

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PLAN NERA - RIVAMADRID

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PLAN NERA - RIVAMADRID

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6	4.1. IDENTIFICACIÓN MACROTENDENCIAS.....	31
1.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO	6	4.2. CONTEXTO LOCAL, REGIONAL Y GLOBAL PARA RIVAMADRID	34
1.2. ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO	7	4.3. OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS EXTERNOS	37
1.3. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	8	5. MATRIZ DAFO	41
2. ANÁLISIS INTERNO DE RIVAMADRID	12	6. INDICADORES DE MEDICIÓN	47
2.1. OPERATIVA Y ORGANIZACIÓN INTERNA.....	12	6.1. VARIABLES EN LÍNEA CON LOS ODS Y EFQM.....	47
2.2. IDENTIFICACIÓN DE RETOS INTERNOS.....	18	6.2. HERRAMIENTAS PREVISTAS PARA EL SEGUIMIENTO.....	49
3. ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN ANTERIOR.....	23		
3.1. RESUMEN DE LOS DIAGNÓSTICOS EXISTENTES...23			
3.2. MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD.....	24		
3.3. AGENDA URBANA RIVAMADRID.....	26		
4. ANÁLISIS EXTERNO Y MACRO- TENDENCIAS.....	31		

1. INTRODUCCIÓN



1.INTRODUCCIÓN

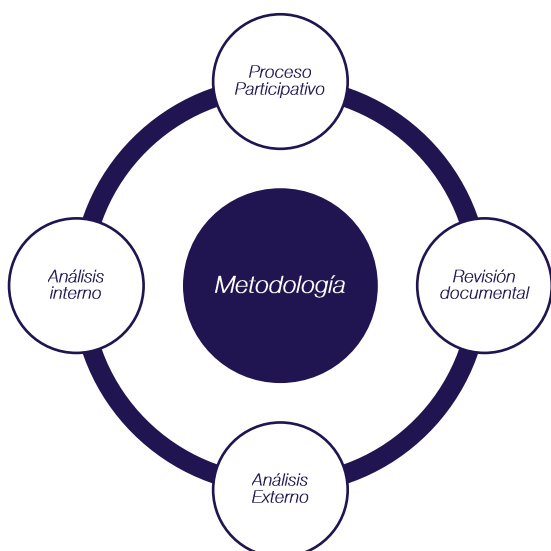
1.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico estratégico tiene como finalidad principal ofrecer una visión integral y actualizada de la situación de Rivamadrid, empresa pública de servicios del Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid. Este proceso constituye un paso clave en la evaluación de las planificaciones estratégicas anteriores, en la identificación de retos emergentes y en la construcción de una base sólida para la definición de una nueva estrategia adaptada a los desafíos y oportunidades del contexto actual y del futuro.

Entre los objetivos prioritarios de este diagnóstico se encuentra revisar el grado de cumplimiento de las líneas estratégicas anteriores, valorar la eficacia de las acciones desarrolladas y analizar la operativa interna y externa de la entidad. Todo ello con el propósito de actualizar la hoja de ruta de Rivamadrid y garantizar su alineación con las políticas municipales del Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid y, de manera específica, con los compromisos adoptados en su Agenda Urbana.

Asimismo, este diagnóstico busca fortalecer la capacidad de Rivamadrid para anticiparse a los cambios, responder a las demandas de la ciudadanía y contribuir de forma efectiva al desarrollo sostenible del municipio. De esta manera, se pretende dotar a la entidad de un marco estratégico renovado, coherente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y orientado a la mejora continua, la innovación y la prestación de servicios de calidad.





1.2. ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico estratégico de Rivamadrid abarca un análisis amplio que incluye tanto dimensiones internas como externas de la organización. En el plano interno, se examinan aspectos clave como la estructura organizativa, la operativa de los servicios, la gestión de recursos, la evolución de los indicadores estratégicos y los aprendizajes derivados de la implementación del plan anterior.

Este análisis interno permite identificar fortalezas, debilidades, retos operativos y oportunidades de mejora dentro de la propia entidad.

En paralelo, el diagnóstico también incorpora una revisión del contexto externo que afecta al funcionamiento y proyección futura de Rivamadrid. Se consideran tanto las macro tendencias globales como el marco normativo y

estratégico en el que se inscribe la empresa pública, incluyendo las políticas locales, regionales y estatales que inciden en su ámbito de actuación. En particular, se integra el enfoque de la Agenda Urbana de Rivas Vaciamadrid como elemento central para alinear la acción de Rivamadrid con los objetivos estratégicos municipales.

El alcance del diagnóstico se completa con la incorporación de la visión de los principales grupos de interés, el análisis del ecosistema institucional y social del municipio, y la identificación de buenas prácticas, indicadores y herramientas para el seguimiento y evaluación. Esta mirada multidimensional asegura una base sólida para la formulación de una estrategia más eficaz, participada y sostenible.



Análisis Interno

- Organización y estructura
- Servicios y procesos
- Recursos e indicadores
- Retos y aprendizajes



Enfoque Multidimensional

- Visión de grupos de interés
- Ecosistema institucional
- Buenas prácticas
- Herramientas de seguimiento



Análisis Externo

- Macrotendencias
- Agenda Urbana Rivas 2030
- Políticas Públicas
- Oportunidades y amenazas

1.3. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y FUENTES DE INFORMACIÓN

El proceso de elaboración del diagnóstico estratégico de Rivamadrid se ha apoyado en una metodología de carácter mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, y manteniendo como principio rector la participación activa de los actores clave de la organización. Esta aproximación ha permitido recoger una visión global del funcionamiento de la empresa, integrando tanto los elementos internos que condicionan su operativa como los factores externos que configuran el entorno en el que actúa.

El trabajo ha sido estructurado en distintas fases, con el fin de ordenar los análisis, contrastar hallazgos y generar una base sólida para la posterior definición de líneas estratégicas. A continuación, se detallan los principales enfoques y herramientas utilizadas:

a) Revisión documental y análisis de marcos estratégicos.

Se ha realizado una recopilación y estudio detallado de la documentación existente, incluyendo las anteriores planificaciones estratégicas de Rivamadrid, informes de seguimiento y evaluación, memorias anuales, auditorías internas, y otros

documentos operativos relevantes. Paralelamente, se han tenido en cuenta marcos estratégicos de referencia como la Agenda Urbana de Rivas Vaciamadrid, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Marco de Evaluación de la Excelencia EFQM, y la planificación del Ayuntamiento de Rivas, con el objetivo de asegurar la alineación del diagnóstico con las prioridades institucionales del municipio.

b) Análisis de indicadores e información interna.

Se ha llevado a cabo un tratamiento riguroso de los datos disponibles dentro de la organización. Este análisis ha permitido identificar tendencias, evaluar la eficiencia en áreas clave (económica, ambiental, operativa, social), y detectar desequilibrios o potencialidades. Los indicadores se han alineado con los ODS y con los estándares de medición promovidos por el marco EFQM, con el fin de facilitar su comparabilidad y utilidad estratégica.

c) Trabajo participativo con el personal directivo y técnico.

Uno de los ejes fundamentales de la metodología ha sido la implicación directa del equipo humano de Rivamadrid. A través de entrevistas en profundidad,

sesiones de trabajo estructuradas, y dinámicas grupales con dirección, gerencia, jefaturas técnicas y personal coordinador de la Agenda Urbana del Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid, se ha promovido una reflexión compartida sobre el grado de adecuación de los ejes estratégicos vigentes, así como sobre los principales retos operativos, organizativos y de proyección futura de la empresa. Esta participación ha sido clave para generar sentido de pertenencia y garantizar que el diagnóstico no se conciba como un documento externo, sino como una herramienta útil para la toma de decisiones colectivas.

e) Análisis del entorno y visión de los grupos de interés

Se ha realizado un análisis estructurado del entorno institucional, social, económico, tecnológico y ambiental en el que opera Rivamadrid, empleando herramientas como el análisis PESTEL y el marco EFQM. Asimismo, se han recogido aportaciones de los principales grupos de interés mediante procesos de consulta y canales de participación habilitados durante el proceso. Estas contribuciones han permitido completar la visión interna con una lectura más rica del ecosistema municipal y metropolitano.

f) Síntesis estratégica y elaboración de herramientas de seguimiento

Finalmente, los datos, testimonios y análisis realizados han sido organizados en una estructura clara que permite identificar puntos críticos, factores de éxito, y líneas de acción emergentes. Se han desarrollado tablas de indicadores, resúmenes analíticos y matrices como la DAFO, con el fin de facilitar la comprensión de los resultados y dotar a la estrategia futura de herramientas concretas para su monitoreo y evaluación.

En definitiva, la metodología adoptada ha buscado combinar rigor técnico con escucha activa y una visión transformadora, entendiendo el diagnóstico como una pieza clave para seguir construyendo, de forma colectiva, un Rivamadrid eficiente, sostenible y alineado con los valores del municipio.



