenada.	Mapa institucional de perfiles técnicos estratégicos. Plan institucional de formación basado en competencias. Programación formativa priorizada. Registros de participación en acciones formativas. Certificados de asistencia y evaluación de la formación.
Meta	
Alcanzar una cobertura superior al 40% de los perfiles técnicos estratégicos con participación anual en formación especializada alineada con el plan institucional antes del cuarto trimestre de 2030	



EJE ESTRATÉGICO 5: Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento

**Indicador** IRE5.4 **Grado de implantación de herramientas institucionales de gestión orientada a resultados en procesos de cooperación interdepartamental de la MCT**

**Vinculación** RE5.4 Cultura organizacional moderna basada en la responsabilidad y la orientación a resultados

**DEFINICION DEL INDICADOR**

Este indicador mide la evolución de la cultura organizativa de la MCT hacia un modelo de gestión pública moderna y orientada a resultados, a través del número de unidades organizativas que disponen de herramientas y prácticas institucionales activas aplicadas en procesos de cooperación operativa interdepartamental.

Se consideran herramientas basadas en resultados aquellas que permiten estructurar decisiones y acciones en función de resultados esperados, tales como cuadros de mando, planes operativos anuales con metas alineadas con el PEMCT, protocolos de seguimiento de resultados, toma de decisiones basada en indicadores o informes de desempeño con consecuencias funcionales.

Una unidad organizativa se considerará verificable cuando:

La herramienta esté formalmente aprobada por el órgano competente.

Esté implantada y activa en al menos un proceso decisional, operativo o de planificación de carácter transversal, que implique coordinación entre unidades.

Exista evidencia documental funcional (uso registrado, informes generados, seguimiento institucional, etc.).

El indicador permite medir la capacidad de la organización para integrar herramientas de gestión orientadas a resultados en dinámicas reales de cooperación interdepartamental, favoreciendo la corresponsabilidad, la mejora de los procesos y la eficacia institucional.

Cálculo del Indicador

El indicador se calcula como el número de unidades organizativas que disponen de herramientas institucionales de gestión orientada a resultados activas, aplicadas en procesos de cooperación operativa interdepartamental y con evidencia verificable de uso.

La medición se basa en la identificación y validación de unidades que utilizan dichas herramientas en procesos transversales reales, en los que se estructuran decisiones, seguimiento o evaluación en función de resultados.

Escala de Medición del Indicador

0. *Sin avance*. Ninguna unidad funcional cuenta con herramientas activas orientadas a resultados aplicadas en procesos interdepartamentales.
1. *Aplicación Pilot* o. 1 unidad funcional aplica formalmente herramientas orientadas a resultados en al menos un proceso de cooperación interdepartamental verificable.
2. *Desarrollo Parcial*. 2-3 unidades funcionales cuentan con herramientas activas aplicadas en procesos interdepartamentales.
3. *Consolidación básica*. 4-5 unidades funcionales cuentan con herramientas activas integradas en procesos de cooperación operativa interdepartamental.
4. *Consolidación avanzada*. 6-7 unidades funcionales cuentan con herramientas activas y verificables aplicadas de forma sistemática en procesos interdepartamentales.
5. *Implantación institucional consolidada*. ≥8 funcionales cuentan con herramientas activas, verificables y plenamente integradas en procesos de cooperación interdepartamental, con uso sistemático en la toma de decisiones y seguimiento de resultados.

Línea Base	Fuentes de Verificación
Prácticas no sistematizadas ni integradas	Procedimientos institucionales de cooperación operativa formalizados.
<b>Meta</b>	Mapas de interacciones y coordinación interdepartamental.
Alcanzar un nivel 3 en la escala de consolidación de la gestión orientada a resultados, con herramientas activas integradas en procesos de cooperación interdepartamental en la MCT antes del cuarto trimestre de 2030	Cuadros de mando, informes de seguimiento y documentación de procesos. Documentación de evaluación de resultados y seguimiento institucional



## EJE ESTRATÉGICO 5: Fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del talento

<b>Indicador</b>	<b>IRE5.5</b>	<b>Áreas críticas con protocolos activos de transferencia de conocimiento intergeneracional o entre puestos estratégicos de la MCT</b>
<b>Vinculación</b>	RE5.5	Sistema de relevo generacional y gestión del conocimiento consolidado

### DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Este indicador mide el nivel de institucionalización de mecanismos formales orientados a evitar la pérdida de conocimiento técnico y operativo clave en áreas críticas de la MCT, mediante el diseño, implantación y uso efectivo de protocolos estructurados de transferencia de conocimiento intergeneracional o entre puestos estratégicos.

