# PLAN ESTRATÉGICO

2021 → 2024

CPEN
CORPORACIÓN PÚBLICA
EMPRESARIAL DE NAVARRA

EDITA:

Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua

CPEN
CORPORACIÓN PÚBLICA
EMPRESARIAL DE NAVARRA

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN Pág. 4

ANÁLISIS DE ENTORNO Pág. 10

ANÁLISIS INTERNO Pág. 20

DIRECCIONES ESTRATÉGICAS Pág. 29

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES Pág. 35

EJES DEL PLAN Pág. 39

DESARROLLO DEL PLAN Pág. 49

AGRADECIMIENTOS Pág. 59

# INTRODUCCIÓN

# Plan Estratégico para un nuevo ciclo

## INTRODUCCIÓN

CPEN, la Corporación Pública Empresarial de Navarra, integra el conjunto de 16 sociedades públicas y más de 1.300 profesionales que garantizan el servicio público que desarrolla el Gobierno de Navarra, contribuyendo a la creación de riqueza para la Comunidad Foral.

Como sociedad matriz, CPEN es la garante de la coordinación del funcionamiento de las sociedades públicas, y del establecimiento de políticas y directrices comunes de actuación y de su seguimiento, con el objetivo de conseguir un sector público empresarial referente, equilibrado y sostenible, atendiendo a criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y creación de valor. Asimismo, la Corporación Pública es un instrumento clave para la vertebración territorial y la cohesión social de Navarra, como elemento de transmisión de valores, de fomento del desarrollo, y facilitador de la ejecución de las políticas del Gobierno de Navarra.

CPEN y las empresas de la Corporación Pública afrontan una nueva etapa, ya no solo por factores de entorno, sino por los enormes desafíos y retos a los que se enfrenta la sociedad y el Gobierno de Navarra en los próximos años, cuyo abordaje, satisfactorio o no, definirá la Navarra del futuro y el posicionamiento de nuestra Comunidad en un mundo más digitalizado, competitivo y focalizado en materia de sostenibilidad.

Creemos firmemente que CPEN debe de tener un papel principal en este nuevo escenario, como motor de desarrollo de Navarra desde las empresas públicas, papel que ya se ha desempeñado con éxito en otros momentos históricos, como en el de la implantación de las energías renovables de forma pionera. Para ello, es preciso dotarnos de un nuevo Plan Estratégico 2021-2024 que aborde los grandes desafíos de Navarra desde el liderazgo del sector público.

El esfuerzo, talento y excelencia técnica del personal ha afianzado al sector público empresarial foral como palanca clave a disposición del Gobierno de Navarra para el desarrollo de nuestra Comunidad, y desde el refuerzo de nuestra posición debemos posicionar a Navarra a la vanguardia nacional y europea, atrayendo mayores oportunidades de expansión y conocimientos.

CPEN ha desarrollado e implantado en los últimos años dos planes estratégicos para dar respuesta a situaciones complejas, como fue la reordenación del sector público navarro (2010 a 2016) y la consolidación de las nuevas sociedades (2016 a 2019).

La actual crisis, generada por la COVID 19, y las respuestas a la misma que se dan desde los poderes públicos de Navarra, nacionales y europeos, requieren una revisión de las estrategias a adoptar, y toma de decisiones sobre los diferentes aspectos que son y seguirán siendo críticos en los próximos años.

El desarrollo del presente plan estratégico ha llevado un proceso de análisis basado en tres pilares fundamentales; análisis externo, compuesto por un análisis de entorno económico, tecnológico y social; análisis sectorial a nivel nacional y europeo, y análisis interno tanto de las organizaciones de la corporación, como de forma más detallada de la matriz, en ambos casos con participación activa de los grupos de interés por medio de entrevistas y trabajo en equipo, focus group y otras técnicas prospectivas.

Mediante la ejecución de este nuevo Plan Estratégico y desde el convencimiento en el papel protagonista que debe tener CPEN en el desarrollo futuro de Navarra, fortaleceremos nuestro papel tractor en proyectos estratégicos y en el posicionamiento de Navarra a la vanguardia nacional y europea en la nueva economía digital. Además, atraeremos mayores oportunidades de expansión y conocimientos, que posteriormente son trasladados a los distintos sectores, trabajando siempre al servicio de nuestra Comunidad, fortaleciendo la marca Navarra y siguiendo impulsando, reactivando y construyendo la Navarra del futuro.

**Elma Saiz Delgado**

**Consejera delegada de CPEN**

# Plan Estratégico para un nuevo ciclo

## NUEVA ETAPA POR FACTORES DE ENTORNO, CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS

**2010-2016**

Reordenación sector público

**2016-2019**

Consolidación

**2021-2024**

Avance y transformación sostenible

# Plan Estratégico para un nuevo ciclo

## NUEVA ETAPA POR FACTORES DE ENTORNO, CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS

- Next Generation EU.
- Pacto Verde Europeo.

ESPAÑA PUEDE.

- Agenda 2030 de Navarra.
- S3 y adaptación S4: Estrategia de Especialización Inteligente.
- Plan Reactivar Navarra.

REACTIVAR NAVARRA
NAFARROA BERRAKTIBATU
2020-2023

CPEN

- Liderazgo de lo público en el desarrollo de Navarra.
- Comunicación y transparencia.
- Retos ligados a la nueva economía:
  - Sostenibilidad.
  - Digitalización.

# Perímetro de sociedades CPEN

# ANÁLISIS DE ENTORNO

# Previsión evolución Grupo 2021-2024

## INDICADORES FINANCIEROS GRUPO CPEN

El Plan Estratégico 2021-2024 es la herramienta utilizada por la Corporación Pública Empresarial de Navarra (CPEN) para el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones, sobre sus objetivos y el enfoque de sus competencias, funciones y actividades en los próximos años.

Esta planificación estratégica define las líneas estratégicas de actuación, y establece los planes de acción necesarios para la implantación de la misma en los diferentes niveles de la organización. No obstante, el Plan Estratégico debe ser una herramienta viva, capaz de asumir los nuevos retos que se planteen o de adaptarse a los cambios de diferente índole que sucedan durante la vigencia del mismo. Por ello, hemos introducido el análisis de escenarios como una herramienta adecuada para complementar al Plan con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las coyunturas cambiantes, caracterizadas por un alto grado de incertidumbre económica dependiente de la evolución de la crisis de la Covid-19.

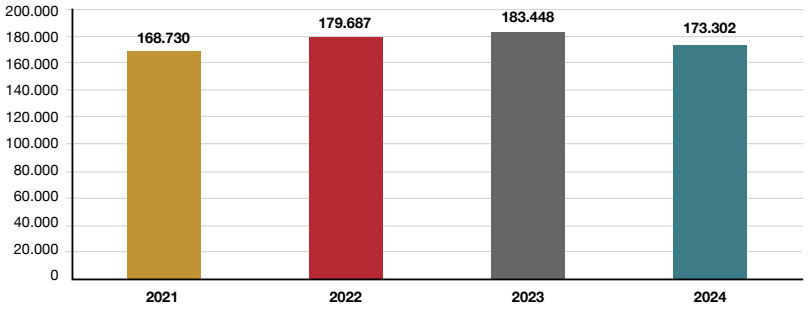
El análisis de escenarios es una técnica prospectiva que pretende tener en cuenta variables que no se controlan y, en consecuencia, identificar los distintos supuestos con que los que puede encontrarse un equipo gestor cuando se implementan determinadas estrategias vinculadas fundamentalmente al negocio, para poder así reencaminarlos. En concreto, consiste en crear posibles escenarios futuros que pueden afectar a la evolución de la Corporación, evaluar su impacto y, a partir de ellos, facilitar la toma de decisiones reduciendo al máximo los riesgos.