2. ANÁLISIS INTERNO DE RIVAMADRID



2. ANÁLISIS INTERNO DE RIVAMADRID

2.1. OPERATIVA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Rivamadrid es la empresa pública del Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid, constituida en 2001 como sociedad anónima municipal, y opera como medio propio del consistorio para la prestación de servicios públicos urbanos. Su actividad se centra en garantizar el mantenimiento y la limpieza viaria, la gestión de residuos, el cuidado del espacio público y otros servicios esenciales, orientados a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y promover un entorno urbano saludable, funcional y sostenible.

La organización presta servicio exclusivamente en el término municipal de Rivas Vaciamadrid, actuando como empresa instrumental del Ayuntamiento. Su modelo de funcionamiento responde a un esquema de gestión directa, con una fuerte vinculación técnica y operativa con los órganos municipales. Esta relación permite a Rivamadrid alinear su operativa

con los objetivos estratégicos de ciudad definidos por el gobierno local, como es el caso de la Agenda Urbana Rivas 2030 y el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Desde el punto de vista organizativo, Rivamadrid se estructura bajo Presidencia y Consejería Delegada, con una Gerencia (y Secretaría de Gerencia) que coordina cuatro direcciones y el área de Digitalización, Administración y Experiencia Ciudadana (DAX). Dos de las direcciones pertenecen al área de operaciones:

- **Dirección de Operaciones – Parques y Jardines / Mantenimiento**, con jefatura de servicio, encargados/as generales y equipo de campo.
- **Dirección de Operaciones – RSU, Limpieza Viaria, Limpieza de Edificios y Taller (Bicirivas)**, organizada en jefaturas (RSU/LV, Limpieza de Edificios, Taller) con sus correspondientes encargados/as y plantilla de operaciones, y a la cual pertenece el departamento del equipo técnico, educación y vigilancia ambiental.

Las otras dos direcciones y el área de DAX se distribuyen de la siguiente manera:

- **Dirección Económica y Financiera:** contratación pública, compras y

aprovisionamientos, contabilidad, soporte administrativo y almacén.

- **Dirección de Recursos Humanos:** relaciones laborales y personal; administración de personal y nómina; PRL; desarrollo y talento.

- **Área de Digitalización, Administración y Experiencia Ciudadana** con jefatura de servicio y área de administración, equipo técnico y centralita.



Dirección de RSU, Limpieza Viaria, Limpieza de Edificios y Taller

Gestiona la recogida de residuos sólidos urbanos, la limpieza viaria, la limpieza de edificios municipales y el servicio de taller de la flota propia y municipal, incluyendo también el mantenimiento de Bicinrivas y grúa municipal.



Dirección de Parques y Jardines y Mantenimiento

Responsable del mantenimiento y conservación de las zonas verdes de la ciudad, el arbolado urbano y los espacios de biodiversidad. Coordina también los trabajos de mantenimiento general y las brigadas de jardinería.



Dirección Económica y Financiera

Encargada de la gestión presupuestaria, contratación pública, compras y aprovisionamientos, así como de la contabilidad y el soporte administrativo. Su objetivo es asegurar una gestión eficiente y transparente de los recursos económicos de la empresa.



Dirección de Recursos Humanos

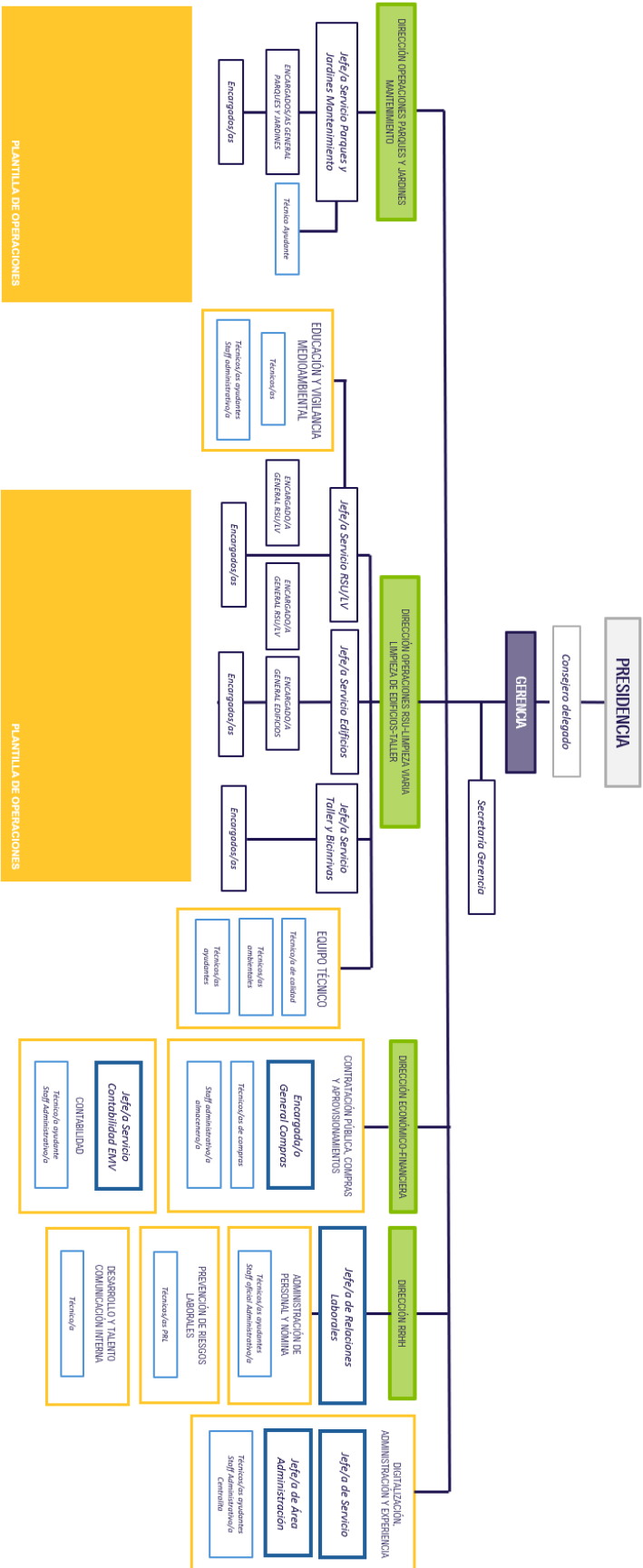
Desarrolla las políticas de personal, relaciones laborales, administración de nómina y prevención de riesgos laborales. Incluye también el área de desarrollo y talento, con el fin de impulsar la capacitación y la planificación estratégica del relevo generacional.



Área de Digitalización, Administración y Experiencia Ciudadana

Lidera los procesos de transformación digital de la empresa, a la vez que integra los servicios de administración, centralita y atención a la ciudadanía. Su misión es mejorar la eficiencia interna y ofrecer una experiencia de servicio más ágil y cercana a la ciudadanía.

ORGANIGRAMA DE RIVAMADRID



En términos de gobernanza, la empresa está regida por tres órganos principales: la Junta General, el Consejo de Administración y la Gerencia. La **Junta General**, conformada por el pleno del Ayuntamiento, representa la máxima autoridad. El **Consejo de Administración**, designado por la Junta, es el órgano encargado de la dirección estratégica y supervisión. Por su parte, la **Gerencia** ostenta la dirección ejecutiva y es responsable del día a día operativo, conforme a las directrices establecidas por el Consejo.

En cuanto al modelo organizativo operativo, Rivamadrid dispone de un **Mapa Global de Procesos** que estructura su actividad en torno a tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte. Esta clasificación permite sistematizar la planificación, ejecución, evaluación y mejora de todos los servicios, facilitando la coordinación interdepartamental, el seguimiento de indicadores y la trazabilidad de las intervenciones. Los procesos están, de esta forma, definidos, normalizados y documentados, y constituyen el núcleo del **Sistema Integrado de Gestión** (ISO 9001, 14001, 45001), auditado periódicamente por entidades certificadoras externas.

La operativa diaria se articula en torno a diferentes **centros de trabajo distribuidos**

por el municipio, como puntos limpios, cantones, edificios municipales y sede. Estos centros permiten una gestión de proximidad, más eficiente y reactiva, especialmente en servicios como limpieza viaria, recogida de residuos, jardinería y limpieza de edificios.

En su funcionamiento interno, Rivamadrid cuenta además con una serie de **comités técnicos y de seguimiento** que refuerzan la comunicación horizontal y la mejora continua: el Comité de Dirección, el Comité de Seguridad y Salud, el Comité de Representación de Trabajadores y Trabajadoras, el Grupo de Trabajo de Ética y la Comisión de Igualdad. Estos órganos permiten una gobernanza participativa, supervisan el cumplimiento normativo y promueven la implantación efectiva de políticas estratégicas y operativas.

