

## Capítulo 24

France Eau Publique

# ADAPTABILIDAD, COMUNIDAD Y SOLIDARIDAD: LOS OPERADORES PÚBLICOS DE AGUA DE FRANCIA DURANTE LA CRISIS DE LA COVID-19

**F**rance Eau Publique es una red de operadores públicos de agua y saneamiento que apoya el intercambio de información y de mejores prácticas, así como el fortalecimiento y la promoción mutua de la gestión pública del agua. Este capítulo informa sobre cómo se adaptaron las empresas públicas de agua de Francia a la crisis de la covid-19 en los primeros meses de la pandemia, durante los periodos de confinamiento y cuando se reanudaron las actividades. Se destacan tres características de los operadores públicos de agua: capacidad de adaptación y resiliencia, un profundo compromiso con la comunidad local, y la capacidad de fomentar la solidaridad a nivel local y nacional.

## INTRODUCCIÓN

Aunque no sean tan visibles como los trabajadores esenciales de la salud, las autoridades locales del agua y sus operadores y empleados públicos de Francia pueden estar orgullosos del trabajo que han realizado durante la pandemia de covid-19. Los proveedores de servicios públicos de agua y saneamiento del país han sido capaces de adaptarse en un tiempo récord para garantizar la prestación de

servicios de alta calidad y protegiendo la salud y la seguridad de sus empleados. Muchos han podido seguir adelante con importantes proyectos de infraestructura. También han sido flexibles en sus procedimientos de contratación para seguir respondiendo y apoyando a los proveedores y prestadores de servicios locales. Con ello han contribuido a la supervivencia de las economías locales.

Aunque la crisis de la salud pública está lejos de haber terminado, y han surgido otras crisis como resultado de la pandemia, los operadores públicos desempeñan un papel clave en las reflexiones en curso sobre el futuro de los servicios de agua y saneamiento. Son actores fundamentales que aportan una visión y una estrategia a largo plazo que anticipa las transformaciones para un futuro sostenible del agua.

## DURANTE LA CRISIS

En Francia, el periodo de confinamiento entre el 17 de marzo y el 11 de mayo de 2020 fue el punto álgido de la crisis y un momento excepcional en la historia de los servicios de agua y saneamiento. Durante ese periodo extraordinario, los operadores públicos se enfrentaron a muchas dificultades. Uno de los principales retos fue adaptarse a diversos marcos legales y reglamentarios que cambiaban constantemente. Los operadores tuvieron que lidiar con interpretaciones a veces contradictorias y con requisitos sanitarios que variaban según la jurisdicción.

Los operadores tuvieron que gestionar la doble prioridad de asegurar la continuidad del servicio y garantizar la salud y la seguridad de su personal. Este reto se tradujo en la elaboración y aplicación de planes de continuidad de la actividad, seguidos de planes de reanudación de la actividad, para apoyar a los distintos departamentos funcionales y operativos y garantizar la continuidad y adaptación de las actividades. En cuanto a los recursos humanos, los operadores consiguieron pasar al teletrabajo en pocos días, aunque para muchos era la primera vez. Los operadores realizaron un seguimiento

diario de la situación de cada empleado (si estaban en cuarentena, su estado de salud y movilidad, si trabajaban desde casa o si realizaban tareas de cuidado de niños). Elaboraron instrucciones de seguridad de forma continua y aumentaron la comunicación interna para informar, tranquilizar y concienciar. Las nóminas fueron otro reto, pero no se interrumpieron gracias a diversas herramientas de gestión electrónica.

La gestión de suministros e inventarios representó otra gran prueba durante la crisis. Como todos los sectores de la economía, los servicios de agua y aguas residuales tuvieron dificultades para obtener suministros como equipos de protección personal, pero también generadores, piezas de repuesto y equipos informáticos. Desde el 1 de abril de 2019 las autoridades locales están sujetas al Código de Contratación Pública, que estipula las normas relativas a la contratación pública. Este marco normativo está diseñado para garantizar la transparencia de la contratación pública, pero también prevé flexibilidad en caso de emergencia. Los operadores públicos han aprovechado esta flexibilidad para ser receptivos y hacer pedidos a los proveedores locales dentro de unos plazos de procedimiento reducidos, lo que en última instancia les ha permitido hacer frente a la crisis y evitar una excesiva escasez de existencias.

