



**PLAN ESTRATÉGICO  
DE SERVICIOS SOCIALES DE NAVARRA**  
2019-2023







# Resumen ejecutivo



Debe entenderse que el **Plan Estratégico de Servicios Sociales de Navarra 2019-2023** es la suma de este documento y otros que aparecen citados en él y conectados con él (en lo correspondiente a los servicios sociales). Este texto, por tanto, redondea de forma breve, visual, accesible y práctica la vasta labor de análisis y planificación reflejada y decantada en los instrumentos citados.

La clave del diagnóstico de la situación de los servicios sociales de Navarra es comprender que se encuentran inmersos en un proceso de cambio desde su configuración como asistencia social (última red general) hacia su construcción sectorial como servicios sociales universales, como un pilar del sistema de bienestar. La confluencia e interrelación entre diversos procesos de cambio social exige trascender el modelo tradicional de bienestar y el contrato social de la sociedad industrial. Ello obliga y da la oportunidad a los servicios sociales de recolocarse o reposicionarse, sin olvidar que es imperativo combinar el cambio de modelo y oferta con una suficiente respuesta a la demanda actual o potencial con el modelo de servicios todavía en vigor.

La misión de los servicios sociales (como sector de actividad) es ofrecer a todas las personas los cuidados y apoyos necesarios para complementar o mejorar su autonomía para las decisiones y actividades de la vida diaria y sus relaciones primarias de carácter familiar o, en general, comunitario. La visión a medio plazo acerca de los servicios sociales de Navarra es la de unos servicios sociales universales, de alto valor añadido y basados en el conocimiento, garantizados y liderados por el sector público y coproducidos con el tercer sector y otros agentes comunitarios, que suceden, cada vez más, en el entorno virtual, en el medio abierto y en los domicilios de las personas y que, integrados intersectorialmente con otros sistemas de protección social en el territorio, contribuyen a la innovación y transformación del modelo de bienestar y desarrollo que posibilita la sostenibilidad del buen vivir de todas las personas.

Los valores añadidos del nuevo modelo de servicios sociales que se construye serían:

- a.** La universalidad de una intervención social de calidad, centrada en la persona y de enfoque comunitario.
- b.** La integración vertical del sistema público de servicios sociales, con el reforzamiento de la atención primaria resolutoria para una intervención cada vez más próxima, preventiva y capaz de atender a la diversidad de género, generacional, funcional y cultural.
- c.** La integración intersectorial de los servicios sociales con otras políticas públicas, sociales y económicas, redefiniendo los perímetros sectoriales, contribuyendo a una arquitectura eficiente del bienestar y facilitando los itinerarios de todas las personas.
- d.** La búsqueda de nuevas sinergias en un ecosistema participativo de agentes, con liderazgo público, que potencie la innovación tecnológica y social, incluyendo la colaboración con el tercer sector.

Las líneas estratégicas de este Plan son:

- 1.** Desarrollar prestaciones de valor. Sin perder tensión en el esfuerzo por extender las coberturas, se propone el desarrollo de productos, servicios e intervenciones de alto valor añadido como primera y principal línea estratégica, desde el análisis y convencimiento estratégico de que, en la calidad y capacidad técnica del diseño de las evaluaciones, diagnósticos, cuidados, productos, apoyos, servicios o intervenciones se encuentra la principal oportunidad de mejora de los servicios sociales de Navarra a la hora de hacer frente al reto de promover y proteger la interacción de las personas.
- 2.** Reorganizar para ser más eficientes. A la vez que se extienden, mejoran y transforman las prestaciones de servicio para hacerlas más valiosas, el giro que se impulsa requiere ir reestructurando procesos a diferentes escalas, fundamentalmente para redimensionarlos y diferenciarlos en función de su contribución a la obtención de resultados de autonomía funcional e integración relacional de las personas y a un aprovechamiento más satisfactorio de los esfuerzos de todas las personas implicadas en los servicios sociales de Navarra.
- 3.** Articular la gobernanza del sistema. El giro que se quiere imprimir a los servicios sociales de Navarra y, singularmente, las estrategias de integración vertical y horizontal reclaman actuaciones de configuración o reconfiguración de la gobernanza multinivel y colaborativa (con especial participación del tercer sector) del sistema público de servicios sociales y de la gobernanza intersectorial del bienestar, basada en la ordenación y dinamización de la correspondiente arquitectura institucional.
- 4.** Modificar y desarrollar normativa. En esta estrategia resulta central la labor normativa. Por este motivo es fundamental modificar o crear determinados instrumentos

jurídicos para seguir avanzando en los derechos, de modo que se puedan retirar obstáculos que se presenten ante las otras líneas estratégicas y facilitar su desarrollo.

5. Generar inteligencia digitalizada. La quinta y última línea estratégica de este plan, sin la cual las otras no podrán cuajar, es la transformación del sistema público de servicios sociales en un sistema cada vez más capaz de procesar información y generar conocimiento, desde la cualificación de su personal hasta la digitalización de cada vez más actividades, todo ello liderado desde el Observatorio de la Realidad Social.





# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LOS SERVICIOS SOCIALES DE NAVARRA</b>	<b>13</b>
2.1. El entorno: el contexto	15
2.2. El esfuerzo realizado para el ajuste entre la demanda y la oferta y la apuesta redoblada por la expansión de la cobertura en clave de universalización del sistema	16
<b>3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES AÑADIDOS ESPERADOS DE LOS SERVICIOS SOCIALES DE NAVARRA</b>	<b>25</b>
3.1. Misión	25
3.2. Visión	26
3.3. Valores añadidos esperados	26
a. Intervención social centrada en la persona	27
b. Integración vertical con base en la comunidad	28
c. Integración horizontal y cooperación con otros sistemas de protección social	29
d. Ecosistema innovador de agentes en colaboración	30
<b>4. TEMAS CLAVE PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIOS SOCIALES DE NAVARRA</b>	<b>31</b>
4.1. La expansión de la cobertura y la universalización proactiva e inteligente de la oferta de servicios sociales y la reducción progresiva y redistributiva del copago por parte de las personas usuarias	32
4.2. La reordenación de la atención primaria de servicios sociales y el fortalecimiento de los servicios sociales de proximidad	35
4.3. La gobernanza e integración intersectorial del conjunto de sistemas de protección social como marco para el impulso de los servicios sociales	38
4.4. El liderazgo de los poderes públicos y la alianza estratégica con el tercer sector en el ámbito de los servicios sociales	40
4.5. El Observatorio de la Realidad Social como agente clave para la dinamización del ecosistema de agentes de conocimiento e innovación en servicios sociales	44





<b>5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>47</b>
1. Desarrollar prestaciones de valor	48
2. Reorganizar para ser más eficientes	49
3. Articular la gobernanza del sistema	50
4. Modificar y desarrollar normativa	51
5. Generar inteligencia digitalizada	52
<b>6. CUADRO DE MANDO</b>	<b>53</b>
<b>7. ACTUACIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>59</b>
<b>7.1. Actuaciones correspondientes a la línea estratégica 1:</b>	
<b>DESARROLLAR PRESTACIONES DE VALOR</b>	<b>60</b>
Actuación 1.1. Extensión de la cobertura de los servicios sociales (1a)	60
Actuación 1.2. Identificación, desarrollo, validación e implantación de instrumentos y modelos de diagnóstico, valoración o evaluación para los procesos de intervención social (1a)	61
Actuación 1.3. Desarrollar modelos de estratificación de la población y diferenciación de las intervenciones en función de dicha segmentación (1a)	62
Actuación 1.4. Protocolización de itinerarios de intervención social (intrasectorial, pudiendo unir primaria y secundaria) y diseño de procesos correspondientes a los diferentes programas (1b)	63
Actuación 1.5. Pilotaje y perfeccionamiento de intervenciones y servicios, especialmente virtuales, domiciliarios y de medio abierto, de carácter general (1b)	64
Actuación 1.6. Fortalecimiento de la dimensión comunitaria y participativa de las intervenciones, prestaciones y servicios, especialmente diurnos y residenciales (1b)	65
Actuación 1.7. Protocolización de itinerarios de intervención intersectorial basada en evidencias (1c)	66
Actuación 1.8. Fortalecimiento, integración, extensión y articulación de intervenciones de carácter comunitario por parte o con la participación de los servicios sociales (1d)	67
<b>7.2. Actuaciones correspondientes a la línea estratégica 2:</b>	
<b>REORGANIZAR PARA SER MÁS EFICIENTES</b>	<b>68</b>
Actuación 2.1. Organización de la atención a las situaciones de urgencia y emergencia (2a)	68
Actuación 2.2. Simplificación e informatización de la tramitación de prestaciones dirigidas a dar cobertura a las necesidades de subsistencia, diferenciándola de la intervención social (2a)	69
Actuación 2.3. Sistematización de la gestión de experiencias de integración vertical (2b)	70





Actuación 2.4. Estructuración de programas verticales (2b)	71
Actuación 2.5. Experiencia piloto de integración entre estructuras organizativas de servicios sociales y estructuras de animación del ocio de infancia, adolescencia, juventud y mayores (2c)	72
Actuación 2.6. Fortalecimiento de la interoperabilidad e integración de la tramitación de prestaciones económicas con la Hacienda Tributaria de Navarra y la Seguridad Social (2c)	73
<b>7.3. Actuaciones correspondientes a la línea estratégica 3:</b>	
<b>ARTICULAR LA GOBERNANZA DEL SISTEMA</b>	<b>74</b>
Actuación 3.1. Liderazgo de la política familiar y comunitaria desde el sistema público de servicios sociales (3a)	74
Actuación 3.2. Impulso de los acuerdos interinstitucionales para la integración vertical de los servicios sociales (3b)	75
Actuación 3.3. Impulso de acuerdos interinstitucionales para el fortalecimiento de la atención primaria (3b)	76
Actuación 3.4. Ordenación de la interrelación entre servicios sociales y servicios sanitarios y mejora de los itinerarios intersectoriales correspondientes (3c)	77
Actuación 3.5. Ordenación de la interrelación entre servicios sociales y servicios educativos y mejora de los itinerarios intersectoriales correspondientes (3c)	78
Actuación 3.6. Ordenación de la interrelación entre servicios sociales y servicios de empleo y mejora de los itinerarios intersectoriales correspondientes (3c)	79
Actuación 3.7. Ordenación de la interrelación entre servicios sociales y servicios de vivienda y mejora de los itinerarios intersectoriales correspondientes (3c)	80
Actuación 3.8. Definición de una arquitectura consensuada de la integración y la gobernanza de los servicios de bienestar a diferentes escalas (3d)	81
Actuación 3.9. Redefinición de la política del Gobierno de Navarra en relación con el tercer sector de acción social y de la labor subvencional de fomento en servicios sociales (3d)	82
Actuación 3.10. Impulso del conocimiento adecuado de los servicios sociales por parte de la población y de la participación ciudadana en el sistema público de servicios sociales (3d)	83
<b>7.4. Actuaciones correspondientes a la línea estratégica 4:</b>	
<b>MODIFICAR Y DESARROLLAR NORMATIVA</b>	<b>84</b>
Actuación 4.1. Nueva Ley de servicios sociales (4a)	84
Actuación 4.2. Cambios en la normativa existente en relación con oportunidades de mejora detectadas en el funcionamiento del sistema público de servicios sociales	85