Un protocolo de transferencia se considera activo cuando:

Existe un documento operativo aprobado que define métodos, responsabilidades y formatos para transferir conocimiento técnico, experiencia funcional o saber operativo crítico.

Ha sido aplicado efectivamente mediante mecanismos tales como tutorías cruzadas, planes de solape, mentorías, sesiones de cierre de puesto, entrevistas de transferencia o mapeo de conocimiento.

Se mantiene en uso en el ciclo operativo de la unidad.

Está integrado formalmente en procedimientos operativos, sistemas ISO aplicables o documentación institucional equivalente con trazabilidad verificable.

El indicador mide la capacidad institucional de la MCT para garantizar la permanencia, continuidad y transferencia efectiva del conocimiento crítico, minimizando riesgos derivados de jubilaciones, rotación interna, dependencia funcional o sustitución de perfiles estratégicos.

#### Cálculo del indicador

El indicador permite reflejar el grado en que la MCT desarrolla, formaliza e integra mecanismos institucionales de transferencia de conocimiento crítico en áreas estratégicas, garantizando su incorporación efectiva en procedimientos operativos y sistemas de gestión estructurados.

La medición se basa en la verificación del número de áreas críticas o puestos estratégicos que cuentan con protocolos activos, formalizados, aplicados y documentados, con integración procedimental verificable y evidencia de transferencia efectiva del conocimiento.

#### Escala de medición del indicador

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva (0-5).

0. *Sin avance*. No existe protocolo institucional ni experiencias piloto de transferencia de conocimiento en ninguna unidad crítica.

1. *Despliegue incipiente*. Protocolo marco de relevo generacional y transferencia de conocimiento elaborado o validado, pero sin implantación operativa aún.

2. *Aplicación piloto*. Protocolo institucional aprobado y en fase de prueba o activado en al menos 1 área crítica o puesto estratégico, con trazabilidad documental y evidencia inicial de aplicación.

3. *Consolidación básica*. El protocolo funciona en al menos dos áreas críticas o puestos estratégicos, con evidencia de transferencia efectiva, documentación estructurada e integración en procedimientos operativos o sistemas ISO aplicables.

4. *Consolidación avanzada*. El protocolo está activo en al menos tres áreas críticas o puestos estratégicos, con responsables designados, planificación funcional, mecanismos de seguimiento institucional y plena integración en sistemas de gestión estructurados.

5. *Implantación institucional consolidada*. El sistema institucional está implantado en cuatro o más áreas críticas o puestos estratégicos, con protocolos activos, integración estructural en sistemas operativos, evaluación periódica, resultados documentados y continuidad institucional asegurada.

Línea Base	Fuentes de Verificación
No existen protocolos institucionales activos de transferencia de conocimiento intergeneracional o entre puestos estratégicos en áreas críticas del organismo	Inventario de procesos, funciones y puestos estratégicos críticos. Procedimiento institucional de relevo generacional y transferencia de conocimiento aprobado.
Meta	Procedimientos ISO o documentación operativa actualizada de áreas críticas.
Alcanzar un nivel 3 en la escala de consolidación del sistema institucional de transferencia de conocimiento crítico, con integración efectiva del procedimiento en sistemas operativos o ISO de áreas críticas priorizadas antes del cuarto trimestre de 2030	Informes de seguimiento, revisión y evaluación del sistema.