**“El análisis de escenarios es una técnica prospectiva que pretende tener en cuenta variables que no se controlan y, en consecuencia, identificar los distintos supuestos con que los que puede encontrarse un equipo gestor cuando se implementan determinadas estrategias vinculadas fundamentalmente al negocio, para poder así reencaminarlos.**

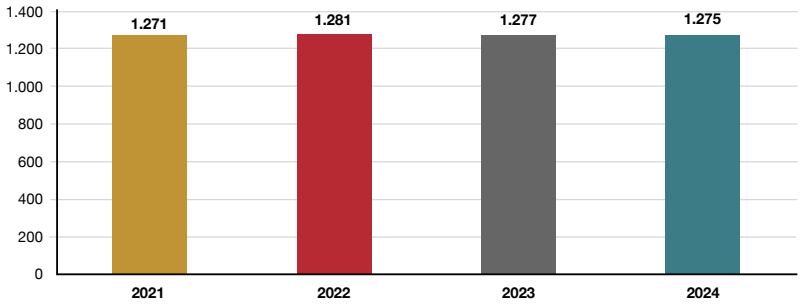
# Previsión evolución Grupo 2021-2024

## INDICADORES FINANCIEROS GRUPO CPEN, ESCENARIO CENTRAL

### INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (INCN + OIE) (MILES €)



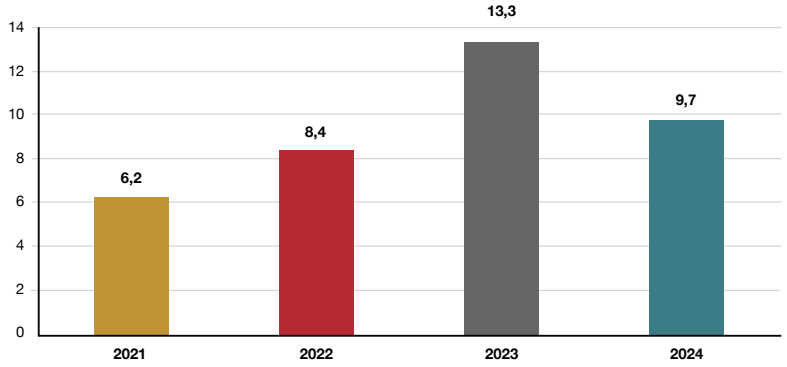

### PLANTILLA MEDIA



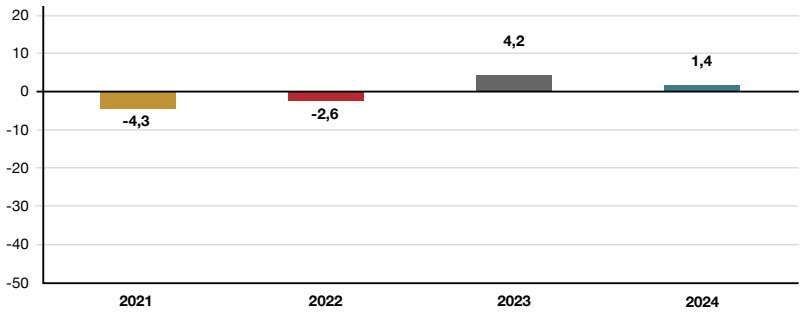
# Previsión evolución Grupo 2021-2024

## INDICADORES FINANCIEROS GRUPO CPEN, ESCENARIO CENTRAL

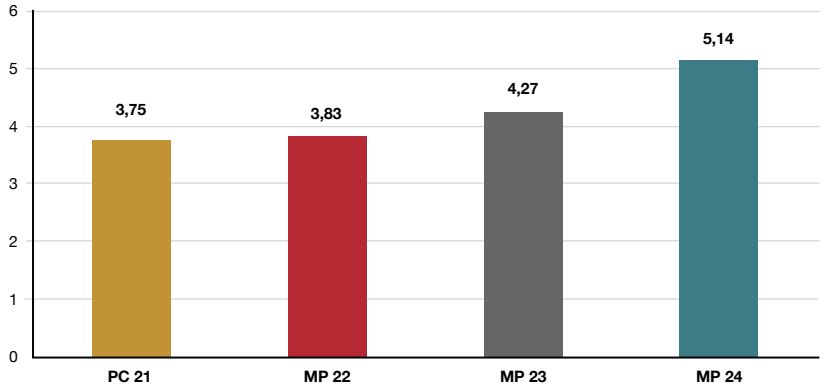
### EVOLUCIÓN EBITDA MM€




### RESULTADO CONSOLIDADO CPEN (MM€)




### RATIO SOLVENCIA A L/P



# Análisis externo, tendencias

## TENDENCIAS COMPARADAS, CORPORACIONES PÚBLICAS EUROPEAS

Hemos realizado un profundo análisis comparado a nivel europeo de las Corporaciones Públicas, identificando 28 Corporaciones Públicas y analizando en profundidad 10 de ellas desde las tres funciones clásicas de la propiedad:

**1. Nombramiento de los Miembros del Consejo y órganos de dirección.**

**2. Establecimiento y monitorización de objetivos.**

**3. Ejercicio de los derechos de voto de la sociedad en nombre del Gobierno.**

Se obtienen cuatro modelos de las Corporaciones, siendo la figura más utilizada a nivel europeo el modelo Centralizado, de Doble Enfoque y el de Agencia coordinadora, por este orden:

· **Modelo centralizado:** Una institución ejecuta la misión como accionista en todas las organizaciones y empresas controladas por el Estado. Agencia especializada o ministerio designado. Marca objetivos financieros, operativos y técnicos y monitoriza rendimiento desde un órgano central. Las directrices proceden de una unidad central.

· **Modelo de doble enfoque (twin track):** Equivalente al modelo centralizado pero con 2 portfolios de sociedades supervisados por dos instituciones gubernamentales diferentes.

· **Modelo de agencia coordinadora:** Unidades especializadas gubernamentales con capacidad de asesorar a otros ministerios en temas operativos y técnicos, y su mandato más importante es a menudo monitorizar el rendimiento de las sociedades.