La empresa integra también prácticas de **compliance y ética organizacional**, con un Código Ético corporativo, un sistema de prevención de riesgos y canales internos de denuncia. Esta dimensión se articula como parte del compromiso con la responsabilidad pública, la transparencia y la gestión profesionalizada.

La operativa de Rivamadrid se apoya en herramientas tecnológicas para la gestión de avisos, la planificación de servicios, el seguimiento de indicadores y el control

de flotas y equipos. En los últimos años, se han iniciado líneas de trabajo para avanzar hacia un sistema de información más integrado (*Business Intelligence*) que permita optimizar la toma de decisiones, especialmente en la relación con la ciudadanía y la gestión de los servicios urbanos.

En definitiva, Rivamadrid combina una **estructura operativa amplia y compleja**, con más de 600 personas trabajadoras, múltiples centros de trabajo y servicios de naturaleza diversa, con un **modelo organizativo funcional y sistematizado**, que integra gestión por procesos, mejora continua, certificaciones de calidad y una cultura corporativa orientada al servicio público, la sostenibilidad y la excelencia operativa.

a) Sobre la organización: estructura, gobernanza y planificación

Rivamadrid, empresa pública de servicios desde 2001, presta múltiples funciones en Rivas Vaciamadrid: recogida de residuos, limpieza viaria, jardinería, mantenimiento urbano, gestión de puntos limpios, mantenimiento de la flota de vehículos propios y municipales, mantenimiento de fuentes ornamentales, entre otros.

Cuenta con:

- **614** personas (2024), mayoritariamente con contrato fijo.
- Varios centros operativos (oficinas, puntos limpios...).
- Un organigrama basado en 4 direcciones.
- Comités de dirección, seguridad y salud, representación laboral y ética...

b) Análisis estratégico y ecosistema organizacional

Rivamadrid desarrolla un diagnóstico de su entorno a través del modelo EFQM y el enfoque de doble materialidad. Se identifican tendencias globales (crisis ambientales, digitalización, regulación), y tendencias sectoriales públicas (gobernanza, transparencia). Se destacan:

- Identificación de grupos de interés clave (ciudadanía, personal laboral, proveedores, administración, etc.).
- Matriz de doble materialidad para priorizar temas según su impacto financiero y social/ambiental.
- Canales activos de participación y diálogo.

c) Grupo de interés clave: ciudadanía de Rivas Vaciamadrid

La app 'MTC Mejora Rivas' registró en 2024 más de 4.100 avisos. Se analizan

áreas con alto volumen de incidencias (jardinería, residuos, limpieza) y se proponen medidas para reforzar la eficiencia, destacando la recogida de papelera-vaciado y los retos en “desbroce” o “contenedores”.

d) Dimensión ambiental

1. RESIDUOS Y MATERIALES

Rivamadrid gestionó 40.064 toneladas en 2024 (incremento del 1,6%). Aumenta notablemente la recogida orgánica (+35%). Se impulsa la economía circular mediante:

- Compostaje comunitario y domiciliario.
- App para recogida de voluminosos.
- Nuevos puntos limpios y rutas optimizadas.

2. ENERGÍA

Consumo de combustibles fósiles y electricidad ha disminuido respecto a 2023. Acciones destacadas:

- Renovación de flota hacia modelos más sostenibles.
- Mejora en eficiencia energética (ratios por tonelada de residuo gestionado).

3. AGUA

Reducción del consumo total (-19%) gracias a:

- Uso de agua regenerada para la actividad de baldeo y riegos.

- Reutilización de agua en lavaderos.
- Mejora en sistemas de riego y fuentes ornamentales.

4. BIODIVERSIDAD

Actuaciones relevantes:

- Plantación de 650 árboles urbanos y 4.576 forestales.
- Proyecto Alcorques vivos e islas de biodiversidad (740 m²).
- Proyecto Renatura Rivas y Equidad Verde para naturalizar el espacio urbano.

e) Emisiones y cambio climático

Se cuantifican las emisiones de gases de efecto invernadero mediante la herramienta oficial del MITECO. La flota de vehículos es la principal fuente (alcance 1). No existen por el momento proyectos de compensación, pero sí medidas de reducción como compra de vehículos eficientes, planificación de rutas y renovación tecnológica.

f) Certificaciones y sistemas de gestión

Rivamadrid cuenta con un sistema de gestión integrado certificado (ISO 9001, 14001, 45001 y Empresa Saludable) que cubre toda la organización. Además, mantiene compromisos con estándares GRI, EFQM y el Pacto Mundial.

2.2. IDENTIFICACIÓN DE RETOS INTERNOS

El análisis transversal de las distintas áreas de Rivamadrid, junto con los diagnósticos previos y los DAFO consolidados, permite identificar un conjunto de **retos estratégicos comunes** que deben ser abordados colectivamente en el horizonte 2025–2029. Estos retos no se limitan a cuestiones operativas o técnicas, sino que responden a **cuestiones estructurales, organizativas y de alineación institucional** que condicionan la capacidad de la empresa para adaptarse, innovar y sostener su papel como actor clave del ecosistema urbano de Rivas Vaciamadrid.

1. Potenciar la coordinación interna y la cultura organizativa transversal

Rivamadrid cuenta con una estructura consolidada y equipos profesionales en todas sus áreas, por lo que debe continuar fortaleciendo la colaboración entre departamentos para continuar avanzando en su **modelo de gestión integrada y eficiente**. Este reto implica seguir reforzando los canales de comunicación interna, planificando de forma conjunta y consolidando una cultura de corresponsabilidad y trabajo transversal. De esta manera, la organización optimiza sus recursos, se



anticipa a las necesidades y refuerza su modelo de gobernanza colaborativa.

2. Acelerar la digitalización y trazabilidad de los procesos

Rivamadrid inició un proceso de modernización tecnológica con la implantación de diversas herramientas digitales. En este sentido, debemos seguir avanzando hacia un sistema integral de información y gestión que permite conectar áreas, **optimizar la planificación y facilitar la toma de decisiones** basada en datos. Impulsar esta transformación digital refuerza la trazabilidad de la operativa, la eficiencia interna y la capacidad de innovación de la organización.

El reto es seguir implantando soluciones tecnológicas transversales, adaptadas a las necesidades reales de cada servicio, que permiten mejorar la eficiencia, la

transparencia y la capacidad de anticipación de la empresa.



3. Reforzar la gestión de la disponibilidad y el bienestar laboral de forma estructural y preventiva

Rivamadrid mantiene un firme compromiso con la salud y el bienestar de su personal. En las áreas con mayor exigencia física o rotación, este compromiso se traduce en la oportunidad de seguir impulsando medidas integrales que aborden el bienestar desde una perspectiva organizativa, ergonómica y motivacional. Reforzar estos aspectos permite cuidar a los equipos, mejorar la continuidad del servicio y consolidar un entorno laboral más saludable y sostenible. Rivamadrid avanza hacia un plan específico de bienestar y sostenibilidad laboral que combina diagnóstico, prevención de riesgos, salud ocupacional, adaptación de puestos, reconocimiento interno y mejora en la

gestión de personas. Enfrentar este reto de manera compartida permite fortalecer el compromiso y garantizar la sostenibilidad de los servicios.

4. Gestionar el relevo generacional y la incorporación de nuevos perfiles

Con una parte significativa de la plantilla en edad próxima a la jubilación, Rivamadrid se enfrenta al reto de asegurar el **relevo generacional** sin perder el conocimiento técnico acumulado. A esto se suma el reto de **incorporar perfiles cualificados** debido a las restricciones del empleo público y la competencia con el sector privado. El reto no es solo incorporar personas, sino hacerlo con un enfoque estratégico: atraer talento adaptado a los nuevos retos (digitalización, sostenibilidad, proximidad), facilitar procesos de transferencia de conocimiento, e impulsar una política activa de formación y desarrollo profesional.



5. Modernizar infraestructuras, flota y medios materiales

Rivamadrid afronta una nueva etapa orientada a la renovación progresiva de sus infraestructuras, vehículos y herramientas de trabajo. Este proceso representa una oportunidad para incorporar criterios de sostenibilidad, eficiencia energética y ergonomía, asegurando la **calidad del servicio** y la **seguridad laboral**. La modernización del parque móvil, los talleres y los espacios operativos permite optimizar recursos, reducir impactos ambientales y fortalecer la imagen de una empresa pública moderna y comprometida con la excelencia en la prestación del servicio.

6. Fortalecer la planificación operativa en relación con el Ayuntamiento

Rivamadrid desempeña un papel clave en la atención de servicios esenciales y en la respuesta a necesidades municipales. Para seguir mejorando la eficiencia y la previsión operativa, resulta fundamental seguir avanzando en la definición de protocolos de comunicación y coordinación con otras áreas del municipio. Estableciendo tiempos mínimos de respuesta, criterios de priorización y canales ágiles de intercambio, permitiendo reforzar la planificación, optimizar recursos y

garantizando una respuesta ordenada, eficaz y colaborativa ante cualquier solicitud.