## EJE ESTRATÉGICO 6: Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público

<b>Indicador</b>	<b>IF6/OE6 Grado de institucionalización del modelo financiero estratégico de la MCT, orientado a resultados y valor público</b>
<b>Vinculación</b>	Este indicador da cobertura a la Finalidad Estratégica F6 y a su Objetivo Específico OE6 dada su correspondencia funcional directa
	F6 Gestión estratégica y adaptativa de los recursos disponibles activada para generar inversión transformadora y valor público
	IO6 Arquitectura financiera de la MCT rediseñada para garantizar sostenibilidad económica, capacidad inversora y adaptación a contextos de incertidumbre

### DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Este indicador mide el grado de institucionalización y funcionalidad del modelo financiero estratégico de la MCT, como dispositivo institucional clave para alinear la planificación estratégica con la asignación de recursos, la gestión del gasto y la evaluación del impacto público. Evalúa la existencia y aplicación de un modelo de gobernanza financiera que permite vincular los objetivos estratégicos del PEMCT con las decisiones presupuestarias. Esta vinculación se realiza a través de un esquema organizativo y procedimental estructurado, que integra planificación económica plurianual, evaluación del valor público y mecanismos adaptativos de priorización de recursos en contextos de incertidumbre financiera, tales como variaciones tarifarias, crisis energéticas, restricciones presupuestarias o disrupciones regulatorias que afecten la sostenibilidad económica de la MCT.

Refleja tanto el cambio estructural en la gestión económico-presupuestaria como su uso operativo sostenido durante el periodo del Plan, aportando evidencias sobre la capacidad institucional de orientar la inversión pública hacia resultados estratégicos y valor público.

Para ello, se estructura como un indicador compuesto apoyado en el cumplimiento progresivo de hitos verificables vinculados a los Resultados Esperados, que reflejan el despliegue institucional en este ámbito y permiten realizar su seguimiento tanto a nivel de OE como de Finalidad Estratégica: toma como referencia los Resultados Esperados (RE6.1 a RE6.3) del OE6 y su contribución conjunta a la Finalidad F6

#### Cálculo del indicador:

Conforme a la lógica de intervención del PEMCT, la consecución de la Finalidad Estratégica F6 se alcanza mediante el logro progresivo de sus Resultados Esperados (RE6.1 a RE6.3), que constituyen los componentes operativos del Objetivo Específico OE6. De este modo, el grado de avance del eje puede medirse a través de una agregación estructurada del cumplimiento de dichos resultados parciales.

Dado que todos los Resultados Esperados tienen un peso equivalente en la arquitectura estratégica del PEMCT, la agregación de sus respectivos indicadores se realiza mediante una media aritmética simple de sus valores alcanzados. En consecuencia, el indicador conjunto que da cobertura tanto a la Finalidad F6 como al OE6 se calculará conforme a la siguiente fórmula:

$$IF6=IOE6 = (\sum RE6.i)/3$$

#### Escala de Medición:

El indicador se estructura mediante una escala de medición progresiva entre los estados Sin avance (0) e Implantación institucional consolidada (5), basada en el cumplimiento acumulado de hitos estructurales clave, vinculados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 6 del PEMCT.

0. *Sin Avance*. No existe modelo financiero estratégico ni mecanismos que vinculen planificación, presupuesto y valor público.

5. *Implantación Institucional Consolidada*. Modelo plenamente institucionalizado e integrado en toda la gestión económica, con evidencias sostenidas de vinculación entre objetivos estratégicos, decisiones presupuestarias y generación de valor público.

#### Línea Base

Ausencia de institucionalización del modelo financiero estratégico

#### Meta

Alcanzar un nivel 3 en la escala de consolidación del modelo financiero estratégico de la MCT, antes del cuarto trimestre de 2029

#### Fuentes de Verificación

Valores alcanzados por los indicadores asociados a los Resultados Esperados del Eje Estratégico 6 (IRE6.i)



E.E ESTRATÉGICO 6: Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público

<b>Indicador</b>	<b>IRE6.1</b>	<b>Grado de desarrollo e implantación de una estrategia financiera plurianual para el periodo de planificación</b>
<b>Vinculación</b>	RE6.1	Estrategia financiera plurianual adoptada, alineada con objetivos estratégicos y diseñada para anticipar escenarios de riesgo

DEFINICION DEL INDICADOR

Este indicador verifica la existencia, aprobación formal e implementación de una estrategia financiera plurianual, articulada con el PEMCT, que alinee la planificación de ingresos, gasto, inversión y contratación de la MCT con los objetivos estratégicos definidos bajo criterios de sostenibilidad económica, previsión estratégica y evaluación de escenarios de riesgo (tarifarios, presupuestarios, regulatorios, energéticos o climáticos).