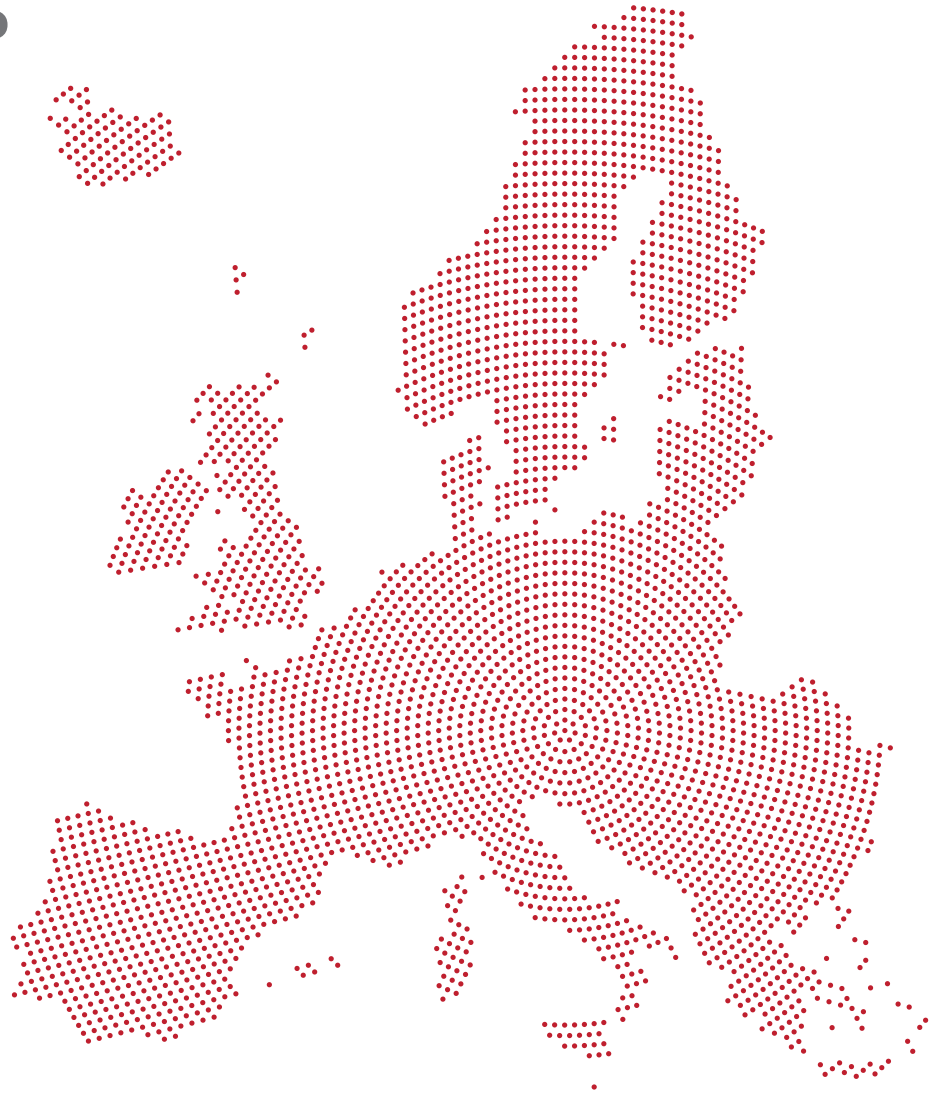
· **Modelo descentralizado:** No hay una única institución responsable de la función de propiedad de las empresas públicas. Percepción de que los ministerios responsables operan las sociedades de facto, como una extensión de sus poderes ministeriales.

# Tendencias de las corporaciones públicas en Europa, un estudio comparado

## EJES OBJETO DE ANÁLISIS:

1. OBJETIVOS.
2. AUTORIDAD DE DEPENDENCIA.
3. RELACIÓN CON PARTICIPADAS.
4. EVOLUCIÓN.
5. EMPRESAS BAJO GESTIÓN.
6. ORGANIZACIÓN INTERNA.
7. GOBERNANZA.
8. FINANCIACIÓN.
9. TRANSPARENCIA.
10. RSE.
11. RESULTADOS.

· 28 corporaciones identificadas.
· 10 corporaciones analizadas en profundidad.



# Tendencias

## DIRECCIÓN EFECTIVA DEL PODER PÚBLICO: ESTRATEGIA

- Corporaciones públicas como catalizadoras de liderazgo público.
- Dar cobertura a las necesidades que se planteen desde una perspectiva de servicio público.
- Motor para la incorporación de aquellas áreas de innovación que serán imprescindibles incorporar para el crecimiento y desarrollo de la sociedad.
- Incorporación efectiva de los ODS.

Dirección Efectiva del Poder Público: Estrategia

# Tendencias

## INFLUENCIA ECONÓMICA Y SOCIAL. MEDICIÓN DEL IMPACTO

- Potencial papel en el apoyo ejecución de proyectos en el marco Next Generation.
- Cauce para la colaboración público – privada.
- Liderazgo en cambios sociales.
- Generación de valor en términos de territorio y medición del impacto y el retorno de la inversión.

Influencia económica y social:

Medición de impacto

# Tendencias

## TRANSPARENCIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

- Impulso en la implantación y cumplimiento de buenas prácticas en gobernanza y transparencia.
- Diplomacia sectorial. Papel de bisagra entre sectores en la búsqueda de líneas estratégicas comunes.
- Incorporación de la responsabilidad social con un enfoque transversal.
- Identificación y comunicación efectiva con los grupos de interés.

Relaciones con grupos de interés

# Tendencias

## EFICIENCIA EN PROCESOS (USO DE RECURSOS), EFICACIA EN PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y GESTIÓN DEL RIESGO.

- Desarrollo de nuevas áreas transversales; gestión de la innovación, RSE y estrategia.
- Apuesta decidida por la digitalización en procesos.
- Incorporación de la Inteligencia Artificial en la gestión.
- Corporaciones como Laboratorio de Innovación para su extensión y contagio en el Sector Público.
- Risk Management: Planificación conjunta y priorización de riesgos. Posibles desarrollos de Comités de Riesgos.
- Monitorización continua y detallada de riesgos en base a escenarios. Prospectiva económica y social.

Gestión Interna: Directrices

# ANÁLISIS INTERNO

# Análisis interno DAFO

## UN ANÁLISIS DESDE LA ÓPTICA INTERNA Y DE ENTORNO

| | INTERNO | EXTERNO |
|---|---|---|
| NEGATIVO | D | A |
| POSITIVO | F | O |

# Análisis interno DAFO

## DEBILIDADES

- Falta de percepción de pertenencia y de fuerza de grupo. Desconocimiento de la labor y potencialidad de sinergias entre las sociedades públicas.
- Falta de liderazgo a largo plazo en procesos de RRHH.
- Necesidad de establecimiento de políticas de atracción del talento.
- Política de comunicación interna atomizada y necesidad de refuerzo de la comunicación externa desde la óptica de sector público.
- Retraso en acceso a los medios digitales y escasa digitalización.
- Posibilidad de profundización en el alineamiento y coordinación con gerencias y entre sociedades públicas.

# Análisis interno DAFO

## FORTALEZAS

F

- Agilidad en el desarrollo de proyectos estratégicos.
- Buena coordinación y reparto funcional además de flexibilidad organizativa.
- Buena gestión de recursos humanos, proactivo y anticipativo.
- Equipo humano cualificado y orientado a funciones especificas. Buen clima social y motivación.
- CPEN tiene facilidad para trabajar en colaboración horizontal con otras empresas, tanto del corporativo como de fuera del mismo.
- La relación con las sociedades públicas contenidas en la Corporación, tiene más una relación de cooperación que de imposición.
- Los flujos de documentación e información interna son adecuados y se dispone de buenos cuadros de indicadores de gestión.
- Gestión financiera y del resto de áreas muy reconocida, al igual que su asistencia técnica entre las sociedades públicas de la Corporación.

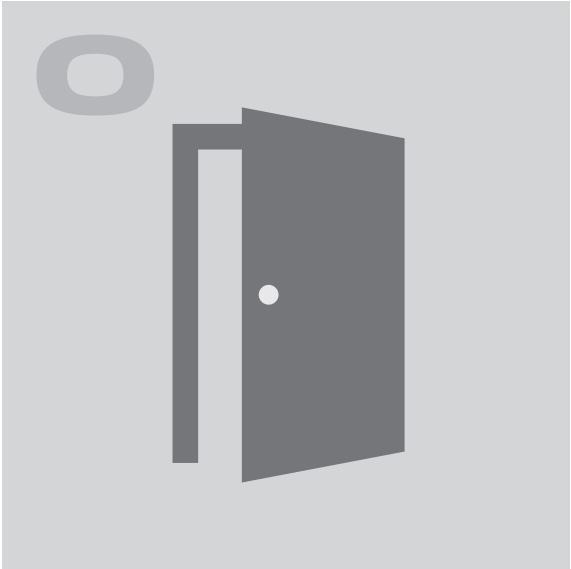
# Análisis interno DAFO

## AMENAZAS

- Falta de conocimiento por parte de la sociedad de CPEN y sus funciones.
- Diferentes niveles de digitalización en la Administración, entre las diferentes sociedades públicas y entre la ciudadanía.
- Evolución de la tasa desempleo y búsqueda de perfiles tecnificados adecuados para los nuevos requisitos de la digitalización.
- Exigencia socioeconómica hacia CPEN y las sociedades públicas.