Actuación 4.3. Producción normativa para la reordenación intersectorial del sistema de bienestar (4c)	86
Actuación 4.4. Desarrollo normativo para asegurar la responsabilidad pública e impulsar sinergias entre agentes (4d)	87
<b>7.5. Actuaciones correspondientes a la línea estratégica 5: GENERAR INTELIGENCIA DIGITALIZADA</b>	<b>88</b>
Actuación 5.1. Elaboración, ejecución y evaluación de una estrategia sectorial e intersectorial de investigación, desarrollo e innovación capaz de atraer financiación a diferentes escalas y de distintos agentes (5a)	88
Actuación 5.2. Fortalecimiento, extensión y conexión de espacios o foros profesionales de sistematización, supervisión y participación (5a)	89
Actuación 5.3. Configuración de una oferta formativa en colaboración para la recualificación estratégica del personal de los servicios sociales (5a)	90
Actuación 5.4. Impulso de la ética aplicada en los servicios sociales (5a)	91
Actuación 5.5. Estructuración de un sistema flexible de planificación y evaluación (incluyendo gestión de calidad, control e inspección) en los servicios sociales de Navarra (5b)	92
Actuación 5.6. Fortalecimiento del sistema integrado de información en servicios sociales (5b)	93
Actuación 5.7. Digitalización e interoperabilidad del sistema público de servicios sociales (5c)	94
Actuación 5.8. Construcción de un ecosistema sectorial e intersectorial de conocimiento que garantice la realización y sinergia de todas las funciones necesarias (5d)	95
<b>8. OPERATIVIZACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, REPROGRAMACIÓN Y TRANSPARENCIA</b>	<b>97</b>
<b>9. CUADRO ECONÓMICO</b>	<b>111</b>
<b>10. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA</b>	<b>113</b>
<b>11. ANEXOS. SÍNTESIS DE PLANES</b>	<b>117</b>
11.1. Plan Estratégico de Inclusión Social de Navarra 2018-2021	117
11.2. II Plan Integral de apoyo a la familia, la infancia y la adolescencia	121
11.3. Plan de Discapacidad de Navarra 2019-2025	124



# Introducción



Este *Plan Estratégico de Servicios Sociales de Navarra* es la culminación de un rico proceso de planificación participativa que ha producido y permitido aprobar un conjunto de planes y documentos que recogen contenidos que, sin duda, corresponden a la planificación estratégica de estos servicios sociales, como son:

- El II Plan integral de apoyo a la familia, la infancia y la adolescencia en la Comunidad Foral de Navarra 2017-2023 (PINF).
- El Plan estratégico de inclusión de Navarra (2018-2021) (PEIN).
- La Estrategia para el desarrollo de la población gitana de Navarra (2019-2022) (EGIT).
- El Plan de Voluntariado 2018-2020 (PVOL).

A estos hay que agregar otros cuyo proceso de elaboración ha sido simultáneo al de este Plan y que son:

- El Plan de Discapacidad 2019-2025 (PDIS).
- El Proyecto de reordenación de la atención primaria de servicios sociales en Navarra (PAP).

Se ha optado, como norma, por no reiterar dichos contenidos en este documento, de modo que sólo incorpore los elementos generales o nucleares de la estrategia navarra de servicios sociales y remita a los textos mencionados para los aspectos parciales o específicos que corresponden a cada uno de ellos (que serán citados por sus siglas y, en su caso, páginas).

Así pues, debe entenderse que el Plan Estratégico de Servicios Sociales de Navarra (2019-2023) es la suma de este documento y los antes citados (en lo correspondiente a los servicios sociales). Este texto redondea de forma breve, visual, accesible y práctica la vasta labor de análisis y planificación reflejada y decantada en los instrumentos referidos.

Por esta razón, el proceso de elaboración de este Plan se ha nutrido de los mencionados documentos, así como de otros procesos de evaluación, estudio, análisis, reflexión y deliberación. Entre estos cabe citar los relacionados con el anterior Plan Estratégico de Servicios Sociales (2008-2012), la cartera, el mapa, la demanda y la oferta de servicios sociales, la planificación operativa en materia de dependencia, el envejecimiento activo y saludable o, por citar otros, los que tienen que ver con el Sistema Integrado de Información, la concertación social o la gestión directa de servicios sociales en Navarra, en general realizados y recogidos por el Observatorio de la Realidad Social, así como otros planes sectoriales y transversales.

Por otra parte, obviamente, un Plan estratégico no incorpora la información de cuál es la estructura en funcionamiento ni la de los diferentes proyectos, programas o procesos en curso en su ámbito sectorial de referencia en función de planes o previsiones de rango inferior en ejecución, salvo en la medida en que, como Plan estratégico, introduzca modificaciones en dicho estado de cosas, dinámica de funcionamiento y cursos de acción, lo que se hará constar, en su caso.

El documento consta de las siguientes partes:

0. Resumen ejecutivo.
1. Introducción.
2. Diagnóstico estratégico de los servicios sociales de Navarra.
3. Misión, visión y valores añadidos esperados de los servicios sociales de Navarra.
4. Temas clave para el Plan Estratégico de Servicios Sociales de Navarra.
5. Líneas estratégicas.
6. Cuadro de mando.
7. Actuaciones estratégicas.
8. Operativización, seguimiento, evaluación, reprogramación y transparencia.
9. Cuadro económico.
10. Documentación de referencia.
11. Anexos.