La estrategia deberá integrarse de forma efectiva en el ciclo institucional de planificación, presupuestación, contratación e inversión del organismo, incorporando el Plan Director de Infraestructuras Hidráulicas, el presupuesto plurianual, los Planes Anuales de Contratación y herramientas operativas de simulación presupuestaria basadas en hipótesis tarifarias y escenarios financieros.

La vinculación no debe limitarse a enunciados formales, sino expresarse en instrumentos operativos concretos, como matrices de alineación presupuestaria-estratégica, anexos de planificación económica, herramientas de escenarios y procedimientos reales de toma de decisiones.

Se considera que la estrategia está implementada si:

Ha sido formalmente aprobada por el órgano competente.

Presenta vinculación documentada con los objetivos estratégicos y con los principales instrumentos de planificación económica e inversora.

Está integrada en al menos un ciclo institucional real de planificación presupuestaria y contratación.

Incorpora herramientas operativas de análisis de escenarios financieros y sostenibilidad económica.

Cálculo del indicador:

El indicador permite reflejar el grado en que la MCT desarrolla e implanta una arquitectura financiera estratégica de carácter plurianual, mediante la verificación de la existencia, aprobación formal e integración operativa efectiva de una estrategia financiera alineada con el PEMCT.

La medición se basa en la constatación del grado de integración de la estrategia en el ciclo institucional real, incluyendo planificación presupuestaria, planificación inversora, contratación y análisis anticipatorio de escenarios financieros.

Escala de medición del indicador:

0. *Sin avance*. No existe estrategia financiera plurianual institucionalizada.

1. *Aplicación piloto*. Existe un documento preliminar de estrategia financiera plurianual, sin aprobación formal ni integración operativa.

2. *Desarrollo parcial*. La estrategia ha sido aprobada formalmente, con vinculación inicial a objetivos estratégicos y definición básica del marco financiero.

3. *Consolidación básica*. La estrategia está aprobada e integrada en al menos un ciclo institucional real de planificación presupuestaria, con evidencias de uso operativo en decisiones económicas.

4. *Consolidación avanzada*. La estrategia se aplica de forma efectiva en varios ciclos institucionales, con integración del Plan Director, planificación inversora, contratación y herramientas activas de análisis de escenarios financieros.

5. *Implantación institucional consolidada*. La estrategia financiera plurianual está plenamente integrada en la arquitectura económica de la MCT, con aplicación sistemática en planificación, presupuestación, contratación, inversión y análisis anticipatorio de sostenibilidad financiera.

Línea Base	Fuentes de Verificación
No existe una estrategia financiera plurianual institucionalizada	Documento de Estrategia financiera institucional aprobada. Matriz de alineación presupuestaria-estratégica.
<b>Meta</b> Alcanzar al menos el nivel 4 en la escala de medición del indicador antes de T4-2029, garantizando que la estrategia financiera plurianual se encuentre aprobada, integrada en varios ciclos institucionales y operativa mediante planificación inversora, contratación y herramientas activas de análisis de escenarios financieros	Herramienta institucional de escenarios presupuestarios y documentación metodológica asociada. Evidencias de integración del Plan Director en presupuesto y contratación. Planes plurianuales, PAC y documentación de seguimiento financiero institucional.



EJE ESTRATÉGICO 6: Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público

<b>Indicador</b>	<b>IRE6.2</b>	<b>Grado de implantación institucional de la metodología de evaluación del impacto y valor público en programas y decisiones estratégicas de la MCT</b>
<b>Vinculación</b>	RE6.2	Sistema institucional de evaluación del impacto y del valor público, integrado en la planificación presupuestaria y estratégica

DEFINICION DEL INDICADOR

Este indicador mide el grado de desarrollo, validación e implantación efectiva de un sistema institucional de evaluación del impacto económico y del valor público en la MCT, mediante el diseño, aprobación y aplicación progresiva de una metodología homogénea, estructurada y operativa integrada en los procesos de decisión económica.