# Análisis interno DAFO

## OPORTUNIDADES




- Indicadores de recuperación, económicos.
- Fondos “Next Generation” y tendencias de inversión en proyectos publico privados y de recuperación económica.
- Inversiones en I+D.
- Desarrollos conjuntos infraestructuras tecnológicas para empresas y sociedad.
- La sociedad tiene nuevas necesidades, CPEN y las sociedades públicas son herramientas del Gobierno para dar un servicio.
- Necesidad de gestión eficiente de recursos.
- Necesidad de conexión con grupos estratégicos de interés, universidades, centros de investigación, etc.

# Análisis PORTER

## CPEN, ANÁLISIS SECTORIAL DESDE LAS FUERZAS DE PORTER

**1. Posición de fuerza Proveedores**, un exceso de concentración de proveedores, o que estos, por las características de la oferta, su especialización u otras circunstancias, tengan mayor capacidad de negociación, condicionan la escasez o el precio de un producto o servicio.

**2. Posición de fuerza Clientes**, igualmente está en la cadena de valor de la actividad, por lo tanto, la escasez de la demanda del cliente o la demanda especializada, o la concentración de capacidad de compra, puede actuar como empoderamiento del cliente.

**3. Nuevos Entrantes**, el incremento de oferta, en sectores poco diferenciados, unida a un sector o mercado en situación de madurez o poco crecimiento, aporta una mayor intensidad de rivalidad en el sector. Cuanta mayor diferenciación entre los diferentes ofertantes, es más fácil defender la posición de fuerza.

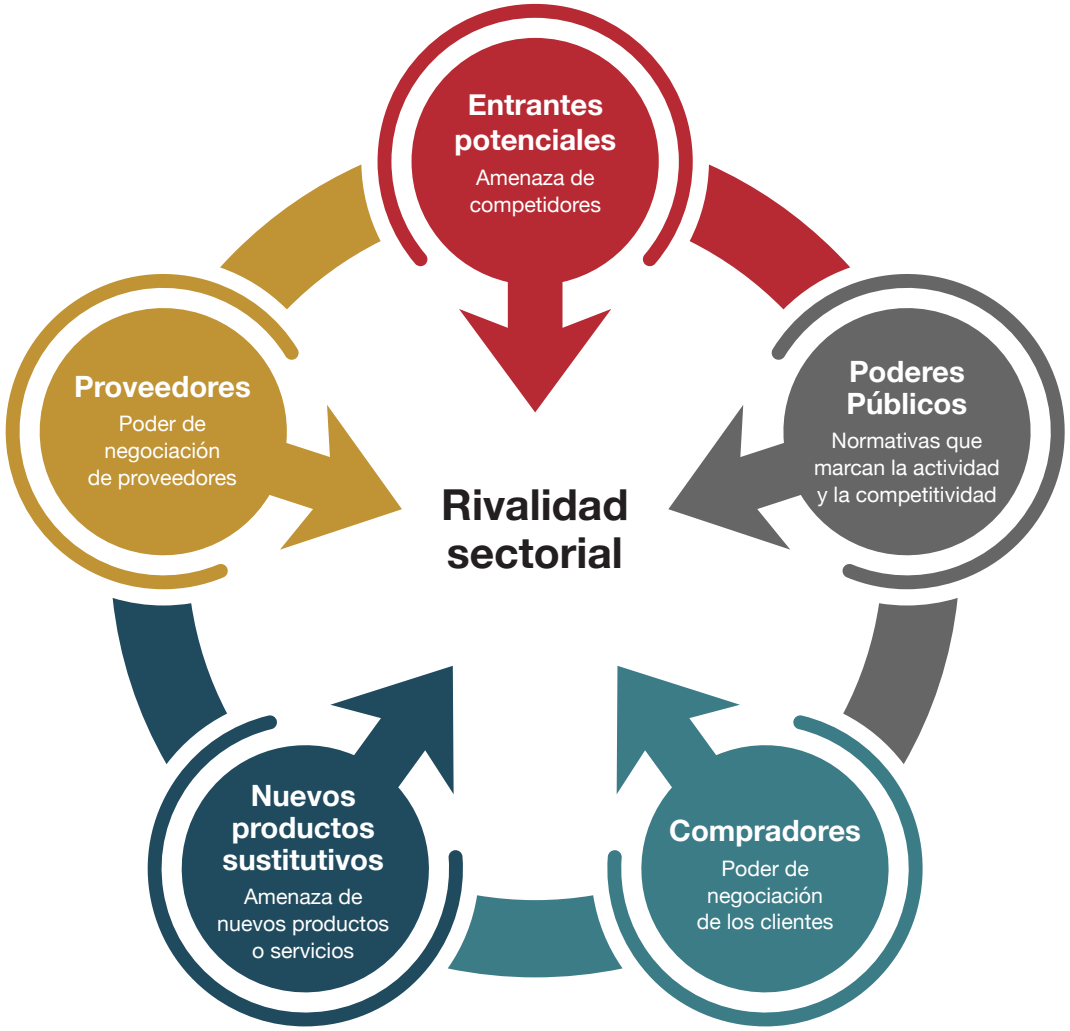
**4. Nuevos Productos Sustitutivos**, al igual que en el caso de los nuevos entrantes, la entrada de NPS pueden suponer alteraciones, estos pueden venir de la aportación de nuevas tecnologías que satisfacen las necesidades de forma diferente a la tradicional en el sector, con sectores más vulnerables que otros.

**5. Posición de fuerza de Poderes Públicos**, derivada del condicionamiento de las normativas que marcan la actividad y la política determinada para un sector u otro, pero que son propias de la actividad desarrollada en un entorno jurídico político determinado.

**6. Rivalidad Sectorial o Intensidad de la Rivalidad**, se analiza la competencia real o la amenaza de competencia y suele ser la fuerza más importante, representada como fuerza central.

# Análisis PORTER

## CPEN, ANÁLISIS SECTORIAL DESDE LAS FUERZAS DE PORTER



# Análisis PORTER

## CPEN, ANÁLISIS SECTORIAL DESDE LAS FUERZAS DE PORTER

- La media de la suma de los factores analizados en cada sociedad pública, proporciona el Resumen de Situación de CPEN. Las puntuaciones altas en la escala 0-10 implican mucha presión del factor analizado.

- 36/60 implica que el conjunto de CPEN se encuentra en una situación de relativa comodidad (horquilla moderada), con necesidad de atención sobre algún factor concreto en alguna sociedad pública determinada, pero sin riesgos elevados de concurrencia competitiva.