Durante el cierre, todas las instalaciones públicas, incluidos los centros de atención al cliente, permanecieron cerradas. Aunque varias instalaciones pudieron mantener el servicio telefónico desviando las llamadas a los teléfonos particulares de los agentes, no todas pudieron hacerlo por falta de tecnología adecuada. La facturación fue otro problema importante debido a la suspensión de la lectura de contadores durante el confinamiento. Para compensar, algunos operadores pidieron a los usuarios que transmitieran sus propias lecturas, mientras que otros establecieron una facturación a tanto alzado, utilizando el historial de consumo medio diario de los años anteriores como base para la facturación.

La mayoría ha introducido opciones para permitir a los usuarios escalar sus pagos y animarles a pagar por medios electrónicos.

Algunos departamentos se vieron afectados por la suspensión del servicio de correo público. Las agencias en línea, que ya se desplegaban antes de la crisis, fueron muy solicitadas para mantener el vínculo con los abonados, informarles de los distintos procedimientos y permitirles pagar sus facturas en línea. Para reducir la carga del personal solo se programaron actividades esenciales. Se pospuso temporalmente la tramitación de las reclamaciones de facturas y las solicitudes de desgravación fiscal, la instalación de nuevas conexiones y el mantenimiento rutinario de las redes.

Durante el periodo de confinamiento, algunos operadores se vieron afectados por una importante variación del consumo de agua. Los primeros en verse afectados fueron los sectores industrial y comercial, donde el consumo de agua disminuyó debido al cierre de empresas y centros de producción. Las ciudades universitarias y los centros urbanos también se vaciaron, con la salida de los estudiantes y el traslado de muchos habitantes de la ciudad a sus segundas residencias. Como resultado, se produjo una inusual afluencia de habitantes en las zonas rurales y un importante aumento del consumo de agua en ellas, combinado con un descenso en las zonas urbanas. Por ejemplo, en abril de 2020, Eau de Paris constató un descenso del 20% en el consumo de agua potable en la capital.

El impacto de la crisis en la tesorería ha variado de una empresa de agua a otra. Han aumentado las solicitudes de suspensión o modificación de los calendarios de pago. En Lille se suspendió el cobro de facturas debido al cierre temporal del centro de tramitación de la tesorería.

## REANUDACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: UN RETO AUN MAYOR

Hay consenso sobre que la reanudación de las actividades ha sido más compleja de gestionar que el periodo inicial de encierro. A diferencia del periodo de confinamiento, que tenía un principio y un final claros, la reanudación de las actividades en mayo de 2020 trajo consigo mucha más incertidumbre.

La principal dificultad para los departamentos de recursos humanos ha sido gestionar la gran variedad de situaciones de los empleados. Los trabajadores se enfrentan a diversas condiciones de salud y circunstancias familiares (por ejemplo, responsabilidades de cuidado o cierre de la guardería), y tienen diferentes capacidades para trabajar desde casa. Los gerentes han tenido que lidiar con los temores de algunos funcionarios a la hora de volver al trabajo, así como con la impaciencia de otros que están deseando volver. La aplicación de las medidas especiales que regulan los contratos de trabajo temporales en Francia ha sido especialmente difícil de entender para los gerentes de las empresas de servicios públicos, debido a la naturaleza imprecisa de la normativa relativa a si los operadores de agua y saneamiento pueden acogerse a estos planes de empleo.

Equipar a los empleados con equipos de protección personal de calidad y en número suficiente ha resultado ser uno de los retos más importantes. Conseguir un número suficiente de mascarillas fue especialmente difícil debido a la escasez y a los largos plazos de entrega. Algunos operadores distribuyeron kits de protección para sus empleados (gel, guantes, trajes desechables y mascarillas de un solo uso), mientras que otros optaron por centrarse en el cumplimiento del distanciamiento físico, lo que incluyó una reorganización total de la oficina para dirigir el flujo de tráfico y cambios en los horarios de los empleados. El distanciamiento físico también requiere la modificación de equipos, como los vehículos utilitarios, que se han dotado de plexiglás para evitar el contacto dentro del mismo vehículo.