# 2.

## Diagnóstico estratégico de los servicios sociales de Navarra

La clave del diagnóstico estratégico de la situación de los servicios sociales de Navarra es comprender que se encuentran inmersos en un proceso de cambio desde su configuración como asistencia social (última red general) hacia su construcción sectorial como servicios sociales universales, como un pilar más del sistema de bienestar. **Ese giro obliga necesariamente a los servicios sociales a ir delimitando un perímetro** de necesidades de las personas a las que pretenden dar respuesta, diferenciado de los perímetros sectoriales de otros ámbitos de actividad y sus correspondientes políticas públicas y, en definitiva, a identificar su objeto o finalidad o, dicho de otro modo, el bien que desean promover y proteger los servicios sociales.

La mirada más focalizada o especializada que se ha construido y aplicado en los procesos de elaboración de los documentos mencionados y que se plasma en ellos ha detectado y propone impulsar, en todos los casos, este giro, que va permitiendo lograr **unos servicios sociales cada vez más valiosos, integrados, apreciados, eficaces y eficientes** (PAP, PINF 11-12, PEIN 74, PDIS). Unos servicios sociales que, simultáneamente, contribuyen a mejorar significativamente la funcionalidad y sostenibilidad del conjunto del sistema de bienestar y el modelo social. De todo el trabajo realizado emerge la necesidad de continuar y redoblar ese proceso de cambio, que no puede ser precipitado ni desordenado pero que ha de ser claro y decidido.

Se entiende, por tanto, que los servicios sociales son “un campo en proceso de transformación desde el antiguo nivel de la beneficencia o la asistencia social hacia un nuevo sector o pilar del Estado de bienestar” (Aguilar 2014: 19). Por ello, “es necesario establecer y delimitar con claridad el campo de acción de los servicios sociales (...), la parte de las



necesidades humanas de las que se ocupa” (Aguilar, 2014: 29) y aumentar la “capacidad de focalizar la acción sobre objetivos estratégicos, estratificar poblaciones y dimensionar respuestas en función de grados de necesidad, así como de dar un papel más activo a las propias personas usuarias” (Aguilar, 2014: 26).

La circunstancia estratégica de que los servicios sociales hayan iniciado ese giro (gracias al consenso normativo y de la comunidad de conocimiento) y de que estén construyendo el consenso cognoscitivo y legislativo en cuanto a su objeto y perímetro determina el ritmo del desarrollo de intervenciones, productos y servicios basados en el conocimiento y su integración como sistema y con otros sistemas de protección social. Las crecientemente complejas y diversas situaciones de riesgo, vulnerabilidad y exclusión social representan un desafío para la especialización y focalización de los servicios sociales en los aspectos o dimensiones de dichas situaciones que les corresponde abordar y a la vez, para **una nueva manera de ensamblarse con otras políticas universales en un modelo de atención integrada e integral**.

Por otra parte, hay evidencia (Costa-Font *et al.*, 2016; Dutton *et al.*, 2018) que sugiere que, mediante ese cambio que los fortalece, los servicios sociales **pueden contribuir a un funcionamiento más eficiente de otras políticas sociales** y del conjunto del sistema de bienestar. Si eso fuera así, querría decir que, en el contexto actual, en coherencia con el enfoque de derechos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, tienen mejor encaje los servicios sociales que se van convirtiendo en un pilar más, sectorial y universal, del sistema de bienestar que la asistencia social subsidiaria a la que el resto de sistemas podía dejar los casos complejos.

Es más, los servicios sociales de Navarra pueden encontrarse, en algunos casos, en una situación en la que decisiones o actuaciones de incremento de recursos, ampliación de estructuras o regulación normativa, que pudieron ser acertadas en otros contextos, no tienen el efecto deseado, en tanto en cuanto no se produzca el giro deseado. Es el tipo de situaciones que para avanzar **requiere inteligencia estratégica y alineación de esfuerzos para el deseado cambio o transformación de modelo o paradigma**.

Todo ello, sin olvidar, teniendo en cuenta la perspectiva de género como principio transversal de su actuación, tal y como se refiere en los planes señalados (PINF, 13, 28, 32; PEIN, 12, 16; EGIT 10; PDIS, 6, 11, 14) y como enfoque central de las líneas y acciones (PINF, 95-96, 120-123; PEIN, 135, 150-151; EGIT, 72-73; PDIS, 55, 110).



## 2.1. El entorno: el contexto

Si se resume el análisis del entorno o contexto (PAP, PINF, 42-50; PEIN, 7, 22-28, 40-56, 71-74, 86-103, 117-134, 143-160, 172-176; EGIT 39-43, PDIS, 4-7, 18-52) que impulsa la crisis del sistema de bienestar y reclama su reconfiguración en los términos señalados y el mencionado giro de los servicios sociales de Navarra, se pueden mencionar los siguientes fenómenos (Gough, 2017; Laparra *et al.*, 2007; Martínez Virto y Pérez Eransus, 2018; Rodríguez Cabrero, 2015):