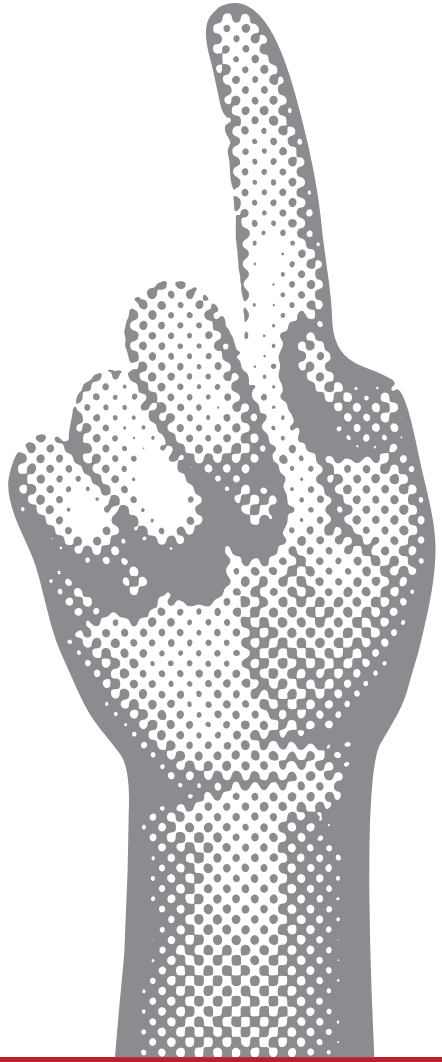
**36/60**

| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 21-49 | 41-50 | 51-60 |
|---|---|---|---|---|---|

# DIRECCIONES ESTRATÉGICAS

# Direcciones estratégicas

## CPEN, LIDERAZGO DESDE LO PÚBLICO PARA EL DESARROLLO DE NAVARRA

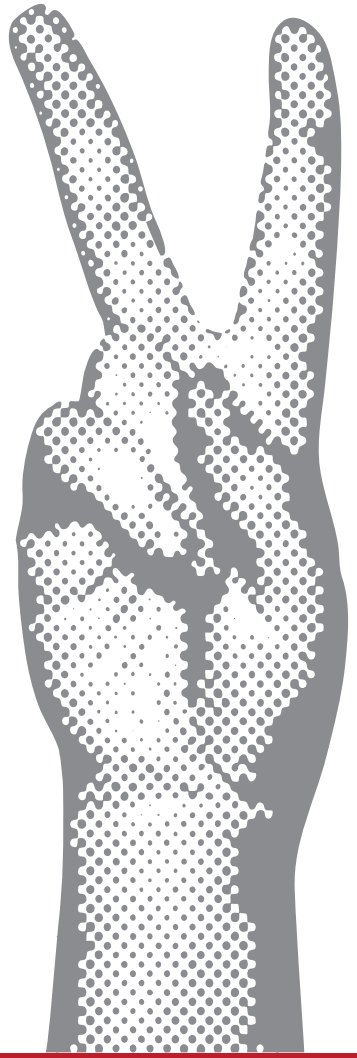


# 1.

**Intervenir de forma activa tanto dentro de las sociedades públicas como en la sociedad civil como un agente del cambio e impulsor de las reformas que sitúen a Navarra en una situación de liderazgo.**

# Direcciones estratégicas

## CPEN, LIDERAZGO DESDE LO PÚBLICO PARA EL DESARROLLO DE NAVARRA

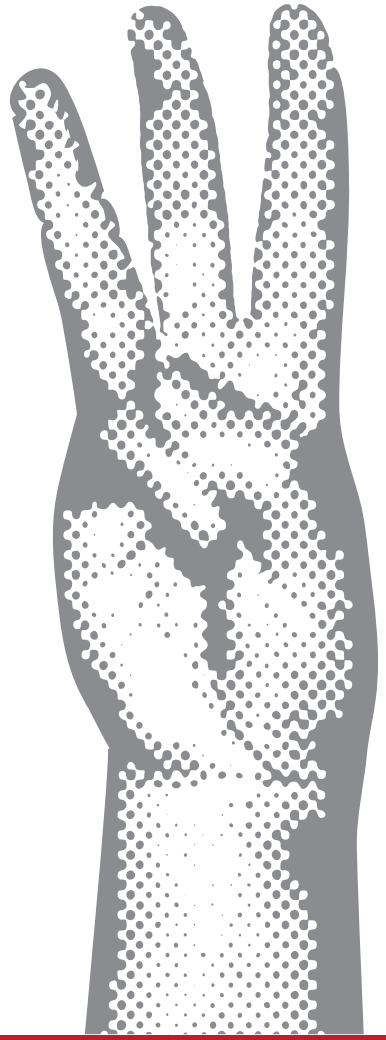


## 2_

**Obtención de posicionamiento frente a las Administraciones Públicas y los poderes públicos como garante y responsable de la gestión de las sociedades públicas.**

# Direcciones estratégicas

## CPEN, LIDERAZGO DESDE LO PÚBLICO PARA EL DESARROLLO DE NAVARRA

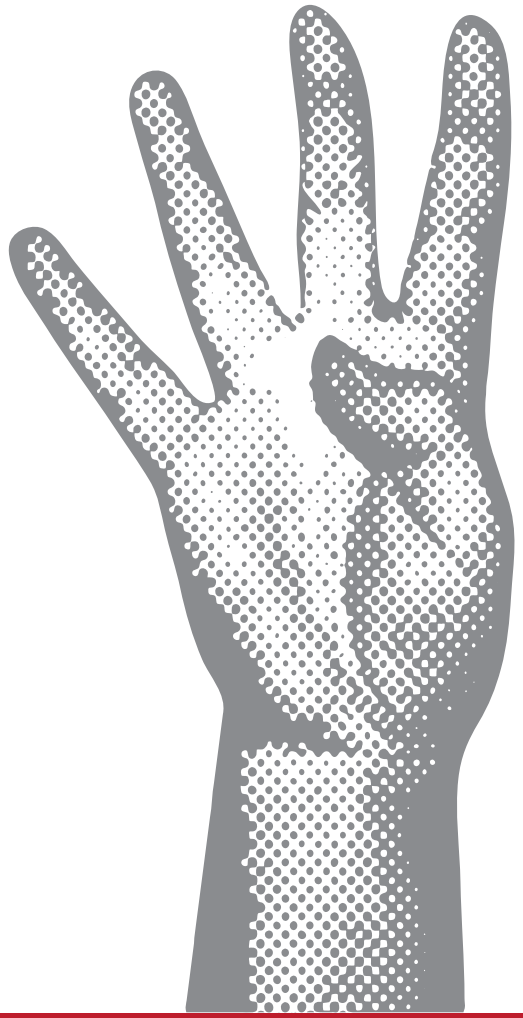


# 3_

**Fomentar y difundir el conocimiento hacia la sociedad civil y la administración de la función de CPEN y las sociedades públicas, constituyéndose como un modelo de referencia en España y su área de influencia.**

# Direcciones estratégicas

## CPEN, LIDERAZGO DESDE LO PÚBLICO PARA EL DESARROLLO DE NAVARRA

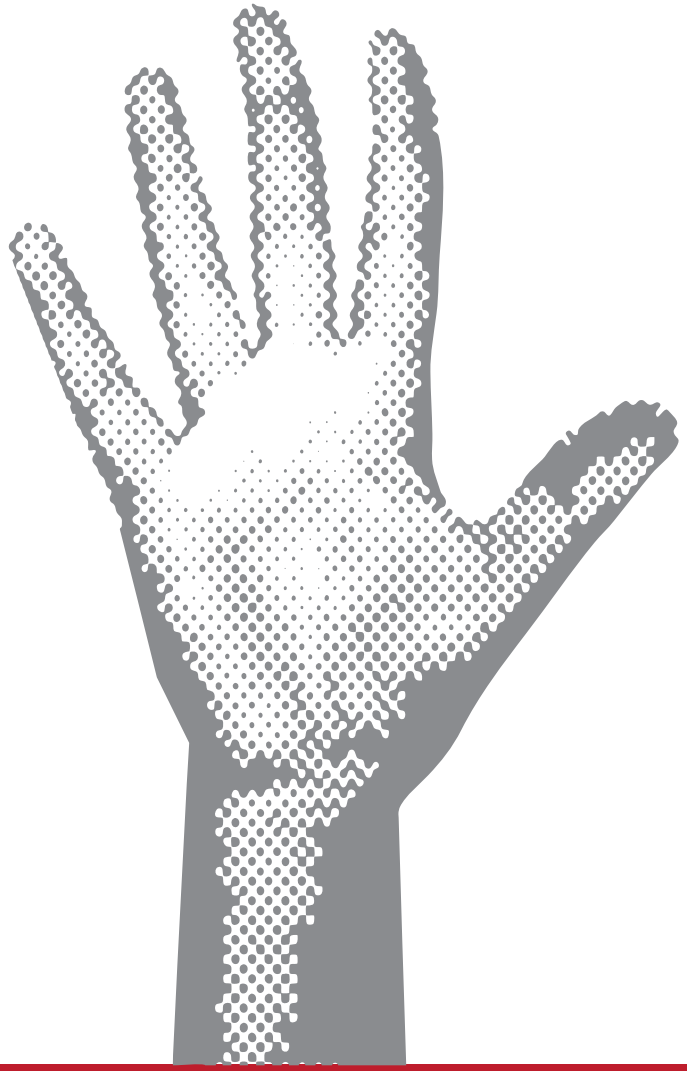


# 4_

**Facilitar el crecimiento y consolidación de las sociedades públicas, desde la creación de servicios y asistencia técnica especializada de CPEN Matriz.**