La reapertura de las oficinas también ha exigido una adaptación de las instalaciones de atención al público. Entre otras medidas: la dotación de equipos de protección para los trabajadores que interactúan con el público y los visitantes (por ejemplo: mascarillas, viseras, pantallas y desinfectante de manos en cada entrada), la introducción de citas programadas para evitar que los clientes se amontonen, y la capacitación de los funcionarios para fomentar el

cumplimiento de las recomendaciones de salud pública. La reanudación de la actividad también ha supuesto un aumento del trabajo de los servicios de atención al cliente. Los servicios públicos han recibido un mayor número de solicitudes de desgravación fiscal, así como un mayor número de solicitudes relacionadas con cuentas nuevas y antiguas debido a la reanudación de las ventas inmobiliarias.

La decisión de continuar o no con los grandes proyectos de construcción difiere según las empresas de agua: si bien la mayoría suspendió todos los proyectos durante el momento álgido de la crisis, se mantuvieron sin embargo algunos proyectos prioritarios, en particular los relativos a las infraestructuras de suministro en previsión de futuras sequías. Para apoyar a las empresas de la construcción en el contexto de la crisis sanitaria y económica, algunos operadores firmaron protocolos con los principales representantes del sector de la construcción para poder volver a trabajar con seguridad. Por ejemplo, en junio de 2020, los sindicatos que representan a los trabajadores de la construcción y del agua en la región de Alsacia-Mosela definieron conjuntamente nuevos protocolos de salud y seguridad para las obras de construcción y negociaron disposiciones para el aumento de los costes relacionados con la salud debido a la covid-19 para los contratos ya firmados o en curso.

## **LAS FORTALEZAS DE LA GESTIÓN PÚBLICA DURANTE LA CRISIS**

Aunque la crisis afectó a las empresas del sector público tanto como a las privadas, ha puesto de manifiesto algunas de las ventajas del modelo de gestión pública. Tres cualidades del modelo de gestión pública fueron puestas de manifiesto por la crisis: (a) capacidad de adaptación y resiliencia gracias a una organización ágil; (b) un servicio público profundamente arraigado en la comunidad local y el territorio; y (c) la capacidad de fomentar la solidaridad a nivel local y nacional. Los empleados, apasionadamente comprometidos con su misión de prestar un servicio público esencial, fueron los verda-

deros impulsores de este éxito.

### **Adaptabilidad: gran capacidad de reacción y resiliencia**

En términos de organización interna, el paso al teletrabajo fue un logro importante que representa un cambio radical en la cultura laboral. Antes de la pandemia, el teletrabajo se veía como algo complejo y difícil de implementar. La crisis aceleró la transición a la era digital. El teletrabajo se desplegó muy rápidamente al día siguiente del anuncio del confinamiento. Desde entonces se ha replanteado cómo integrarlo a medida que se reanudan las actividades. Algunos operadores han optado por un retorno gradual y luego total de los equipos sobre el terreno; otros han aprovechado la oportunidad para replantear sus operaciones. En ese proceso, algunos han tratado de convertir el teletrabajo -que hasta la crisis había sido la excepción- en una práctica habitual. Esto último es posible ya que las operaciones de datos y el mantenimiento de las instalaciones pueden hacerse ahora a distancia gracias a la digitalización.

La seguridad informática es un requisito esencial para el teletrabajo. Ante el aumento de los riesgos de ciberseguridad, algunos operadores han emprendido importantes proyectos informáticos para seguir teniendo acceso a los programas informáticos esenciales para el mantenimiento de las actividades (por ejemplo, agencia de atención al cliente en línea, facturación, recursos humanos, finanzas, etc.). El operador de Niort, por ejemplo, ha alojado su software empresarial en un servidor específico y ha establecido un sistema seguro que permite el acceso restringido a un determinado número de empleados.

Cuanto más se adelantó un operador en el paso al trabajo virtual, mejor pudo gestionar la crisis y garantizar la continuidad de la actividad. Por ejemplo, la firma electrónica ha resultado ser una baza especialmente valiosa. Los directivos también se han visto obligados a innovar para mantener las relaciones con sus equipos y reforzar la cohesión empresarial a distancia. Para ello, los gerentes de las empresas públicas han empleado diversas iniciativas, como:

- Distribución de entrevistas filmadas con los directivos para explicar el plan de crisis;
- organización de sesiones de preguntas y respuestas en directo entre los directivos y los empleados;
- organización de viajes semanales para que los directivos se reúnan con los funcionarios y les presten apoyo;
- Control telefónico sistemático, sobre todo para los equipos de guardia, que reciben una llamada de un directivo cada mañana y cada tarde;
- Difusión periódica de boletines internos;
- Organización de reuniones interfuncionales en las que los empleados pueden presentar sus actividades e informar de cómo se están adaptando a la crisis (por ejemplo, el ciclo de conferencias en línea *Radio Café Sources*, organizado por Eau de Paris).