1. Sociedad del conocimiento y de la innovación tecnológica y social.
2. Incremento de la longevidad y aumento de la diversidad generacional y (al menos de momento) funcional.
3. Salto cualitativo en la incorporación de mujeres al mercado laboral y diversificación de modelos familiares y convivenciales con crisis y persistencia del patriarcado y disminución de la expectativa y capacidad agregada para el cuidado primario.
4. Precarización del empleo, del acceso a la vivienda y de la protección social contributiva con viejas y nuevas expresiones de la pobreza, desigualdad y exclusión económica, laboral y residencial.
5. Incremento de la movilidad geográfica y de la diversidad étnica, cultural y moral en las comunidades y la sociedad.
6. Extensión e intensificación de la expectativa de calidad de los servicios públicos y de la posición de la ciudadanía ante ellos como portadora de derechos.
7. Individualización de las trayectorias y proyectos vitales, fragilidad relacional y aumento de la complejidad social y del riesgo de exclusión social.
8. Sobreexplotación de los recursos naturales y el medio ambiente, relacionada con procesos de segregación espacial, despoblación territorial o hacinamiento urbano.
9. Fragmentación y recombinaciones de los agregados sociales y de su expresión política y, específicamente, electoral.
10. Creciente diversificación y concurrencia de diferentes tipos de agentes (comunitarios, públicos, mercantiles y del Tercer Sector) en las distintas ramas o sectores de la acción pro bienestar y las políticas públicas.

La confluencia e interrelación entre estos procesos de cambio obliga a trascender el modelo tradicional de bienestar y el contrato social de la sociedad industrial. Ello **obliga e impulsa a los servicios sociales a recolocarse o reposicionarse** (en cierto modo, reinventarse), contribuyendo a la innovación en el conjunto del sistema de bienestar, como laboratorio de nuevas prácticas de protección y promoción conectadas con necesidades

y demandas emergentes en dicho contexto (para las cuales los servicios sociales pueden tener especial capacidad de respuesta). Esto ocurre a la vez que pueden ser relevados de otras tareas tradicionales que requieren de la intervención especializada de otras ramas de la política social, coherente, por otra parte con su declarada universalización.

En el caso de Navarra, del análisis detallado de la situación social y las intervenciones en curso que se recogen en los documentos referidos, se desprende que **la resiliencia de las capacidades y redes presentes en las comunidades y los territorios y la potencia de promoción y protección de las políticas públicas y profesionales del bienestar** aconseja y hace posible esta nueva etapa y este cambio estratégico que se propone para los servicios sociales: es necesario y posible apostar por un nuevo modelo de servicios sociales que hunde sus raíces en procesos históricos concretos y específicos que han tenido y tienen lugar en Navarra y que va a reforzar el impacto de este pilar del bienestar en la vida de todas las personas de la Comunidad Foral.

## **2.2. El esfuerzo realizado para el ajuste entre la demanda y la oferta y la apuesta redoblada por la expansión de la cobertura en clave de universalización del sistema**

Con independencia del diagnóstico anterior, que lleva a plantear la reconfiguración de la oferta de servicios sociales a medio-largo plazo, es necesario mantener a corto-medio plazo la atención y tensión acerca del ajuste entre la actual demanda y oferta de servicios sociales. Estratégicamente **es imperativo combinar el cambio de modelo y oferta con una suficiente respuesta a la demanda actual o potencial con el modelo de servicios que ahora existe**. En función de los datos disponibles en este momento, la legislatura que termina ha representado un aumento bien enfocado de la inversión social en servicios sociales, que ha permitido avanzar notablemente en la respuesta a la demanda existente. Ello coloca al sistema en buenas condiciones para redoblar esta apuesta expansiva de las coberturas que siga representando un avance decidido hacia la universalización efectiva del sistema público de servicios sociales en Navarra.

A continuación, a partir de las distintas fuentes del Departamento de Derechos Sociales y los datos disponibles en la web del Observatorio de la Realidad Social, se sintetiza la información de contexto retrospectiva y la proyección para los próximos años (en función de la demanda prevista) de la cobertura de atención de los servicios sociales de Navarra a los diversos segmentos poblacionales de referencia, en números globales para toda



Navarra, tanto en la atención primaria como en la atención especializada o secundaria, expresada en plazas o ratios. En esta línea se puede también citar el aumento de plazas en el Empleo Social Protegido, la creación de programas específicos ocupacionales en todas las áreas de Servicios Sociales y el aumento de cobertura en la dotación de vivienda a personas con enfermedad mental y discapacidad (viviendas tuteladas, supervisadas o con apoyo) en todo el territorio.

A ello se debe agregar el cálculo de los recursos necesarios para el desarrollo de estructura e incremento de actividad que supone el salto que se propone en términos de gobernanza del sistema basada en el conocimiento (en cuestiones como gestión de la información, evaluación, gestión del conocimiento o innovación):