7. Alinear la estrategia de la empresa con los grandes objetivos de ciudad

Por último, Rivamadrid debe consolidar su papel como **instrumento operativo del modelo de ciudad** que impulsa el Ayuntamiento. Los compromisos adquiridos en la Agenda Urbana Rivas 2030, la Estrategia Local de Sostenibilidad, la digitalización municipal o los ODS exigen que la empresa pública avance en la misma dirección. Esto implica alinear su planificación estratégica, sus indicadores y sus proyectos con los objetivos de ciudad. Este reto representa una oportunidad: posicionarse no solo como prestadora de servicios, sino como **actor clave en la transformación urbana y social de Rivas Vaciamadrid**.

3. ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN ANTERIOR



Monumento
contra la
LGTBifobia

3. ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN ANTERIOR

3.1. RESUMEN DE LOS DIAGNÓSTICOS EXISTENTES

Rivamadrid dispone de un conjunto de diagnósticos y evaluaciones internas previas que constituyen una base sólida para la elaboración del presente Plan Estratégico. Estos documentos ofrecen una visión estructurada sobre la situación actual de la organización en distintos planos: estratégico, operativo, organizativo y de relación con los grupos de interés.

Entre los instrumentos más relevantes destaca la **evaluación EFQM** realizada en 2023, que ha proporcionado un análisis completo del desempeño organizativo según los criterios del modelo europeo de excelencia. El informe EFQM identifica fortalezas como la cultura de sostenibilidad, la apuesta por la innovación, la implicación social, el despliegue de indicadores de gestión o la progresiva digitalización. También señala oportunidades de mejora en ámbitos como la planificación estratégica frente a

escenarios futuros, la sistematización del benchmarking, la implicación de *partners* y proveedores en la misión corporativa, o la diversificación de vías de financiación.

Junto a esta evaluación, Rivamadrid dispone de un análisis DAFO actualizado que integra tanto los factores internos como las oportunidades y desafíos del entorno. El estudio pone de relieve las fortalezas consolidadas de la empresa — su amplia experiencia operativa, la estrecha vinculación con el Ayuntamiento y el fuerte compromiso de su personal—, y al mismo tiempo identifica ámbitos de mejora. Este enfoque permite orientar la estrategia hacia una organización cada vez más integrada, eficiente y preparada para afrontar los retos de futuro.

Además, la organización dispone de una **batería de indicadores globales** que permiten seguir de forma continua aspectos clave del funcionamiento, tales como la calidad del servicio, la satisfacción ciudadana, la eficacia en la resolución de incidencias o la eficiencia energética. Aunque esta herramienta está

ampliamente desplegada, los propios documentos internos reconocen la necesidad de establecer metas comparativas, integrar los indicadores con los procesos de planificación y reforzar la explotación estratégica de los datos.

Otro hecho relevante es la información recogida en los informes de **Recursos Humanos y la aplicación Meta 4 de Cegid** que aportan datos específicos sobre la evolución de la plantilla, los perfiles profesionales, el clima laboral o la gestión de avisos e incidencias técnicas. Esta documentación permite analizar de forma detallada las capacidades operativas, los retos de gestión del talento y las necesidades organizativas respecto a los servicios y la estructura de medios.

Por último, la propia **Memoria de Sostenibilidad y Estado de Información No Financiera 2024** incorpora un análisis transversal de las políticas y resultados obtenidos en materia ambiental, social y de buen gobierno, permitiendo alinear el diagnóstico interno con los compromisos de la Agenda Urbana Rivas 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En conjunto, estos diagnósticos existentes configuran una imagen consistente y multidimensional del estado actual de Rivamadrid, que servirá como base para estructurar los objetivos

estratégicos, las líneas de actuación prioritarias y los mecanismos de seguimiento del nuevo plan.

3.2. MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD

La Memoria de Sostenibilidad y Estado de Información No Financiera (EINF) 2024 de Rivamadrid constituye un ejercicio de transparencia y compromiso con la ciudadanía de Rivas Vaciamadrid. Elaborada por el Área de Calidad y Medioambiente en marzo de 2025, esta memoria integra información clave sobre el desempeño económico, social y ambiental de la empresa pública durante el año 2024. En ella se reflejan no solo los principales logros, sino también los desafíos afrontados y las estrategias implementadas para seguir avanzando hacia un modelo de gestión pública más eficiente, justo y sostenible. Rivamadrid ha afianzado durante la última década un modelo de servicio público basado en la calidad, la sostenibilidad y la innovación. A través de una estrategia institucional claramente alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Pacto Mundial de Naciones Unidas y la legislación vigente en materia de información no financiera, la empresa ha consolidado su papel como agente activo en la transformación ecosocial del municipio. La memoria 2024 pone de

relieve cómo esta visión se traduce en actuaciones concretas que abarcan desde la eficiencia energética hasta la mejora de la biodiversidad urbana, pasando por el fortalecimiento de la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

Uno de los elementos más relevantes de la memoria es el análisis del ecosistema y la doble materialidad, una metodología que permite identificar de forma precisa los impactos financieros y sociales/ambientales de la actividad de Rivamadrid. Esta herramienta ha servido para priorizar temas estratégicos como la gestión eficiente de residuos, la reducción de emisiones, el bienestar laboral, la inclusión social, la educación ambiental o la transparencia institucional. A través de este análisis, se definen cinco objetivos estratégicos que orientan la acción de la organización y sus planes de mejora: eficiencia organizativa, impulso tecnológico, crecimiento económico, clima laboral y sostenibilidad.

En el ámbito medioambiental, la memoria detalla los esfuerzos de la organización por reducir su impacto y adaptarse a los nuevos retos climáticos. Destaca la gestión de más de 40.000 toneladas de residuos urbanos, la implementación de proyectos de compostaje doméstico y comunitario, el incremento en la recogida de fracción orgánica y la incorporación de

nuevos puntos limpios y sistemas de recogida más eficientes. Asimismo, se pone el foco en la reducción del consumo energético y de agua, la mejora del rendimiento de la flota de vehículos y el fomento de energías renovables, todo ello bajo el marco de certificaciones ISO y auditorías externas.

La biodiversidad urbana también ocupa un lugar destacado en esta edición. Iniciativas como la plantación de miles de árboles, la creación de islas de biodiversidad o el proyecto Renatura Rivas —reconocido a nivel estatal— reflejan una apuesta decidida por la renaturalización del entorno urbano. Estos programas no solo mejoran el paisaje y la calidad del aire, sino que generan beneficios ecosistémicos duraderos para la ciudadanía. A ello se suma la participación activa en proyectos de equidad verde, que buscan garantizar un acceso igualitario a los espacios verdes y a sus servicios asociados.

Desde una perspectiva social, Rivamadrid refuerza su compromiso con la plantilla y la ciudadanía. Con más de 600 personas y un modelo de gestión basado en el diálogo, la formación y la prevención, la organización promueve un entorno laboral seguro, inclusivo y participativo. La herramienta 'MTC Mejora Tu Ciudad', que permite a la ciudadanía comunicar incidencias y

sugerencias, ha sido ampliamente utilizada en 2024, mejorando tanto la eficiencia de los servicios como la implicación de los vecinos en la mejora del municipio.

Finalmente, la dimensión económica de la memoria pone de manifiesto la estabilidad de la organización, el aumento de los ingresos de gestión y la transparencia en la ejecución presupuestaria. La rendición de cuentas, el cumplimiento normativo y la contratación responsable son pilares esenciales en la gestión económica de Rivamadrid, que continúa afianzando su papel como referente en la gestión pública local.

En definitiva, esta memoria no es solo un ejercicio de cumplimiento legal, sino una herramienta estratégica para entender, mejorar y proyectar el futuro de Rivamadrid. El documento refleja un modelo de empresa pública que asume su papel como motor de transformación social y ambiental, y que apuesta por una gestión centrada en las personas, el entorno y la sostenibilidad a largo plazo.

3.3. AGENDA URBANA RIVAMADRID

El presente Plan Estratégico de Rivamadrid se construye de manera alineada con la Agenda Urbana Rivas 2030, que constituye el principal instrumento de planificación estratégica del municipio para avanzar hacia un modelo de ciudad sostenible, compacta, cohesionada, digital y resiliente. Esta Agenda recoge los compromisos adquiridos por el Ayuntamiento en el marco de la Agenda Urbana Española y la Agenda 2030 de Naciones Unidas, articulando un conjunto de 10 Objetivos Estratégicos (OE) y 30 Objetivos Específicos (OEsp) adaptados a la realidad local.

La implicación de Rivamadrid en la ejecución de esta agenda es transversal y esencial. Como empresa pública municipal, Rivamadrid tiene competencias directas o de apoyo operativo en múltiples ámbitos de actuación recogidos en el Plan de Acción de la AU Rivas 2030, especialmente aquellos vinculados a la sostenibilidad ambiental, la mejora del espacio público, la economía circular, la movilidad sostenible, la eficiencia en la gestión de recursos y la transición ecológica.