Sin embargo, la incertidumbre también ha provocado tensiones entre los empleados, que a veces tenían dificultades para entender y aceptar las decisiones tomadas por los responsables de recursos humanos en materia de permisos, contratos temporales, etc. Para responder al importante estrés que experimentaban los trabajadores, los directivos han probado diferentes iniciativas para reforzar la motivación y el compromiso de los empleados. Algunos hicieron un llamamiento a la solidaridad interna, animando a los empleados a que se ofrecieran como voluntarios para tomar las licencias. Otros optaron por rotar los permisos para poner a todos en igualdad de condiciones. Algunos directivos también ofrecieron primas para recompensar a los funcionario más comprometidos.

Varios operadores crearon unidades psicológicas para acompañar a los empleados y ofrecerles apoyo personal (por ejemplo, Eaux de Vienne). Sin embargo, no fueron muchos los empleados que utilizaron estos servicios durante el periodo de reclusión, al menos no para los fines previstos. Solían llamar con cuestiones relacionadas con la reanudación de las actividades, como las relacionadas con el derecho laboral.

Este periodo ha dado lugar a soluciones innovadoras para elaborar nuevas herramientas de comunicación interna y crear vínculos sociales a pesar de la distancia. Paradójicamente, mientras los empleados estaban más alejados, el confinamiento permitió reinventar las relaciones interpersonales. Todas las empresas han registrado un mayor espíritu de solidaridad, con empleados que se cuidan unos a otros, incluso fuera del círculo de allegados. La evolución de la comunicación interna ha contribuido a este cambio de mentalidad, dando mayor importancia a las redes sociales, como la creación de grupos de WhatsApp. La fluidez entre la vida privada y la profesional también ha contribuido a cambiar las percepciones y ha ayudado a humanizar las relaciones al interior de las empresas. Las relaciones con los directivos también han evolucionado: se han vuelto más directas, con contactos regulares y más horizontales, fomentando las iniciativas intraempresariales de solidaridad.

### **Proximidad: la fuerza de la red territorial**

Por naturaleza, los actores públicos derivan su identidad del territorio al que pertenecen. La integración en una red de actores locales, ya sean proveedores o contratistas, ha demostrado ser una baza importante en términos de eficacia y capacidad de respuesta. Gracias a sus relaciones privilegiadas en el seno de las cadenas regionales de compras, las empresas públicas han podido beneficiarse del intercambio de contactos de proveedores disponibles que permiten superar las limitaciones de suministro, como la de los equipos de protección individual, y comparar precios. Al recurrir a las redes de proveedores locales, los operadores públicos han contribuido así a mantener la economía local y el empleo en las regiones.

Sin embargo, la dispersión de los operadores públicos en el territorio ha limitado a veces su eficacia. En comparación con las empresas privadas que disponen de departamentos de compras centralizados a escala nacional o incluso internacional, los operadores públicos han tenido dificultades para poner en común sus peticiones y compartir los contactos con los proveedores. El relativo aisla-

miento de algunos actores públicos en una misma región también ha frenado la cooperación.

A pesar de ello, los operadores públicos han mantenido (o incluso reforzado) una relación especial con los usuarios. Gracias a la tecnología digital, se han creado soportes de información específicos para mantener el vínculo con los usuarios: sesiones especiales de preguntas y respuestas en los sitios web de los operadores, campañas de comunicación multimedia, envíos de correo electrónico y mensajes de texto personalizados. Más allá de lo digital, el teléfono ha permitido mantener el contacto y reforzar las relaciones humanas.

Algunos operadores, como Eau de Grenoble Alpes, han creado números de guardia especialmente activos durante el confinamiento. Aunque el número de guardia se reserva normalmente para las emergencias, Eau de Grenoble Alpes desplegó un tratamiento excepcional de *back office* y *front office*, llamando a todos los abonados durante el día para responder a sus peticiones. También se han fortalecido las relaciones con las empresas; el servicio de agua y aguas residuales de Grand Poitiers, por ejemplo, llamó a todas las empresas de la zona una por una para evaluar si podían acogerse al sistema de suspensión del pago de facturas.