La metodología deberá permitir evaluar de forma sistemática programas estratégicos, inversiones y decisiones relevantes de gasto, incorporando criterios de:

- impacto económico
- eficiencia operativa
- utilidad social
- sostenibilidad institucional
- alineación estratégica con el PEMCT

A efectos de este indicador, se consideran programas y decisiones estratégicas aquellas actuaciones, inversiones, programas presupuestarios o decisiones de asignación de recursos que, por su volumen económico, impacto institucional o vinculación directa con los objetivos estratégicos del PEMCT, resulten relevantes para la sostenibilidad, transformación o generación de valor público en la MCT.

El sistema deberá contar con:

- metodología formalmente aprobada,
- herramientas y plantillas institucionales de aplicación,
- validación piloto,
- generación de productos evaluativos formales,
- integración efectiva en procesos de planificación, presupuestación o priorización económica.

El indicador mide, por tanto, la capacidad de la MCT para transformar la evaluación del gasto y la inversión en un proceso institucional estructurado de generación de valor público y apoyo objetivo a la toma de decisiones.

Cálculo del indicador

Este indicador permite reflejar el grado en que la MCT desarrolla e implanta una metodología institucional de evaluación del impacto y valor público, mediante la verificación progresiva de las fases clave del proceso: diseño metodológico, aprobación institucional, desarrollo de herramientas, validación piloto, aplicación efectiva y cobertura de decisiones estratégicas.

La medición se basa en la constatación del grado de institucionalización del sistema y su uso operativo en decisiones estratégicas de gasto e inversión, conforme a criterios homogéneos y verificables.

metodología formalmente aprobada,

Escala de medición del indicador (0-5)

0. *Sin avance.* No existe metodología institucional definida ni actuaciones para su diseño.

1. *Diseño metodológico inicial.* Se ha definido el marco conceptual y metodológico básico de evaluación del impacto y valor público.

2. *Metodología aprobada y herramientas desarrolladas.* La metodología institucional ha sido aprobada formalmente y dispone de herramientas, plantillas y procedimientos operativos para su aplicación.

3. *Piloto validado.* La metodología ha sido aplicada en experiencias piloto sobre programas o inversiones estratégicas, generando evidencias suficientes para su validación metodológica y operativa.

4. *Integración parcial en decisiones estratégicas.* La metodología se aplica de forma efectiva en una parte significativa de las decisiones estratégicas de gasto e inversión, con trazabilidad verificable en planificación y presupuestación.

5. *Implantación institucional consolidada.* La metodología está plenamente integrada en el ciclo institucional de planificación económica, presupuestación e inversión, aplicándose de forma sistemática en la mayoría de decisiones estratégicas relevantes.

Línea Base	Fuentes de Verificación
No existe metodología institucional validada de evaluación del impacto y valor público aplicada en programas estratégicos o decisiones de gasto.	Documento metodológico institucional aprobado. Herramientas y plantillas de evaluación desarrolladas. Informes de aplicación piloto y validación metodológica. Informes evaluativos sobre programas o decisiones estratégicas. Evidencias de integración en planificación presupuestaria y procesos de priorización económica.
Meta	
Alcanzar al menos el nivel 4 en la escala de medición del indicador antes de T4-2029, garantizando que la metodología institucional de evaluación del impacto y valor público se aplique de forma efectiva en una parte significativa de las decisiones estratégicas de gasto e inversión de la MCT	



E.E ESTRATÉGICO 6: Arquitectura financiera estratégica e inversión orientada a valor público

<b>Indicador</b>	<b>IRE6.3</b>	<b>Grado de implantación del sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización estratégica de la MCT</b>
<b>Vinculación</b>	RE6.3	Sistema de presupuestación plurianual orientado a resultados estratégicos implantado para organizar y priorizar recursos institucionales antes de su ejecución

**DEFINICIÓN DEL INDICADOR**

Este indicador mide el grado de desarrollo, validación e implantación efectiva del sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados en la MCT, verificando en qué medida la organización ha conseguido estructurar su programación financiera, priorización del gasto y asignación de recursos de manera anticipatoria, estratégica y vinculada al PEMCT.