Concretamente, el presente Plan Estratégico de Rivamadrid mantiene una

conexión directa con al menos seis Objetivos Estratégicos de la Agenda Urbana de Rivas:

- **OE2 – Evitar la dispersión urbana y revitalizar la ciudad existente:** Rivamadrid contribuye al mantenimiento y mejora de los espacios urbanos consolidados, garantizando su limpieza, accesibilidad, arbolado y adecuación para el uso ciudadano.
- **OE3 – Prevenir y reducir los impactos del cambio climático:** La actividad de Rivamadrid es clave en la mejora de la gestión de residuos, la eficiencia energética de sus operaciones, la reducción de emisiones y el fomento de prácticas medioambientales responsables.
- **OE4 – Favorecer la proximidad y la movilidad sostenible:** A través de la limpieza viaria, el mantenimiento de itinerarios peatonales y ciclistas, el servicio Bicinrivas y el soporte a campañas de movilidad activa, la empresa da soporte a una ciudad más transitable, segura y conectada.
- **OE5 – Fomentar la cohesión social y la equidad:** Rivamadrid, como empleadora pública, promueve la inclusión sociolaboral, la igualdad de oportunidades, la estabilidad del empleo y la capacitación del personal, contribuyendo a mejorar la

equidad dentro del tejido institucional local.

- **OE6 – Impulsar la economía urbana y apoyar la economía circular:** La empresa desarrolla múltiples servicios ligados al reaprovechamiento de recursos, la separación de residuos, la gestión de puntos limpios y la educación ambiental, actuando como motor de circularidad en la ciudad.
- **OE10 – Mejorar la gobernanza:** El compromiso de Rivamadrid con la planificación estratégica, los sistemas de calidad, la rendición de cuentas, la participación y la transparencia se alinea directamente con la apuesta del Ayuntamiento por una gobernanza local más abierta y conectada.

Además de la conexión temática con los objetivos estratégicos de la Agenda Urbana Rivas 2030, Rivamadrid desempeña un papel operativo clave en varios de los proyectos motores definidos en el Plan de Acción. Su implicación es directa en ámbitos estratégicos como los siguientes:

- **“Rivas ciudad peatonal y accesible” (COD.12):** Rivamadrid colabora en la adaptación del espacio público a criterios de accesibilidad universal y mitigación del cambio climático mediante arbolado, zonas de sombra y pavimentos sostenibles.

- **“Economía Circular: Residuos Cero” (COD.10):** La empresa es responsable de la implantación del 5º contenedor, la recogida selectiva y la mejora de la red de puntos limpios. Lidera campañas de sensibilización, programas de compostaje comunitario, renovación de flota con criterios sostenibles y digitalización de rutas, consolidándose como agente central del modelo de ciudad circular.
- **“Infraestructura verde urbana y restauración de espacios naturales” (COD.04):** Rivamadrid tiene competencias directas en la conservación de zonas verdes, la gestión de especies autóctonas y el riego eficiente. Además, colabora en proyectos de renaturalización urbana, restauración ecológica y adecuación de bordes verdes y vacíos urbanos, aportando tanto capacidades técnicas como logísticas.
- **“RIVAS, Emisiones Cero” (COD.20):** Rivamadrid impulsa la movilidad sostenible mediante el uso de vehículos con energías alternativas como el gas natural comprimido (GNC) y su participación en iniciativas municipales como **BicinRivas**, contribuyendo así a la reducción de emisiones y a la mejora de la calidad ambiental del municipio.

La conexión con la Agenda Urbana refuerza así el valor estratégico de este Plan, que no solo define una hoja de ruta interna para Rivamadrid, sino que **contribuye directamente a los compromisos urbanos de la ciudad a 2030**. Alinear las políticas operativas de la empresa pública con la visión transformadora del municipio permite construir sinergias sólidas, optimizar recursos y garantizar coherencia en la acción pública local.

AGENDA URBANA RIVAS 2030



4. ANÁLISIS EXTERNO Y MACROTENDENCIAS



COMPOSTAJE COMUNITARIO

EL COMPOSTAJE COMUNITARIO

El compostaje comunitario es un proceso natural que consiste en transformar los residuos orgánicos de los hogares en un abono rico en nutrientes que puede ser utilizado en jardines, balcones y terrazas. Este tipo de compostaje permite reducir la contaminación del medio ambiente y ahorrar dinero en la compra de fertilizantes.



MATERIALES COMPOSTABLES

Los materiales compostables son aquellos que pueden ser transformados en abono. Estos materiales se pueden utilizar en el compostaje comunitario y ayudan a reducir la contaminación del medio ambiente.

MATERIALES CONSIDERADOS "BOMBU"

- 1. Hojas secas
- 2. Ramas secas
- 3. Paja
- 4. Serrín

MATERIALES CONSIDERADOS "VERDE"

- 1. Restos de comida
- 2. Cascarones de huevo
- 3. Café y azúcar
- 4. Restos de frutas y verduras
- 5. Césped cortado
- 6. Hojas verdes
- 7. Ramas verdes
- 8. Paja fresca
- 9. Serrín fresco

NO COMPOSTABLES

- 1. Plásticos
- 2. Metales
- 3. Vidrio
- 4. Papel y cartón
- 5. Productos químicos
- 6. Medicamentos
- 7. Aceites
- 8. Alimentos enlatados
- 9. Alimentos congelados



4. ANÁLISIS EXTERNO Y MACRO- TENDENCIAS

4.1. IDENTIFICACIÓN MACROTENDENCIAS

El contexto global, nacional y metropolitano en el que se inserta Rivas Vaciamadrid está marcado por un conjunto de transformaciones estructurales que configuran un nuevo escenario para el diseño y la prestación de servicios públicos. Estas macrotendencias, de carácter transversal y multidimensional, condicionarán las dinámicas urbanas, los modos de vida, el papel de los actores institucionales y, por tanto, el horizonte estratégico de Rivamadrid.

En coherencia con el análisis realizado en el marco de la Agenda Urbana Rivas 2030, así como con otros marcos de referencia como la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible, la Agenda Urbana Española y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se identifican a continuación las principales tendencias que tendrán un impacto

directo en la ciudad y en la actividad de Rivamadrid entre los años 2025 y 2030.

a) Emergencia climática y transición ecológica

Uno de los principales vectores de transformación para las ciudades en los próximos años será la adaptación a la crisis climática y la aceleración de los procesos de transición ecológica. La necesidad de reducir emisiones, preservar recursos naturales, adaptarse a los efectos del cambio climático y desarrollar modelos de economía circular se sitúa en el centro de las políticas públicas urbanas.

En Rivas, esto se traduce en múltiples retos interconectados: la gestión eficiente del agua y los residuos, la renaturalización urbana, la promoción de energías limpias, la reducción del consumo energético en instalaciones municipales o el impulso a una movilidad sostenible. Rivamadrid, como actor clave en la prestación de

servicios medioambientales, jugará un papel determinante en la implementación de medidas que den respuesta a estos desafíos. El tránsito hacia un modelo de ciudad climáticamente neutra y resiliente requerirá de una empresa pública alineada con las metas de sostenibilidad y preparada para operar bajo nuevas exigencias normativas, sociales y técnicas.

b) Digitalización e inteligencia urbana

La digitalización atraviesa todos los sectores de la actividad económica y social, incluyendo la prestación de servicios públicos y la gestión del entorno urbano. En los próximos años, la expansión de tecnologías como el internet de las cosas (IoT), la inteligencia artificial, el *big data* o la sensorización de infraestructuras abrirán nuevas posibilidades para mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la relación con la ciudadanía.

Rivas, como municipio metropolitano innovador, avanza de forma decidida en su proceso de modernización digital y en la consolidación de un modelo de gobernanza inteligente, cada vez más conectado, eficiente y orientado al dato. Para Rivamadrid, esto implica continuar avanzando en la gestión basada en datos, la trazabilidad de procesos, la

atención ciudadana multicanal y la mejora continua. La incorporación de capacidades digitales no es solo una cuestión tecnológica, sino también cultural y organizativa.

c) Transformaciones demográficas y sociales

El envejecimiento de la población, los cambios en la estructura de los hogares, el aumento de la diversidad cultural y la emergencia de nuevas formas de exclusión social representan una serie de tendencias que modificarán la demanda de servicios públicos en la ciudad. Rivas, aunque se mantiene como un municipio joven, comienza a mostrar indicios de envejecimiento que obligan a repensar sus servicios desde una lógica de inclusión y accesibilidad universal.