**TABLA 1. Síntesis de los principales indicadores de contexto. 2015-2018**

	2015	2016	2017	2018
<b>Atención Primaria (Servicios Sociales de Base)</b>				
Tasa de personas atendidas, total (%)	8,0	8,3	9,1	9,9
Tasa de hombres atendidos (%)	7,5	7,8	8,3	10,8
Tasa de mujeres atendidas (%)	8,4	8,8	9,8	9,0
Equipo mínimo de profesionales financiado por el Departamento de Derechos Sociales (jornadas profesionales)	458,2	458,7	466,5	467,2
<b>Dependencia</b>				
Tasa de personas con dependencia reconocida, total (%) (Grados I-III)	2,1	2,2	2,4	2,4
Tasa de hombres con dependencia reconocida (%) (Grados I-III)	1,5	1,6	1,7	1,8
Tasa de mujeres con dependencia reconocida (%) (Grados I-III)	2,7	2,9	3	3,1
Número de personas con dependencia reconocida, total (Grados I-III)	13.408	14.311	15.261	15.674
Número de hombres con dependencia reconocida (Grados I-III)	4.746	5.119	5.462	5.610
Número de mujeres con dependencia reconocida (Grados I-III)	8.662	9.192	9.799	10.064
<b>Personas Mayores</b>				
Índice de envejecimiento, total	113,3	114,9	116,0	117,3
Índice de envejecimiento, hombres	94,7	98,3	99,6	100,7
Índice de envejecimiento, mujeres	129,5	132,2	133,2	134,7
Tasa de dependencia, total	55,4	56,0	56,4	56,7
Tasa de dependencia, hombres	50,4	52,0	52,5	52,9
Tasa de dependencia, mujeres	58,7	60,0	60,4	60,6
Número de personas de 65 y más años, total	121.236	122.926	124.513	126.436
Número de hombres de 65 y más años	53.026	53.927	54.731	55.620
Número de mujeres de 65 y más años	68.210	68.999	69.782	70.816
Proporción de personas de 65 y más años, total	18,9	19,2	19,4	19,5
Proporción de hombres de 65 y más años	16,5	16,8	17,1	17,4
Proporción de mujeres de 65 y más años	21,1	21,4	21,5	21,7

	2015	2016	2017	2018
<b>Discapacidad</b>				
Tasa de personas con discapacidad, total (%)	4,8	4,8	4,9	5,1
Tasa de hombres con discapacidad (%)	5,4	5,4	5,5	5,6
Tasa de mujeres con discapacidad (%)	4,3	4,3	4,4	4,6
Número de personas con discapacidad, total	30.908	30.994	31.725	33.093
Número de hombres con discapacidad	17.186	17.137	17.437	18.085
Número de mujeres con discapacidad	13.722	13.857	14.288	15.008
<b>Enfermedad Mental</b>				
Número de personas con discapacidad con valoración de trastorno mental, total (% sobre total discapacidad)	18,3	18,8	18,7	19,0
Número de hombres con discapacidad con valoración de trastorno mental (% sobre total discapacidad)				17,8
Número de mujeres con discapacidad con valoración de trastorno mental (% sobre total discapacidad)				20,3
Número total de personas con discapacidad con valoración de trastorno mental	5.659	5.817	5.933	6.286
Número de hombres con discapacidad con valoración de trastorno mental				3.244
Número de mujeres con discapacidad con valoración de trastorno mental				3.042
<b>Menores</b>				
Índice de juventud, total	83,1	81,8	80,9	80,1
Índice de juventud, hombres	97,2	95,6	94,3	93,3
Índice de juventud, mujeres	72,1	71,1	70,4	69,7
Número total de personas menores de 18 años	119.312	119.483	120.110	120.932
Número de hombres menores de 18 años	61.110	61.275	61.521	61.921
Número de mujeres menores de 18 años	58.202	58.208	58.589	59.011
Proporción de personas menores de 18 años, total	18,6	18,7	18,7	18,7
Proporción de hombres menores de 18 años	19,2	18,3	19,3	19,3
Proporción de mujeres menores de 18 años	18,0	18,0	18,1	18,0
Tasa de personas menores de edad atendidas en los SSB, total	5,5	5,8	5,8	
Tasa de hombres menores de edad atendidas en los SSB	5,7	6,0	6,1	
Tasa de mujeres menores de edad atendidas en los SSB	5,4	5,6	5,6	
<b>Familia (Número de hogares: % sobre todos los hogares)</b>				
Hogar unipersonal	26,6	26,9	26,9	26,8
Hogar monoparental	9,2	10,4	7,7	9,3
Pareja sin hijos/as en el hogar	21	20,6	22,2	20,7
Pareja con hijos/as en el hogar	33,8	33,6	34,7	34,1
Resto de hogares	9,4	8,5	8,5	9,1
<b>Pobreza y Exclusión Social (ECV)</b>				
Tasa de riesgo de pobreza relativa con umbral estatal, total	9,6	8,3	8,9	
Tasa de riesgo de pobreza relativa con umbral estatal, hombres	7,5	6,6	8,1	
Tasa de riesgo de pobreza relativa con umbral estatal, mujeres	10,5	10,0	9,7	
Tasa de riesgo de pobreza relativa con umbral autonómico, total	14,7	17,3	14,9	
Tasa de riesgo de pobreza relativa con umbral autonómico, hombres	12,3	15,1	12,3	