# Direcciones estratégicas

## CPEN, LIDERAZGO DESDE LO PÚBLICO PARA EL DESARROLLO DE NAVARRA

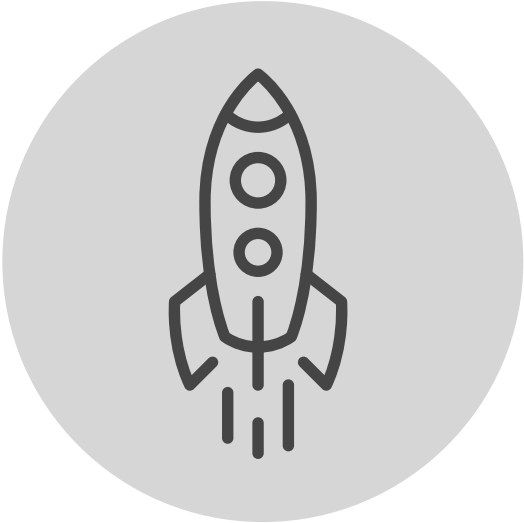


5_

**Desarrollo y obtención a nivel interno y externo, en Corporación y Matriz, de un sentimiento de pertenencia y conocimiento de CPEN. Identificación por parte de la ciudadanía con CPEN como herramienta propia para el desarrollo de Navarra.**

# MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

# Misión, visión y valores



## MISIÓN

**CPEN es el conjunto de las sociedades públicas de la Comunidad Foral de Navarra que tiene el propósito de colaborar, impulsar y desarrollar activamente el presente y el futuro de las políticas del Gobierno de Navarra de manera equilibrada, sostenible y fomentando la actividad económica de la Comunidad Foral desde la iniciativa pública.**

**CPEN, como sociedad matriz, coordina, apoya, asesora, asiste y supervisa técnicamente el buen hacer de las sociedades públicas navarras, impulsando en ellas la gestión efectiva y la mejora continua, aportando las soluciones óptimas, proponiendo sinergias y potenciando la responsabilidad social corporativa desde la transparencia y la consecución de resultados tangibles en el día a día.**

# Misión, visión y valores

## VISIÓN

**CPEN como parte activa del desarrollo económico y empresarial de Navarra, lidera y coordina la participación del sector público en los sectores estratégicos, actuando de impulso en el sostenimiento, emprendimiento, modernización y creación de riqueza, a través del empleo, la innovación y la generación de oportunidades, aportando apoyo financiero para su realización.**

# Misión, visión y valores

VALORES

## Valores

- Transparencia
- Vocación de servicio público
- Respeto
- Equidad
- Confianza
- Confidencialidad
- Optimización
- Mejora continua

## Valores éticos

- Integridad
- Objetividad
- Honestidad
- Responsabilidad

# EJES DEL PLAN

# Ejes del Plan

## EJES SOBRE LOS QUE VA A DESARROLLARSE EL PLAN ESTRATÉGICO

**EJE 1.** Sostenibilidad financiera y papel de motor facilitador de la economía navarra.

**EJE 2.** Comunicación interna y externa, que nos lleva al diseño de una política de comunicación donde las empresas de la Corporación tengan el marco donde moverse, con un fin común.

**EJE 3.** Posicionamiento CPEN Matriz y Corporación, desde imagen y marca hacia la sociedad civil y Administración.

**EJE 4.** Digitalización desde CPEN, hacia las sociedades públicas.

**EJE 5.** Gobernanza y liderazgo.

**EJE 6.** Estrategia de desarrollo de personas.

**EJE 7.** Generación de sentido de pertenencia a CPEN.

**EJE 8.** Liderazgo en sostenibilidad, innovación e impulso de buenas prácticas de gestión entre las sociedades públicas y CPEN.

# Ejes del Plan

## EJE 1. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y PAPEL DE MOTOR FACILITADOR DE LA ECONOMÍA

### 1.1 Sostenibilidad financiera de la Corporación.

**La sostenibilidad financiera es un elemento imprescindible para garantizar la continuidad y el éxito de cualquier actividad empresarial en el medio y largo plazo. El deber de diligencia máxima y de transparencia en el destino de los recursos públicos se complementa con el carácter instrumental de las sociedades públicas como agentes garantes y continuadores de los servicios públicos llevados a cabo por los departamentos del Gobierno de Navarra.**

### 1.2 Motor facilitador de la economía.

**CPEN y sus sociedades pueden actuar como agentes dinamizadores de la economía en aquellos sectores considerados como estratégicos por el Gobierno de Navarra o en aquellos que se quieran impulsar por su rentabilidad social o económica para el territorio. Como instrumento del Gobierno de Navarra, la Corporación Pública Empresarial actuará con dinamismo ante los escenarios de recuperación y los fondos provenientes de los mecanismos de Reactivación y Resiliencia para transformar en ventajas para Navarra las oportunidades que ofrece el nuevo escenario económico.**

# Ejes del Plan

## EJE 2. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

La comunicación, tanto interna como externa en una organización, y con mayor motivo en una corporación empresarial, es uno de los elementos esenciales que permite, por un lado, la cohesión interna, y por otro, la transferencia de los conocimientos, objetivos, dificultades, metas, etcétera. Una organización avanzada en una sociedad avanzada se caracteriza por los flujos de comunicación, desde los cuales se pueden establecer líneas de comunicación hacia el exterior, Administración, poderes políticos y sobre todo hacia la sociedad civil y empresarial.

### ABORDAJE INTERNO

· Desarrollo de estándares compartidos por CPEN Matriz y Corporación.
· Homogeneización estructura interna.
· Generación de infraestructura común de información.
· Refuerzo del valor agregado percibido en Matriz y Corporación.
· Reforzar la cultura interna de comunicación.

### ABORDAJE INTERNO Y EXTERNO

· Generación de canales de comunicación, evitando solapamientos.
· Formación coordinadores.
· Plan conjunto de comunicación corporativa.
· Plan de contacto y relaciones con medios de comunicación.