El sistema debe permitir no solo planificar recursos en un horizonte plurianual, sino también priorizar gasto e inversión conforme a criterios institucionales objetivos de:

- alineación estratégica
- resultados esperados
- impacto económico
- valor público
- sostenibilidad financiera

Un ciclo presupuestario será computado como implantado bajo esta lógica cuando cumpla simultáneamente:

- Existencia de un modelo institucional aprobado de presupuestación plurianual orientada a resultados.
- Criterios de priorización del gasto y la inversión formalmente definidos.
- Integración efectiva en al menos un ciclo presupuestario real o piloto.
- Asignación de recursos trazable y documentada conforme a prioridades estratégicas.
- Evidencia de uso institucional en decisiones presupuestarias relevantes.

El indicador mide, por tanto, la capacidad de la MCT para institucionalizar una arquitectura presupuestaria anticipatoria, defendible y orientada a resultados.

Cálculo del indicador

Este indicador permite reflejar el grado en que la MCT desarrolla e implanta un sistema institucional de presupuestación plurianual orientada a resultados, mediante la verificación progresiva de las fases clave del proceso: diseño del modelo, definición de criterios, integración metodológica, aplicación piloto, validación institucional e implantación operativa.

La medición se basa en la constatación del grado de institucionalización del sistema y de su aplicación efectiva en la programación y priorización presupuestaria real.

Escala de medición del indicador (0-5)

0. *Sin avance.* No existe modelo institucional definido ni actuaciones para su diseño.
1. *Diseño metodológico inicial.* Se ha diseñado el modelo institucional básico de presupuestación plurianual orientada a resultados.
2. *Modelo y criterios definidos.* El modelo institucional y los criterios de priorización del gasto e inversión han sido formalmente definidos.
3. *Piloto presupuestario validado.* El sistema ha sido aplicado en al menos un ciclo presupuestario piloto, generando evidencias suficientes para su validación metodológica y operativa.
4. *Integración parcial institucional.* El sistema se aplica de forma efectiva en procesos presupuestarios institucionales, con asignación significativa de recursos conforme a criterios estratégicos definidos.
5. *Implantación institucional consolidada.* El sistema está plenamente integrado en la arquitectura presupuestaria institucional, aplicándose de forma sistemática en planificación, priorización y asignación de recursos.

Línea Base	Fuentes de Verificación
<p>No existe sistema institucional de presupuestación plurianual orientado a resultados ni ciclos presupuestarios ejecutados bajo dicha lógica</p>	<p>Documento del modelo institucional de presupuestación plurianual. Criterios institucionales de priorización del gasto e inversión. Informes de aplicación piloto y evaluación metodológica. Presupuestos plurianuales aprobados. Matrices de vinculación presupuestaria con objetivos estratégicos del PEMCT. Informes de seguimiento presupuestario y asignación de recursos.</p>
Meta	
<p>Alcanzar al menos el nivel 5 en la escala de medición del indicador antes de T4-2029, garantizando la implantación institucional consolidada del sistema de presupuestación plurianual orientada a resultados y priorización estratégica, con al menos el 70 % del presupuesto susceptible de priorización discrecional asignado conforme a criterios estratégicos definidos</p>	

### 6.3. Evaluación y mejora

La evaluación representa un componente esencial del sistema del PEMCT, orientado a generar aprendizajes institucionales, validar resultados, identificar obstáculos críticos y recomendar ajustes estratégicos basados en evidencia. Se prevén tres hitos de evaluación:

#### EVALUACIÓN INTERMEDIA-REVISIÓN (2028).

##### Alcance:

Cumplimiento parcial del PEMCT, análisis del grado de avance hacia los resultados, adecuación de intervenciones, identificación de cuellos de botella y valorar si los objetivos, resultados, actuaciones y prioridades del Plan siguen siendo pertinentes y alcanzables en función del contexto, el desempeño acumulado y las capacidades reales de ejecución.