Estas transformaciones también afectarán al propio equipo humano de Rivamadrid: la planificación de los recursos humanos y la atracción de talento joven se convierten en cuestiones estratégicas para asegurar la continuidad, innovación y sostenibilidad de los servicios que presta la empresa pública.

d) Nuevas culturas ciudadanas y demandas sociales

La ciudadanía muestra hoy una creciente demanda de servicios públicos de calidad, sostenibles, transparentes y participativos. Las expectativas hacia lo público evolucionan hacia una relación más cercana, consciente y corresponsable, en la que las personas desean implicarse activamente en la mejora del entorno urbano y los servicios que utilizan.

En este contexto, las empresas públicas tienen la oportunidad de fortalecer su vínculo con la comunidad mediante modelos de relación más abiertos, basados en la escucha activa, la comunicación proactiva y la participación compartida. Rivamadrid avanza en esta dirección, consolidando su papel como referente de gestión eficiente y responsable, que refuerza la confianza, la legitimidad y el compromiso con la ciudadanía.

e) Nuevos marcos regulatorios y contractuales

El entorno jurídico-institucional en el que operan las empresas públicas también está en evolución. Aumentan las exigencias de control, eficiencia, evaluación y sostenibilidad, tanto desde

las administraciones públicas como desde los organismos europeos e internacionales. La transición ecológica, la digitalización o los derechos sociales generan nuevas obligaciones legales, indicadores de cumplimiento y mecanismos de fiscalización.

Rivamadrid deberá anticiparse a estos cambios normativos para garantizar la viabilidad de sus modelos de gestión, adaptando sus procedimientos, contratos, sistemas de medición y criterios de transparencia. La capacidad de responder con agilidad a estas nuevas exigencias será un elemento diferenciador en su consolidación como empresa pública.

f) Crisis sistémicas y necesidad de resiliencia

La experiencia reciente con la pandemia de la COVID-19, la crisis energética o los episodios climáticos extremos han demostrado la vulnerabilidad de las ciudades y la necesidad de construir capacidades institucionales más resilientes. La incertidumbre se ha convertido en una característica estructural del entorno, y las empresas públicas deben estar preparadas para operar en contextos de volatilidad, escasez de recursos o presión social.



En este sentido, Rivamadrid debe continuar fortaleciendo su capacidad de anticipación, respuesta rápida y aprendizaje organizativo, para responder eficientemente ante posibles situaciones sobrevenidas no planificadas.

La comprensión de estas macro-tendencias no puede limitarse a una lectura externa del contexto. Deben ser interiorizadas por Rivamadrid como factores estructurales que reconfiguran su razón de ser, sus modos de operar y sus vínculos con la ciudadanía. Identificarlas a tiempo y actuar en consecuencia será clave para garantizar la relevancia futura de la empresa pública, su sostenibilidad financiera, su capacidad de innovación y su contribución efectiva al proyecto urbano de Rivas Vaciamadrid.

4.2. CONTEXTO LOCAL, REGIONAL Y GLOBAL PARA RIVAMADRID

Rivamadrid, como empresa pública del Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid, se encuentra inmersa en un ecosistema institucional, territorial y social en constante evolución, que condiciona su actividad presente y determina, en gran medida, sus capacidades y posibilidades futuras. La comprensión del contexto multiescalar en el que se inscribe su trabajo, desde lo más inmediato y local hasta lo global y estructural, es imprescindible para formular una estrategia realista, ambiciosa y alineada con los compromisos institucionales del municipio.

A escala local, Rivas Vaciamadrid representa un caso singular dentro del panorama urbano metropolitano. El municipio ha experimentado un crecimiento sostenido durante las últimas décadas, consolidándose como una de

las ciudades más dinámicas del entorno de Madrid. Este crecimiento no solo ha sido cuantitativo —superando la barrera de los 100.000 habitantes—, sino también cualitativo: Rivas se ha posicionado como un referente en políticas de sostenibilidad, innovación urbana y participación ciudadana, con una sociedad civil activa y una estructura institucional comprometida con los valores del servicio público, la equidad territorial y el bienestar colectivo.

Este crecimiento ha supuesto también un punto de inflexión para el municipio, generando nuevos retos vinculados a la cohesión territorial y a la calidad de vida urbana. La consolidación de nuevos barrios, las necesidades de conexión con el entorno metropolitano, la necesidad de equipamientos y servicios públicos o las diferencias entre zonas del municipio reflejan un territorio en plena transformación. Este escenario ofrece a Rivas la oportunidad de seguir avanzando hacia un modelo urbano más equilibrado, inclusivo y adaptado a las nuevas demandas ciudadanas.

En este escenario, Rivamadrid no solo actúa como operador técnico de servicios esenciales (como la limpieza viaria, el mantenimiento de zonas verdes o la recogida de residuos), sino también como una pieza clave en la articulación del modelo de ciudad. Su capacidad para

anticipar y responder a estas tensiones será determinante en la calidad de vida urbana, la cohesión territorial y el cumplimiento de los objetivos de la Agenda Urbana local.

Para Rivamadrid, esta situación representa una oportunidad para proyectar su experiencia y capacidades más allá de los límites de Rivas, posicionándose como una empresa pública referente en innovación y sostenibilidad. Asimismo, puede explorar alianzas estratégicas con otras entidades públicas o consorcios regionales, aprovechando sinergias y contribuyendo a la mejora de los servicios públicos desde una lógica de economía de escala y colaboración institucional.

En el plano estatal, la empresa también opera bajo un marco normativo y estratégico en plena transformación. La Estrategia Española de Desarrollo Sostenible 2030, la Agenda Urbana Española, y el conjunto de medidas incluidas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia marcan una agenda pública centrada en la descarbonización, la transición energética, la digitalización, la cohesión territorial y la modernización del sector público. Estas prioridades no solo determinan las directrices políticas del Gobierno de España, sino que también estructuran las líneas de financiación

pública a las que pueden acceder municipios y empresas públicas como Rivamadrid.

En este sentido, resulta imprescindible que la empresa consolide capacidades técnicas y organizativas que le permitan concurrir a convocatorias públicas, liderar proyectos piloto en clave de sostenibilidad e innovación, y articular colaboraciones público-públicas con otras entidades afines. Al mismo tiempo, el refuerzo de los marcos de evaluación, los sistemas de control y las exigencias legales derivadas de estas políticas públicas implicarán mayores responsabilidades administrativas y una creciente necesidad de transparencia, rendición de cuentas y mejora continua.

Por último, no puede obviarse el marco global que atraviesa de forma transversal toda la acción pública en el siglo XXI. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen hoy no solo un marco de referencia ético y político, sino también una hoja de ruta operativa para gobiernos, empresas y organizaciones de todo el mundo. Aunque Rivamadrid actúa en el ámbito estrictamente local, sus líneas de trabajo están directamente conectadas con objetivos globales como la gestión sostenible del agua (ODS 6), la acción por el clima (ODS 13), la producción y consumo responsables (ODS 12), o la

generación de empleo digno y de calidad (ODS 8).

Asimismo, fenómenos globales como la crisis energética, los efectos del cambio climático, las transformaciones tecnológicas o las tensiones geopolíticas impactan de forma directa en los marcos de actuación local. Estos cambios acelerados, imprevisibles y multidimensionales exigen una capacidad de adaptación institucional que va más allá de la simple gestión operativa: requieren visión estratégica, resiliencia organizativa y capacidad de anticipación.

Para Rivamadrid, este horizonte plantea un reto estructural, pero también una oportunidad de liderazgo. Su carácter de empresa pública, su proximidad a la ciudadanía, su vinculación directa con el proyecto urbano del Ayuntamiento y su experiencia acumulada en servicios esenciales la sitúan en una posición privilegiada para impulsar transformaciones significativas. Anticiparse para hacer frente a los grandes retos del siglo XXI no es una opción, sino una necesidad estratégica que permitirá a la empresa responder a las exigencias actuales, además de proyectarse como actor clave en la construcción de una ciudad más justa, sostenible y preparada para el futuro.

4.3. OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS EXTERNOS

El análisis del entorno de Rivamadrid no puede entenderse únicamente como una lectura del contexto, sino como un ejercicio de detección estratégica de aquellas fuerzas externas que pueden operar como palancas de cambio positivo o, por el contrario, como factores de riesgo y tensión para la empresa. En este sentido, la Agenda Urbana de Rivas Vaciamadrid ofrece un marco especialmente útil para identificar los principales vectores de oportunidad y líneas de vulnerabilidad que deben guiar la acción institucional en los próximos años.

Entre las oportunidades más destacadas se encuentra, en primer lugar, la consolidación de una cultura institucional fuerte en torno a la sostenibilidad y la innovación pública. El compromiso político y técnico del Ayuntamiento con los principios de la Agenda Urbana, la transversalización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el impulso de políticas integrales en materia de movilidad, medio ambiente, economía circular y digitalización, ofrecen un marco coherente y estable sobre el que Rivamadrid puede desplegar iniciativas ambiciosas, alineadas con la hoja de ruta municipal. La entidad tiene ante sí la



oportunidad de reforzar su papel como agente clave para la transición ecológica y digital de la ciudad.