	2015	2016	2017	2018
Tasa de riesgo de pobreza relativa con umbral autonómico, mujeres	17,0	19,6	19,6	
Tasa de privación material severa, total	3,4	0,3	5,9	
Tasa de privación material severa, hombres	3,5	0,5	5,7	
Tasa de privación material severa, mujeres	3,2	0,0	6,2	
Tasa de baja intensidad laboral (0 a 59 años), total	8,4	8,2	8,1	
Tasa de baja intensidad laboral (0 a 59 años), hombres	9,3	7,8	7,3	
Tasa de baja intensidad laboral (0 a 59 años), mujeres	7,6	8,6	8,9	
Tasa de riesgo de pobreza o exclusión social (AROPE), total	13,0	13,5	12,6	
Tasa de riesgo de pobreza o exclusión social (AROPE), hombres	12,5	11,9	10,7	
Tasa de riesgo de pobreza o exclusión social (AROPE), mujeres	13,4	15,0	14,5	
Tasa de riesgo de pobreza severa con umbral estatal, total	6,4	4,7	2,6	
Tasa de riesgo de pobreza severa con umbral estatal, hombres	5,5	4,0	2,9	
Tasa de riesgo de pobreza severa con umbral estatal, mujeres	7,3	5,3	2,4	
Tasa de riesgo de pobreza severa con umbral autonómico, total	8,4	7,4	7,6	
Tasa de riesgo de pobreza severa con umbral autonómico, hombres	7,0	6,2	6,9	
Tasa de riesgo de pobreza severa con umbral autonómico, mujeres	9,7	8,6	8,3	
<b>Pobreza y Niveles de Renta (ERPN)</b>				
Tasa de riesgo de pobreza relativa, total	23,2	22,6	21,7	
Tasa de riesgo de pobreza relativa, hombres	22,1	21,4	20,3	
Tasa de riesgo de pobreza relativa, mujeres	24,2	23,8	23,1	
Tasa de riesgo de pobreza severa, total	12,3	12,1	11,4	
Tasa de riesgo de pobreza severa, hombres	11,9	11,6	10,8	
Tasa de riesgo de pobreza severa, mujeres	12,7	12,6	12,0	
Tasa de riesgo de pobreza relativa de menores de 16 años, total	30,1	29,3	29,4	
Tasa de riesgo de pobreza relativa de menores de 16 años, hombres	29,8	29,2	29,4	
Tasa de riesgo de pobreza relativa de menores de 16 años, mujeres	30,3	29,3	29,5	
Tasa de riesgo de pobreza severa de menores de 16 años, total	18,9	18,5	18,3	
Tasa de riesgo de pobreza severa de menores de 16 años, hombres	18,7	18,5	18,3	
Tasa de riesgo de pobreza severa de menores de 16 años, mujeres	19,0	18,6	18,3	
<b>Desigualdad social (ECV)</b>				
Coefficiente de Gini	27,7	26,5	24,7	
Relación S80/S20	4,6	4,4	3,9	
<b>Baja Intensidad de Trabajo por Hogar (EPA)</b>				
Hogares con todos sus miembros activos parados, sobre total de hogares con activos (%)	8	6,5	5,8	5,2
Hogares con la persona de referencia parada, s/total de hogares (%)	7,6	6,4	7,6	5,3
Hogares sin ingresos, sobre el total de hogares (%)	3,3	3,1	2,7	2,3

**Fuente:** Elaboración propia a partir de distintas fuentes del Departamento de Derechos Sociales y datos disponibles en la web del Observatorio de la Realidad Social. Nota: los datos correspondientes a la ECV son los publicados en el año siguiente, esto es, las cifras de 2016 se publicaron en 2017. En algún caso la suma de hombres y mujeres no coincide con el total por problemas en la grabación previa de los datos.

**TABLA 2. Número de personas atendidas en servicios, prestaciones, programas y ayudas económicas del Departamento de Derechos Sociales. 2015-2018**

	2015	2016	2017	2018
<b>Atención Primaria (Servicios Sociales de Base)</b>				
Programa de acogida y orientación social (total de personas atendidas en SSB)	51.134	53.046	58.226	64.191
Programa de acogida y orientación social (total de hombres atendidos en SSB)	23.850	24.643	26.390	28.878
Programa de acogida y orientación social (total de mujeres atendidas en SSB)	27.155	28.304	31.694	35.233
Programa de atención a la infancia y familia en atención primaria (menores atendidos, total)	6.604	6.950	7.019	
Programa de atención a la infancia y familia en atención primaria (menores atendidos, hombres)	3.486	3.673	3.757	
Programa de atención a la infancia y familia en atención primaria (menores atendidas, mujeres)	3.118	3.277	3.262	
Programa de incorporación social en atención primaria, total personas atendidas	41.304	43.730	45.323	
Programa de incorporación social en atención primaria, hombres atendidos	19.990	21.011	21.096	
Programa de incorporación social en atención primaria, mujeres atendidas	21.251	22.683	24.175	
Programa de promoción de la autonomía personal y atención a la dependencia, total de personas atendidas	3.985	3.634	3.546	
Programa de promoción de la autonomía personal y atención a la dependencia, total de hombres atendidos	1.418	1.258	1.252	
Programa de promoción de la autonomía personal y atención a la dependencia, total de mujeres atendidas	2.567	2.376	2.294	
<b>Dependencia</b>				
Servicio de atención residencial y PVS, total	5.466	5.239	5.551	5.621
Servicio de atención residencial y PVS, hombres	2.056	1.984	2.115	2.149
Servicio de atención residencial y PVS, mujeres	3.410	3.255	3.436	3.472
Servicio de atención diurna y PVS, total	457	534	674	948
Servicio de atención diurna y PVS, hombres	229	269	315	415
Servicio de atención diurna y PVS, mujeres	228	265	359	533
Servicio de Ayuda a Domicilio, total	577	755	955	986
Servicio de Ayuda a Domicilio, hombres	-	-	-	-
Servicio de Ayuda a Domicilio, mujeres	-	-	-	-
Promoción autonomía personal y prevención dependencia, total		123	206	561
Promoción autonomía personal y prevención dependencia, hombres	-	-	-	-
Promoción autonomía personal y prevención dependencia, mujeres	-	-	-	-
Ayudas económicas cuidados entorno familiar, total	5.976	6.648	8.955	9.569
Ayudas económicas cuidados entorno familiar, hombres	-	-	-	-
Ayudas económicas cuidados entorno familiar, mujeres	-	-	-	-
Ayudas económicas para asistente personal, total		16	18	19
Ayudas económicas para asistente personal, hombres	-	-	-	-
Ayudas económicas para asistente personal, mujeres	-	-	-	-
<b>Personas mayores</b>				
Servicio residencial permanente y PVS, total	4.367	4.111	4.341	4.312