Si la evaluación intermedia identifica desviaciones significativas, obstáculos estructurales, cambios en el entorno institucional o prioridades emergentes no contempladas, se procederá a la revisión del PEMCT. Esta revisión, en función del diagnóstico de la evaluación, podría ir desde meros ajustes tácticos (cronogramas, hitos, secuencia de actuaciones) sin alterar los objetivos, hasta la reprogramación operativa (priorización de Actuaciones Estratégicas o redistribución de recursos), la revisión estratégica parcial (redefinición de algunos resultados esperados o Actuaciones Estratégicas, manteniendo la coherencia general del Plan) o incluso una revisión estructural que implique modificación de OEs

##### Liderazgo:

Coordinación interna desde la unidad responsable de gestión estratégica, con apoyo de los departamentos designados.

##### Producto:

Informe de evaluación con recomendaciones para la segunda fase del Plan.

#### EVALUACIÓN FINAL (2030)-INFORME FINAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

##### Alcance:

Valoración integral del PEMCT, resultados alcanzados, valor público generado, sostenibilidad institucional y grado de implementación.

##### Liderazgo:

Preferentemente desarrollado por un equipo externo o mixto (MCT + evaluador externo), para reforzar imparcialidad y aprendizaje.

##### Producto:

Informe final del Plan, orientado a rendición de cuentas y planificación del siguiente ciclo estratégico.

## EVALUACIONES TEMÁTICAS (OPCIONALES)

Aplicables a ejes, líneas estratégicas o áreas funcionales específicas y activadas cuando se detecten cuellos de botella relevantes o variaciones significativas en el entorno.

En cuanto a los criterios de evaluación, todas las evaluaciones utilizarán criterios de:

- Relevancia: pertinencia de las acciones respecto a los desafíos detectados.
- Eficacia: grado de logro de los resultados previstos.
- Eficiencia: relación entre resultados y recursos utilizados.
- Coherencia: alineación con otros marcos estratégicos e institucionales.
- Sostenibilidad: continuidad de los efectos tras la ejecución del Plan.
- Valor público: contribución del PEMCT al cumplimiento del mandato institucional de la MCT.

En cuanto a la integración institucional de los resultados, los hallazgos de evaluación se utilizarán como insumo prioritario para:

- Reprogramar actuaciones y proyectos del Plan.
- Rediseñar intervenciones que no logren los resultados esperados.
- Fortalecer capacidades institucionales donde se identifiquen brechas.
- Rendir cuentas ante órganos de dirección, ciudadanía y actores sectoriales

### 6.3.1. Mecanismo operativo para la evaluación

Para garantizar la operatividad del componente evaluativo del PEMCT, se define un mecanismo institucional básico, compatible con los medios actuales de la MCT:

#### ACTIVACIÓN FORMAL:

- Mediante comunicación interna, la unidad coordinadora del PEMCT activará oficialmente el proceso de evaluación, indicando: objeto, alcance, responsables y calendario.

#### CONFORMACIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR:

- Para la evaluación intermedia, se establecerá un equipo de evaluación interno, liderado por la unidad de seguimiento y con participación del Grupo Técnico y personal de áreas clave.
- Para la evaluación final, será recomendable la contratación de asistencia técnica externa o un equipo mixto, que permita mayor independencia y profundidad analítica.

#### DISEÑO METODOLÓGICO:

- Se elaborará una nota técnica de evaluación que defina los criterios, preguntas evaluativas, fuentes, herramientas, fases, cronograma y productos esperados.
- Podrá incluir talleres, análisis documental, revisión de indicadores, entrevistas y contrastes interinstitucionales.

#### VALIDACIÓN Y USO DE RESULTADOS:

- Los informes generados serán presentados ante el equipo directivo de la MCT y utilizados para activar recomendaciones, ajustar líneas estratégicas y fortalecer el diseño del siguiente plan.
- Se promoverá la difusión interna y externa de los hallazgos, especialmente en la evaluación final, como parte de la rendición de cuentas institucional.