En segundo lugar, el contexto normativo y financiero estatal y europeo ofrece una ventana de oportunidad sin precedentes. La existencia de programas de financiación como los Fondos Next Generation EU, las estrategias climáticas y de resiliencia urbana, y los marcos para la mejora del empleo público y la eficiencia energética permiten a Rivamadrid acceder a recursos, formación y alianzas estratégicas que hasta hace poco eran difícilmente viables. La clave será la capacidad de anticiparse,

articular propuestas técnicas sólidas y posicionarse como agente solvente ante las administraciones competentes.

En tercer lugar, existe una creciente demanda social por servicios públicos de calidad, cercanos, sostenibles y transparentes. Esta demanda no debe verse solo como una presión, sino como un espacio fértil para la legitimación de lo público. La ciudadanía valora cada vez más los servicios bien prestados, los modelos de gobernanza abierta, y las entidades que demuestran compromiso, vocación de servicio y mejora continua. Rivamadrid puede encontrar aquí una oportunidad para reforzar su vínculo con la población, rediseñando sus canales de comunicación, mejorando la experiencia usuaria y visibilizando su aportación cotidiana al bienestar colectivo.

Junto a los avances alcanzados, se identifican también desafíos que invitan a seguir evolucionando para mantener la capacidad de respuesta ante un entorno cada vez más exigente. Uno de ellos es seguir adaptando las estructuras organizativas a los nuevos contextos climáticos, tecnológicos y sociales, que demandan mayor flexibilidad, transversalidad y actualización de competencias. Este proceso de transformación interna parte de la oportunidad de seguir fortaleciendo a Rivamadrid como una organización

moderna, ágil y preparada para afrontar con éxito los retos operativos y estratégicos de los próximos años.

Finalmente, uno de los desafíos más delicados es la tensión entre sostenibilidad, eficiencia y justicia social. Las transformaciones ecológicas y tecnológicas en curso pueden generar efectos no deseados si no van acompañadas de una mirada inclusiva: brechas digitales, precarización laboral, desigualdades territoriales o pérdida de referentes comunitarios. Rivamadrid debe asumir este reto con una perspectiva integral, apostando por una transformación justa, donde los beneficios del cambio se extiendan de manera integral y donde los impactos negativos se mitiguen de manera anticipada y equitativa.

En definitiva, el entorno externo en el que opera Rivamadrid tiene algunas incertidumbres, pero también una serie de oportunidades para seguir impulsando una empresa pública de nueva generación, conectada con los retos contemporáneos, capaz de anticipar y gestionar el cambio, y dotada de legitimidad social e institucional.

5. MATRIZ DAFO



5. MATRIZ DAFO

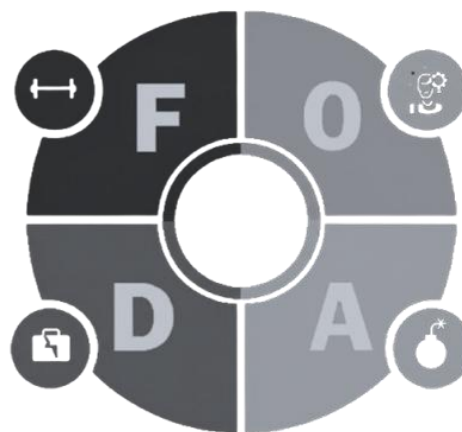
El presente análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) constituye una herramienta fundamental para interpretar de forma estructurada el posicionamiento actual de Rivamadrid como empresa pública prestadora de servicios esenciales en el municipio de Rivas Vaciamadrid. A través de una evaluación integral de sus factores internos y del contexto externo en el que opera, este ejercicio estratégico permite identificar no solo los desafíos más acuciantes a los que se enfrenta la organización, sino también las palancas clave desde las que proyectar su futuro.

Rivamadrid es una entidad con más de dos décadas de experiencia que ha consolidado su papel como uno de los pilares vertebradores de la ciudad. Su implicación en la gestión diaria del espacio urbano, el mantenimiento del entorno, la recogida de residuos o el servicio de grúa, entre otros muchos ámbitos, la sitúa como una organización estratégica con impacto directo y cotidiano en la vida de la ciudadanía. No obstante, este rol central viene acompañado de exigencias crecientes, tanto por parte de la administración municipal como de los propios vecinos y vecinas, que demandan una prestación

de servicios eficaz, sostenible, cercana e innovadora.

En este contexto, el análisis DAFO parte de una reflexión sobre las dinámicas internas de la organización, orientada a identificar oportunidades de mejora y fortalecer la eficiencia de la gestión. El estudio destaca ámbitos clave en los que Rivamadrid puede seguir avanzando, como la optimización de la comunicación transversal, la digitalización de procesos, la modernización de maquinaria o la planificación del relevo generacional. También se señala la importancia de continuar adaptando los procedimientos al marco normativo y administrativo vigente, con el fin de ganar agilidad y capacidad de respuesta.

Paralelamente, el análisis externo señala una serie de factores del entorno que pueden influir en la proyección futura de la empresa. Entre ellos destacan la creciente visibilidad pública de los servicios, que exige una gestión



reputacional activa; los cambios legislativos que requieren capacidad de adaptación constante; y la coordinación externa para evitar sobrecargas estructurales. Estos elementos, más que amenazas, representan desafíos estratégicos que invitan a fortalecer la anticipación, la planificación y la resiliencia organizativa.

Frente a este panorama, el análisis reconoce también una serie de fortalezas estructurales que constituyen el verdadero motor de la organización. La existencia de una plantilla altamente cualificada, comprometida y conocedora del territorio es uno de los principales activos de Rivamadrid. Junto a ello, el modelo organizativo diversificado, la experiencia contrastada en gestión operativa, el buen clima interno y el alineamiento estratégico con la Agenda Urbana Rivas 2030 permiten consolidar una cultura de servicio público moderna y transformadora.

Del mismo modo, el entorno ofrece oportunidades significativas que, si son bien aprovechadas, pueden generar efectos positivos de gran calado. La posibilidad de acceder a financiación europea y estatal en ámbitos clave como la digitalización, la transición ecológica o la inclusión sociolaboral abre nuevas ventanas de acción. Además, la

consolidación de alianzas institucionales y la participación en redes sectoriales ofrecen un espacio fértil para el aprendizaje compartido, la innovación y la mejora continua.

A partir de esta lectura compleja y multifactorial del presente, se definen una serie de retos estratégicos que deben guiar la acción de Rivamadrid en los próximos años. Estos retos, que abarcan desde la necesidad de reforzar la gobernanza interna hasta la modernización de infraestructuras, el relevo generacional o seguir impulsando mejoras organizacionales, constituyen el punto de partida para una estrategia transformadora, orientada a consolidar el papel de la empresa como un actor clave en la construcción de una ciudad más justa, sostenible y resiliente.

Este documento, por tanto, no se limita a diagnosticar. Su propósito último es facilitar la toma de decisiones estratégicas, orientar las prioridades organizativas y promover un cambio estructurado y sostenido que permita a Rivamadrid responder con solvencia a los desafíos del presente y del futuro.

DEBILIDADES

(1) **Reto generacional y de transferencia de conocimiento.** La plantilla muestra una tendencia de envejecimiento que hace necesario impulsar una estrategia de relevo ordenada y programas de transmisión de conocimiento.

(2) **Aspectos estructurales en comunicación y gobernanza interna.** Persiste un margen de mejora en la coordinación transversal y en la generación de espacios compartidos de planificación entre áreas.

(3) **Brechas tecnológicas y trazabilidad por consolidar.** La digitalización de procesos, el control de datos, la planificación integrada y las herramientas de seguimiento en tiempo real presentan todavía recorrido de desarrollo.

(4) **Necesidad de modernización de infraestructuras, flota y maquinaria.** La constante necesidad de renovación de vehículos, almacenes y equipos requiere refuerzo para garantizar la máxima calidad del servicio y la eficiencia operativa.

(5) **Gestión de la disponibilidad en determinados servicios.** En áreas de alta exigencia física se concentran periodos de baja o ausencia prolongada, lo que requiere reforzar medidas en este sentido.

AMENAZAS

(1) **Riesgos reputacionales derivados de la visibilidad de nuestro trabajo para el servicio público.** La ciudadanía evalúa constantemente la calidad del servicio, y cualquier error o demora tiene un impacto directo en la imagen de la empresa.

(2) **Dependencia del escenario social y administrativo y cambios normativos imprevisibles.** El contexto de cambio permanente genera incertidumbre sobre la continuidad de estrategias o proyectos de largo plazo.

(3) **Presión normativa y administrativa creciente.** Las obligaciones derivadas de la legislación en contratación, fiscalización, recursos humanos o legislación ambiental limitan la capacidad de adaptación e innovación.