# Ejes del Plan

## EJE 3. POSICIONAMIENTO CPEN MATRIZ Y CORPORACIÓN

**Vinculado al eje anterior, implica un conjunto de actividades y relaciones institucionales con agentes de la sociedad civil, empresas y Administración que facilitará el conocimiento y posicionamiento como sociedad y marca.**

**Mueve dos palancas estratégicas, el reconocimiento y la pertenencia, para generar imagen de unidad y coherencia trabajando:**

- **Dirección de acción única y coordinada.**
- **Potenciación y difusión de marca común.**
- **Determinación de objetivos comunes.**
- **Desarrollo de acciones internas que faciliten el sentimiento de pertenencia.**
- **Conocimiento transversal de la organización.**
- **Implicación de gerencias en los proceso de adopción de marca y posicionamiento.**
- **Difusión de actividades de las sociedades.**

# Ejes del Plan

## EJE 4. DIGITALIZACIÓN DESDE CPEN, HACIA LAS SOCIEDADES PÚBLICAS

**Este es uno de los aspectos con carencias importantes que deben de ser claramente mejorados y que facilitará en buena medida los aspectos de cohesión de la matriz con las sociedades públicas y a su vez entre ellas.**

**Por criterios de eficacia y eficiencia, el establecimiento de una misma política de digitalización en lo general y transversal, nunca en lo técnico y especifico, permite la adopción, escalabilidad y convergencia de otros aspectos internos y externos de las sociedades públicas.**

**El aprovechamiento del conocimiento existente en algunas de las empresas de CPEN, la experiencia y las buenas practicas, pueden ser trasferidas transversalmente al resto de la Corporación.**

**· Diseño de una estrategia de digitalización común, desarrollando previamente un inventario digital y buenas prácticas en las empresas públicas.**

**· Diseños específicos aplicables a procesos comunes de las sociedades públicas.**

**· Diseño y adopción de herramientas digitales en las áreas siguientes y que faciliten la comunicación interna (RRHH, Financieras, Comunicación, Compras, RSC y otros).**

# Ejes del Plan

## EJE 5. GOBERNANZA Y LIDERAZGO

Para la ejecución del Plan, CPEN tiene que continuar haciendo efectivo el mandato establecido la Ley fundacional 8/2009 de 18 de junio, para establecer directrices a las diferentes sociedades dirigidas funcionalmente desde los diferentes Departamentos del Gobierno Foral. En el momento actual, es crítico el que CPEN Matriz fije los criterios comunes de actuación en aquellos órganos que coordina, atendiendo a criterios de eficiencia, eficacia y creación de valor. Para ello, el Plan profundizará en:

- Desarrollo de liderazgo desde la Dirección General de CPEN Matriz.
- Elaboración del Manual de Directrices, para el refuerzo del liderazgo y el avance de las sociedades públicas en las áreas estratégicas definidas por el Gobierno Foral.
- Liderazgo de la innovación en procesos comunes de las sociedades públicas.
- Difusión de la actividad de CPEN Matriz y Corporación hacia la sociedad civil.
- Respaldo jerárquico de los diferentes Departamentos del Gobierno Foral responsables de las sociedades públicas para el liderazgo desde CPEN Matriz.
- Análisis, diagnóstico e incremento de servicios de apoyo y servicios generales.

# Ejes del Plan

## EJE 6. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PERSONAS

**Se potenciará el desarrollo de las áreas de RRHH en cada una de las SS.PP. identificando líneas de trabajo comunes y trabajando desde la transparencia y la integridad. El apoyo al establecimiento de políticas comunes creará efectos positivos, centrando el eje en:**

- **Desarrollo de directrices comunes de RRHH que profundicen en la estrategia de selección, gestión del talento, prevención del acoso y no discriminación.**
- **Desarrollo e implantación de sistemas de información dentro de la Corporación de plataforma de gestión de RRHH compartida.**
- **Apoyo en la implementación de metodologías de innovación en RRHH hacia la evaluación de puesto y funciones; matrices de competencias, matrices de polivalencia. Todo ello en base a la especificidad de cada sociedad.**
- **Refuerzo del apoyo a la gestión de RRHH en las sociedades públicas desde la matriz.**
- **Apoyo a las sociedades para la potenciación de acciones que fomenten un entorno saludable en el trabajo.**
- **Apoyo a las sociedades para el establecimiento de metodologías comunes que sean útiles para el desarrollo de planes de relevo, ante la evolución demográfica en determinadas sociedades públicas.**
- **Diseño de un plan de formación en CPEN Matriz y en las SS.PP. en función de las necesidades detectadas, áreas de especialización y acogida de nuevas incorporaciones.**
- **Apoyo al desarrollo de modelos y sistemas de curvas de aprendizaje según puestos.**
- **Apoyo al diseño de planes de identificación y gestión de talento.**
- **Función de asesoramiento consultivo para la Administración.**

# Ejes del Plan

## EJE 7. GENERACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA A CPEN

**El desarrollo de un sentido de pertenencia deberá de abordarse desde diferentes ángulos, y apoyarse desde otras políticas en este catálogo de líneas estratégicas. Este eje es tanto para los profesionales de CPEN, como para los integrantes de sus órganos de gobierno.**

- **Refuerzo del compromiso y pertenencia de los consejos de administración.**
- **Relación y encuentros transversales con gerencia y direcciones de área de las sociedades públicas.**
- **Desarrollo de marca paraguas e imagen común.**
- **Unificación de sistemas de gestión de las áreas transversales.**
- **Adopción de objetivos estratégicos comunes.**
- **Creación de un “organismo de coordinación” de las sociedades públicas.**

# Ejes del Plan

## EJE 8. LIDERAZGO EN SOSTENIBILIDAD, INNOVACIÓN, E IMPULSO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

**La sostenibilidad no es una tendencia empresarial; ahora mismo es un requisito para entidades líderes que operan en el mercado. La normativa que se está produciendo al respecto, como la Ley de Cambio Climático y Transición Energética de Navarra, anticipan un importante incremento de directivas proveniente de la Comisión Europea, que se ha marcado el reto de ser líder mundial en cambio climático y sostenibilidad. Del mismo modo, el trabajo conjunto en innovación desde la especialización de las sociedades, puede producir múltiples sinergias.**

**· Participar desde las sociedades públicas en la transición ecológica.**

**· Reposicionamiento de Navarra a través de la participación de sociedades públicas como referente europeo en energías renovables:**

- **Ser potenciador de la edificación sostenible.**
- **Actuar sobre el fomento de la economía circular.**
- **Digitalización, ciencia de datos e inteligencia artifical al servicio de la ciudadanía.**
- **Impulso de la transparencia.**
- **Redes e infraestructuras para una Administración y sociedad moderna y accesible.**

**· Desarrollo del área de RSE en CPEN Matriz, liderando su implantación en el conjunto de sociedades públicas.**

**· Desarrollo de la función estratégica de Compras en CPEN Matriz en materia de compra pública innovadora y sostenible.**

**· Refuerzo de acción única coordinada en materia de Cumplimiento Normativo, desde CPEN Matriz.**

# DESARROLLO DEL PLAN

# Desarrollo del Plan Estratégico

**8**
Ejes

**24**
Estrategias de desarrollo

**62**
Acciones

**88**
Indicadores de cumplimiento

**2021 2024**
Implementación

# Desarrollo de Estrategias

## EJE 1. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y PAPEL DE MOTOR FACILITADOR DE LA ECONOMÍA NAVARRA

| EJES | ESTRATEGIAS | OBJETIVOS |
|---|---|---|
| 1.1 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA CORPORACIÓN | 1.1.1 Incorporación de nuevas sociedades públicas en el perímetro de CPEN de forma eficaz y eficiente, si así lo decidiera el Ejecutivo Foral.<br><br>1.1.2 Incremento del perímetro de auditoría de cumplimiento. | Reafirmar el liderazgo de lo público.<br><br>Refuerzo del seguimiento financiero, con la inclusión de nuevos indicadores y establecimiento de objetivos de control. |
| 1.2. PAPEL FACILITADOR DEL DESARROLLO ECONÓMICO | 1.2.1 Reafirmar el liderazgo de lo publico. | Disponer de una relación de áreas prioritarias de cooperación desde CPEN en el ámbito del desarrollo económico en línea con las estrategias del Gobierno de Navarra y establecer grupos de trabajo. |