### **Solidaridad: el surgimiento de nuevas formas de cooperación**

A lo largo de la crisis, las autoridades locales y sus operadores públicos pudieron contar con el apoyo de la red France Eau Publique. En contacto casi diario con los ministerios que representan a los entes locales y sus servicios, la Federación Nacional de Concesionarios y Entes Públicos del Agua (FNCCR, por sus siglas en francés) y la red France Eau Publique se comprometieron especialmente a apoyar a sus miembros durante las turbulencias. A lo largo de la crisis se desplegaron una serie de nuevas herramientas de apoyo a las autoridades locales: un *feed* de noticias de libre acceso, conferencias virtuales semanales dedicadas a la covid-19 y la creación de grupos de trabajo *ad hoc* que promueven el intercambio de experiencias

entre los operadores públicos de la red France Eau Publique. Todos estos intercambios virtuales han permitido romper el aislamiento y crear un frente común para compartir mejores prácticas.

La FNCCR ha realizado grandes inversiones para garantizar una calidad de servicio óptima en todo el país, independientemente del tamaño del operador y de su pertenencia a la red. Para remediar urgentemente la falta de equipamiento, ha emprendido una operación excepcional de distribución de mascarillas a todos los operadores públicos de saneamiento de Francia, incluidos los territorios de ultramar. Esta acción a gran escala, que no es exclusiva de sus miembros, garantiza la seguridad de los trabajadores más expuestos al riesgo de transmisión. Entre el 2 de abril y el 20 de mayo de 2020 se distribuyeron unas 243.000 mascarillas a más de 1.300 servicios públicos de agua y saneamiento gracias a una asignación gubernamental de mascarillas FFP3 a finales de marzo y a una compra masiva de mascarillas FFP2 a finales de abril. El éxito colectivo de esta operación, dirigida en un momento dado por la FNCCR con el compromiso excepcional de sus empleados y afiliados, ejemplifica los valores de solidaridad de los actores públicos locales.

Paralelamente a esta operación de distribución de mascarillas, los operadores públicos respondieron al llamamiento de la FNCCR, de la red France Eau Publique y de la Asociación de Alcaldes de Francia para poner en marcha una cadena de solidaridad operativa en las regiones. En menos de 48 horas, más de 50 departamentos pudieron contar con servicios públicos de agua y saneamiento voluntarios dispuestos a ofrecer ayuda material o humana de emergencia en sus zonas de cobertura.

## LECCIONES APRENDIDAS PARA UN FUTURO INCIERTO

La crisis ha puesto de manifiesto el papel esencial de los servicios públicos locales, al tiempo que ha subrayado la fragilidad de una excesiva dependencia económica de estructuras y suministros globalizados. Sin embargo, los trastornos del año 2020 no son aconteci-

mientos puntuales. Desde hace varios años, las crisis se suceden, ya sean de origen social, cibernético, climático o sanitario, colocando a los cargos electos en la tesitura de tener que pensar de forma diferente y encontrar soluciones para hacer frente a este contexto tan cambiante.

La preparación previa de las estructuras de gestión ha influido en el éxito de la gestión de crisis: cuanto más integrada estaba la gestión en la estrategia general de los operadores, mejor podían adaptarse y responder eficazmente. No obstante, aunque algunas empresas públicas ya contaban con equipos de gestión de riesgos y llevaban mucho tiempo trabajando en la preparación y anticipación de las crisis, la covid-19 puso de manifiesto la necesidad de anticiparse más y planificar escenarios de crisis adaptables a todas las actividades. El objetivo es aprovechar esta experiencia y crear herramientas de gestión de crisis, sean del tipo que sean (sanitarias, medioambientales o digitales). En particular, la gestión predictiva de los recursos es un punto clave que debe reforzarse para permitir una mejor comprensión de los cambios en los niveles de consumo de agua y el impacto en los modelos financieros de los operadores. Por último, la crisis ha puesto de manifiesto la necesidad de reflexionar sobre los enfoques de calidad y certificación. Mientras que algunas organizaciones, como el Sindicato de Trabajadores del Agua de Alsacia-Mosela, trabajan actualmente para integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, otras consideran que los criterios de certificación son demasiado restrictivos y no permiten la flexibilidad necesaria para adaptarse a un periodo de crisis.