FORTALEZAS

(1) **Capital humano con alto nivel de conocimiento, implicación y compromiso.** La plantilla cuenta con un profundo conocimiento del territorio y del servicio, así como una fuerte implicación con la misión pública de la empresa.

(2) **Modelo organizativo consolidado y diversificado.** Rivamadrid presta un amplio abanico de servicios urbanos esenciales, lo que le otorga un papel estructural en el funcionamiento de la ciudad y lo convierte en una referencia dentro de las empresas públicas de servicios.

(3) **Experiencia en gestión operativa y planificación técnica.** Se dispone de herramientas y metodologías en varias áreas que permiten organizar y dimensionar los servicios con rigor.

(4) **Buena percepción interna de cohesión en los equipos.** Las áreas valoran positivamente el clima laboral dentro de los departamentos y la cultura de colaboración interna.

(5) **Reuniones de equipo y gestión de áreas** entre las direcciones, jefaturas y personal técnico, logrando una estructura operativa consolidada para la gestión de decisiones alineadas a la gobernanza de Rivas Vaciamadrid.

OPORTUNIDADES

(1) **Alineación con la Agenda Urbana Rivas 2030 y los ODS.** La empresa puede posicionarse como actor clave en los compromisos sostenibles de la ciudad, consolidando su rol estratégico.

(2) **Posibilidad de acceder a financiación europea o estatal para digitalización, inserción laboral y transición ecológica.** Fondos públicos y subvenciones pueden permitir impulsar proyectos transformadores sin depender exclusivamente del presupuesto local.

(3) **Desarrollo de nuevas alianzas institucionales y sectoriales.** La asistencia a redes, congresos y espacios técnicos puede reforzar el valor de las empresas públicas de servicios y el papel de Rivamadrid.

(4) **Impulso continuo del avance tecnológico y la innovación aplicada** para la mejora de la trazabilidad de la información, fortaleciendo y adaptando el proceso sinérgico de toma de decisiones junto a la matriz.

(5) **La mejora de la coordinación y la planificación del trabajo.** Reforzar la anticipación y la programación conjunta permitirá optimizar los recursos y mantener la calidad y la percepción positiva de los servicios.

6. INDICADORES DE MEDICIÓN



6. INDICADORES DE MEDICIÓN

La definición de indicadores constituye una herramienta clave para garantizar el seguimiento, la evaluación y la mejora continua del Plan Estratégico. A través de un proceso participativo con las distintas áreas de Rivamadrid, se han identificado y consensado los principales indicadores que permitirán medir el grado de avance y cumplimiento del marco estratégico definido para los próximos años.

Estos indicadores no solo facilitarán la trazabilidad y transparencia del plan, sino que servirán también como base para la toma de decisiones informada y para el ajuste de las acciones en función de los resultados obtenidos. La medición será un componente esencial para vincular la estrategia con la operativa y asegurar su impacto real sobre la organización y la ciudadanía.

6.1. VARIABLES EN LÍNEA CON LOS ODS Y EFQM

La incorporación de variables estadísticas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con los criterios del modelo EFQM responde al objetivo de avanzar hacia una **gestión pública basada**

en la evidencia, la excelencia y la sostenibilidad. Estas variables permiten no solo medir el desempeño interno de Rivamadrid, sino también vincularlo con los grandes marcos de referencia internacionales que orientan la transformación del sector público y los servicios urbanos.

En el caso de los ODS, las variables seleccionadas se inspiran en las metas de la Agenda 2030 que guardan una relación directa con la actividad de Rivamadrid, especialmente aquellas vinculadas al ODS 11 (*ciudades y comunidades sostenibles*), ODS 12 (*producción y consumo responsables*), ODS 13 (*acción por el clima*), ODS 8 (*trabajo decente y crecimiento económico*) y ODS 9 (*industria, innovación e infraestructura*). Estas variables permiten vincular indicadores internos —como consumo energético, volumen de residuos reciclados, emisiones de flota, formación del personal o percepción ciudadana— con compromisos globales, generando coherencia institucional y posicionando a Rivamadrid como actor activo en la Agenda Urbana de Rivas Vaciamadrid.

En paralelo, la integración de variables conectadas con el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) refuerza la apuesta de Rivamadrid por la mejora continua, la excelencia organizativa y la orientación a

resultados. Las variables recogidas en este ámbito se alinean con los criterios evaluados en el modelo (estrategia, liderazgo, personas, alianzas, procesos, resultados clave...), y permiten disponer de una batería de datos útiles para futuras autoevaluaciones o auditorías externas. Esta alineación también facilita la estandarización de los sistemas de control interno y el establecimiento de metas comparables con otras entidades públicas o del sector.

En conjunto, estas variables permiten construir un **sistema de seguimiento estratégico más robusto y alineado**, en el que cada indicador no solo responde a una lógica interna de control de gestión, sino que contribuye a medir el impacto organizativo en clave de sostenibilidad, eficiencia, innovación y valor público. Este enfoque estadístico orientado a marcos de referencia externos también aporta legitimidad institucional, fortalece la transparencia y mejora la rendición de cuentas ante la ciudadanía y los órganos de gobernanza.

VARIABLE ESTADÍSTICA	ODS RELACIONADO	CRITERIO EFQM RELACIONADO
Porcentaje de residuos reciclados sobre el total recogido	ODS 12 – Producción y consumo responsables	Resultados clave
Consumo energético total por servicio	ODS 13 – Acción por el clima	Gestión de recursos y procesos
Índice de ausencia laboral anual	ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico	Personas
Número de incidencias resueltas en plazo	ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles	Procesos y servicios
Grado de satisfacción ciudadana con los servicios	ODS 16 – Paz, justicia e instituciones sólidas	Percepción de los grupos de interés
Horas de formación por persona trabajadora	ODS 4 – Educación de calidad	Personas
Porcentaje de flota con etiqueta ambiental ECO o CERO	ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles	Sostenibilidad
Nivel de digitalización de procesos operativos	ODS 9 – Industria, innovación e infraestructura	Estrategia y transformación
Número de proyectos con alianzas externas	ODS 17 – Alianzas para lograr los objetivos	Ecosistema de alianzas
Ratio de cumplimiento de objetivos estratégicos	ODS 16 – Paz, justicia e instituciones sólidas	Gobernanza y dirección estratégica

Ejemplo de relación entre indicadores, ODS y EFQM.

6.2. HERRAMIENTAS PREVISTAS PARA EL SEGUIMIENTO

La implementación efectiva del Plan Estratégico requiere de herramientas específicas que permitan realizar un seguimiento continuo y estructurado de su grado de avance, facilitando el análisis de resultados, la toma de decisiones y la mejora continua. Con este objetivo, Rivamadrid prevé apoyarse en plataformas tecnológicas que integren información procedente de diferentes áreas, sistemas de gestión y fuentes operativas.

Una de las principales herramientas previstas es el uso de *inteligencia de negocio (Business Intelligence)*, que permitan diseñar cuadros de mando dinámicos, visuales y accesibles, con indicadores clave vinculados al marco estratégico definido. Estas herramientas permitirán visualizar en tiempo real la evolución de los objetivos, facilitar la comparación entre periodos, generar alertas tempranas y presentar información de manera comprensible para los distintos niveles de decisión.

Asimismo, se contempla la posibilidad de integrar datos procedentes de los sistemas internos existentes (como hojas

de seguimiento, aplicaciones de incidencias, herramientas de planificación de rutas o control de personal), de forma que se minimice la carga administrativa y se garantice la fiabilidad de la información. A medio plazo, la implantación de un sistema transversal de información corporativa facilitará la interoperabilidad entre áreas y reforzará la trazabilidad de las acciones estratégicas.

Estas herramientas estarán orientadas tanto al seguimiento operativo del Plan, como a la elaboración de informes de avance periódicos y a la rendición de cuentas interna y externa. Su desarrollo irá acompañado de la formación y acompañamiento a los equipos responsables, garantizando una lectura compartida de los datos y una cultura organizativa orientada a la evaluación.



TIPO DE HERRAMIENTA	USO PREVISTO	ÁREA RESPONSABLE
Business Intelligence / Cuadro de mando	Visualización de indicadores estratégicos en tiempo real	Áreas operativas
Sistema de incidencias	Seguimiento operativo de tareas y resolución de avisos	Áreas operativas
Hojas de seguimiento / Excel	Control interno de acciones estratégicas	Responsables de acción
Sistemas de control horario / RRHH	Medición de indicadores de personal (formación, puestos)	Recursos Humanos
Informes periódicos	Evaluación de avance del plan y rendición de cuentas	Dirección / Transversal

Herramientas de medición de las actuaciones del Plan Estratégico

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PLAN NERA - RIVAMADRID

NERA  **2030**

Nueva Estrategia Rivamadrid Avanza



RIVAMADRID
EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS, S.A.

**RIVAS
VACIAMADRID**