# Desarrollo de Estrategias

## EJE 2. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

| EJES | ESTRATEGIAS | OBJETIVOS |
|---|---|---|
| 2. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA | 2.1 Posicionamiento marca interna y externa CPEN. | Diseño, implementación y evaluación anual de un plan de comunicación interno y externo para la Corporación. |
| | 2.2 Desarrollo de estándares comunes de actuación y canales y generación de una infraestructura común de información unificada tecnológicamente. | Fijar y establecer los estándares de actuación, generación de infraestructura común. |
| | 2.3 Reforzar la cultura interna de comunicación dentro de la Matriz y la Corporación CPEN, por medio de generación de encuentros, seminarios, streaming, presentaciones en las sociedades públicas. | Elaboración de un manual de uso de los estandares de comunicación, con los planes homogeneizados para las sociedades públicas.<br><br>Elaboración de un listado de áreas de interés, puesta en marcha trimestral. |

# Desarrollo de Estrategias

## EJE 3. POSICIONAMIENTO CPEN MATRIZ Y CORPORACIÓN

| EJES | ESTRATEGIAS | OBJETIVOS |
|---|---|---|
| 3. POSICIONAMIENTO CPEN MATRIZ Y CORPORACIÓN | 3.1 Establecimiento de acción única coordinada como objetivo común de la Corporación. | Generar un catálogo de opciones técnicas de cooperación en las sociedades públicas, revisable semestralmente. |

# Desarrollo de Estrategias

## EJE 4. DIGITALIZACIÓN, DESDE CPEN HACIA LAS SOCIEDADES PÚBLICAS

| EJES | ESTRATEGIAS | OBJETIVOS |
|---|---|---|
| 4. DIGITALIZACIÓN, DESDE CPEN HACIA LAS SOCIEDADES PÚBLICAS | 4.1 Refuerzo de la estrategia de digitalización de las sociedades públicas (creación comité de digitalización). | Confeccionar un mapa de competencias digitales de las sociedades públicas, consensuado y aprobado por estas. |
| | 4.2 Diseño e implementación de la estrategia de digitalización común. | Elaborar una estrategia de digitalización, continuada y común para todas las sociedades públicas en fecha y su seguimiento evolutivo anual. |

# Desarrollo de Estrategias

## EJE 5. GOBERNANZA Y LIDERAZGO

| EJES | ESTRATEGIAS | OBJETIVOS |
|---|---|---|
| 5.GOBERNANZA Y LIDERAZGO | 5.1 Desarrollo de liderazgo desde la Dirección General de CPEN, para el avance en el conjunto de las sociedades públicas.<br><br>5.2 Desarrollo de directrices para las sociedades públicas, establecidas desde CPEN Matriz en cooperación con estas.<br><br>5.3 Liderar la función de comunicación desde CPEN sobre ámbitos comunes y marcar las líneas en las que la Corporación debe desarrollar esta función, con criterios y líneas que permitan la univocidad y coherencia hacia la sociedad civil, sociedades y Administración.<br><br>5.4 Desarrollo e incremento de servicios de apoyo y servicios generales desde CPEN Matriz, en aquellas áreas que se pueda determinar.<br><br>5.5 Liderar en los ámbitos que se considere la innovación en procesos en gestión de áreas críticas desde CPEN Matriz en las sociedades públicas. | Liderazgo efectivo de CPEN sobre el conjunto de las sociedades públicas, desde los criterios emanados de la matriz, en áreas consideradas criticas y comunes, por medio de acciones que impliquen a sociedad con un fin común, evaluando anualmente el cumplimiento. |

# Desarrollo de Estrategias

## EJE 6. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PERSONAS

| EJES | ESTRATEGIAS | OBJETIVOS |
|---|---|---|
| 6. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PERSONAS | 6.1 Apoyo al desarrollo de una política común de RRHH en las áreas de selección, gestión del talento y de personal.<br><br>6.2 Apoyo a la implantación de sistemas de información común en el área de RRHH que aborden la estrategia de selección, gestión del talento y de personal, que permita una gestión ágil y eficiente.<br><br>6.3 Desarrollo de planes de formación que respondan a las necesidades detectadas, áreas de especialización y acogida de nuevas incorporaciones.<br><br>6.4 Diseño de un plan de formación en CPEN Matriz y Corporación que responda a las necesidades detectadas, áreas de especialización y acogida de nuevas incorporaciones.<br><br>6.5 Plan de identificación y gestión de talento, así como de relevo y/o sustitución, aportando anticipación de necesidades futuras. | Elaborar una política común en el área de RRHH para las sociedades públicas, que atienda al reto de la gestión del talento y del personal, consensuada y evolutiva en el tiempo.<br><br>Implantar un sistema de información común para la gestión del talento, que facilite una gestión ágil y eficiente.<br><br>Implementación del Plan de Gestión en RRHH para la Corporación que permita la evaluación de puesto y funciones, y esté disponible y funcional.<br><br>Elaborar un plan de formación para CPEN Matriz y Corporación, que responda a las necesidades actuales y futuras de la Corporación.<br><br>Elaborar un plan de identificación y gestión del talento. |

# Desarrollo de Estrategias

## EJE 7. GENERACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA A CPEN

| EJES | ESTRATEGIAS | OBJETIVOS |
|---|---|---|
| 7. GENERACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA A CPEN | 7.1 Creación de un organismo de coordinación de la Corporación, que aborde los diferentes aspectos relacionados con el incremento en la eficacia en la gestión de la Corporación.<br><br>7.2 Generación y adopción de objetivos supra societarios comunes, a través de encuentros transversales con gerencias y direcciones de las diferentes áreas de las sociedades de la Corporación. | Creación de un organismo de coordinación de la Corporación orientado al incremento de la eficacia en la gestión corporativa, que permita una mejora continua entre las sociedades públicas, y sea plenamente funcional. |

# Desarrollo de Estrategias

## EJE 8. LIDERAZGO EN SOSTENIBILIDAD, INNOVACIÓN, E IMPULSO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

| EJES | ESTRATEGIAS | OBJETIVOS |
|---|---|---|
| 8. LIDERAZGO EN SOSTENIBILIDAD, INNOVACIÓN, E IMPULSO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN | 8.1 Posicionar a CPEN como agente impulsor de políticas de Innovación Social y desarrollo de una política común de Sostenibilidad para toda la Corporación. | Elaborar un Plan de Sostenibilidad común para las sociedades públicas como elemento de cohesión interna. |
| | 8.2. Asistencia técnica en el Plan Reactivar Navarra - Next Generation EU. | Asistencia en aquellos ámbitos que se determinen en relación con el Plan Reactiva Navarra - Next Generation EU, así como la coordinación en aquellas áreas relevantes en dicho ámbito en el conjunto de las sociedades públicas. |
| | 8.3. Consolidación y desarrollo de la función estratégica de compras. | Atender las necesidades de contratación y aprovisionamiento, así como las actuaciones de compra centralizadas, atendiendo a criterios de eficiencia, eficacia y creación de valor a nivel de grupo. Incorporando la innovación en la función de compras. |
| | 8.4 Refuerzo de acción única coordinada en materia de cumplimiento normativo. | Disponer de un mapa descriptivo de cumplimiento individualizado y general de las diferentes sociedades públicas, identificando áreas de riesgo común y potenciales tendencias. |

# AGRADECIMIENTOS

# Agradecimientos

**La elaboración de este Plan Estratégico no hubiera sido posible sin la participación y colaboración desinteresada de numerosos representantes de los principales grupos de interés de la Corporación Pública Empresarial de Navarra, que, mediante entrevistas personalizadas, ha aportado su visión sobre el presente y el futuro de CPEN. Por ello, agradecemos la participación de:**

- **Gobierno de Navarra.**
- **Gerencias de las sociedades públicas de Navarra.**
- **Consejo de Administración de CPEN.**
- **Equipo técnico y directivo de CPEN Matriz.**
- **Agentes empresariales y de la sociedad civil.**

Gobierno de Navarra | Nafarroako Gobernua

CPEN
CORPORACIÓN PÚBLICA EMPRESARIAL DE NAVARRA