Algunos operadores establecieron evaluaciones “sobre el terreno” a medida que se desarrollaba la crisis, tratando de evaluar las acciones en curso a mediados de abril de 2020, mediante el envío de cuestionarios a los funcionarios y empleados, con el fin de hacer un balance de la situación y adaptarse rápidamente a todo lo que pudiera hacerse de inmediato. Para aprovechar más ampliamente las acciones llevadas a cabo durante la crisis e integrarlas en su es-

trategia general, varias organizaciones han contratado a empresas consultoras para que les ayuden a estructurar su metodología de evaluación.

## CONCLUSIÓN

Más que nunca, la pandemia de covid-19 ha puesto de manifiesto la importancia de la gestión local de los bienes comunes, ya sea el agua, el saneamiento, la energía, la alimentación, la agricultura, el bienestar local o la educación. Son temas y dinámicas a los que las empresas públicas contribuyen plenamente, cada una a su manera y teniendo en cuenta las especificidades locales.

La gestión de crisis es una parte inherente al trabajo diario de los operadores que suministran servicios de agua y saneamiento y que se enfrentan constantemente a las averías de la red, pero también se encuadran en su visión a más largo plazo, como por ejemplo la forma de afrontar el impacto del cambio climático en los recursos hídricos. El reto ahora es aprender a adaptarse a las crisis a todos los niveles, y desarrollar una visión verdaderamente prospectiva y audaz para la gestión de este recurso esencial.

A diferencia de los operadores privados, las empresas públicas son garantes de esta visión a largo plazo. A diferencia de un contrato de concesión, que restringe la inversión dentro de un marco temporal y espacial, el modelo de gestión pública proporciona los medios para tomar decisiones basadas en sus consecuencias a largo plazo. Los operadores públicos se comprometen a defender y preservar el agua como bien común. Cuando el agua se privatiza, las autoridades locales deben tratar con operadores privados que se niegan a salir de los mandatos definidos en el contrato. Los operadores públicos, por el contrario, sienten que tienen una auténtica misión de servir al bien público. Los trabajadores están en el centro de este movimiento, dispuestos a comprometer su tiempo y energía para garantizar la calidad del servicio.

Gracias al esfuerzo de los empleados y de los cargos electos, la

crisis se superó gracias a un compromiso colectivo con una misión prioritaria: la de prestar un servicio público esencial que desempeñó un papel crucial en la lucha contra la pandemia (por ejemplo para el lavado de manos). La crisis ha roto fronteras y muros jerárquicos, fomentando una mayor proximidad dentro de las comunidades de cada empresa y cambiando la forma de ver las cosas.

Gracias a la perspectiva a largo plazo de la gestión pública, los operadores públicos dan prioridad a la creación de relaciones internas sólidas -un proceso que lleva tiempo- sobre las consideraciones de rentabilidad a corto plazo. En concreto, esta orientación permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta, y un estilo de gestión ágil que prioriza el diálogo social y la búsqueda de calidad de vida y sentido en el trabajo.

La integración en una red territorial flexible permite a las empresas públicas formar parte de una red viva y cambiante, que sabe adaptarse y modificar su forma a medida que se producen las crisis. En función de sus necesidades, los operadores públicos pueden poner en común sus competencias y reinventar las escalas de acción territorial. De esta manera se desarrollan sinergias entre varios niveles de gobernanza para aumentar la coherencia de diferentes políticas públicas.

En un momento en el que Francia está redescubriendo el importante papel de la escala local en la resiliencia de los territorios, y en el que los urbanistas y promotores están repensando la ciudad y el desarrollo a través de enfoques integrados y basados en los ecosistemas, los actores públicos del agua ya están contribuyendo plenamente a la transformación territorial. El modelo de gestión pública del agua, ampliamente probado en Francia, en Europa y en el mundo, es portador de una visión innovadora de los servicios públicos como bien común. Con el potencial de generar nuevas formas de gobernanza local, contribuye a la renovación de una economía local basada en la cooperación de mayor alcance, adaptada a los retos climáticos, económicos, de salud pública y sociales del siglo XXI.