	2015	2016	2017	2018
Servicio residencial permanente y PVS, hombres	1.437	1.370	1.459	1.432
Servicio residencial permanente y PVS, mujeres	2.930	2.741	2.882	2.880
Servicio diurno permanente y PVS, total	214	244	415	656
Servicio diurno permanente y PVS, hombres	82	91	160	241
Servicio diurno permanente y PVS, mujeres	132	153	255	415
Servicio residencial temporal y PVS, total	135	118	100	115
Servicio residencial temporal y PVS, hombres	32	34	27	36
Servicio residencial temporal y PVS, mujeres	103	84	73	79
Comedores, total	46	56	51	56
Comedores, hombres	31	39	32	31
Comedores, mujeres	15	17	19	25
PNC Jubilación, total	1.727	1.763	1.757	1.760
PNC Jubilación, hombres	341	380	398	419
PNC Jubilación, mujeres	1.386	1.383	1.359	1.341
Complemento pensión de viudedad, total	6.580	6.118	6.109	5.903
Complemento pensión de viudedad, hombres	18	19	28	26
Complemento pensión de viudedad, mujeres	6.562	6.099	6.081	5.877
<b>Discapacidad</b>				
Servicio residencial permanente y PVS, total	777	746	746	765
Servicio residencial permanente y PVS, hombres	437	408	404	421
Servicio residencial permanente y PVS, mujeres	340	338	342	344
Servicio residencial temporal y PVS, total	90	94	98	105
Servicio residencial temporal y PVS, hombres	56	53	56	63
Servicio residencial temporal y PVS, mujeres	34	41	42	42
Servicio de atención diurna permanente y PVS, total	220	205	218	245
Servicio de atención diurna permanente y PVS, mujeres	128	128	139	147
Servicio de atención diurna permanente y PVS, hombres	92	77	79	98
Servicio de atención diurna temporal y PVS, total	0	37	33	30
Servicio de atención diurna temporal y PVS, hombres	0	22	16	17
Servicio de atención diurna temporal y PVS, mujeres	0	15	17	13
Servicio de Atención Temprana, total	546	535	621	688
Servicio de Atención Temprana, hombres	-	-	-	-
Servicio de Atención Temprana, mujeres	-	-	-	-
Servicio de valoración y orientación laboral, total	848	693	1.148	939
Servicio de valoración y orientación laboral, hombres	-	-	-	-
Servicio de valoración y orientación laboral, mujeres	-	-	-	-
PNC Invalidez, total	1.149	1.155	1.175	1.174
PNC Invalidez, hombres	527	538	547	556
PNC Invalidez, mujeres	622	617	628	618
Ayudas periódicas para personas en centros ocupacionales, total	164	164	155	157
Ayudas periódicas para personas en centros ocupacionales, hombres	92	99	88	86

	2015	2016	2017	2018
Ayudas periódicas para personas en centros ocupacionales, mujeres	72	65	67	71
LISMI, total	101	89	79	67
LISMI, hombres	9	9	9	8
LISMI, mujeres	92	80	70	59
<b>Enfermedad mental</b>				
Servicio residencial y PVS, total	414	389	426	449
Servicio residencial y PVS, hombres	252	240	259	275
Servicio residencial y PVS, mujeres	162	159	167	174
Servicio diurno permanente y PVS, total	200	164	158	156
Servicio diurno permanente y PVS, hombres	110	89	83	82
Servicio diurno permanente y PVS, mujeres	90	75	75	74
Atención sociocomunitaria (EISOC), total	231	216	201	203
Atención sociocomunitaria (EISOC), hombres	109	102	90	96
Atención sociocomunitaria (EISOC), mujeres	122	114	111	107
<b>Dependencia, mayores, discapacidad y enfermedad mental</b>				
Servicio Telefónico de Emergencia, total	8.560	9.168	9.323	9.483
Servicio Telefónico de Emergencia, hombres	1.811	1.989	2.064	2.098
Servicio Telefónico de Emergencia, mujeres	6.749	7.179	7.256	7.385
Servicio de Transporte Adaptado y/o Asistido, total	329	319	334	401
Servicio de Transporte Adaptado y/o Asistido, hombres	173	165	171	191
Servicio de Transporte Adaptado y/o Asistido, mujeres	156	154	163	210
Complemento alquiler PNC-PNJ, total	89	112	120	127
Complemento alquiler PNC-PNJ, hombres	33	38	40	41
Complemento alquiler PNC-PNJ, mujeres	56	74	80	86
<b>Menores</b>				
Programa de intervención familiar de educación de adolescentes: menores, total	24	25	41	45
Programas Especializados de Intervención Familiar: menores atendidos, total	212	176	270	343
Programas de autonomía: personas jóvenes atendidas, total	27	19	36	48
Centro de día: menores atendidos, total	25	26	27	24
Número de menores tutelados, total	178	253	347	427
Número total de menores en acogimiento, total	461	499	494	520
Número de plazas en recursos para menores con dificultad social, total	121	121	121	136
Número de plazas en recursos para menores con conflicto social, total	71	62	75	80
<b>Familia</b>				
Títulos de familia numerosa	10.952	10.972	12.876	12.803
Prestaciones económicas a familias numerosas por nacimiento de hijos/as	983	871	876	1.020
Prestaciones económicas a familias por excedencia	184	147	212	192

**Fuente:** Elaboración propia a partir de distintas fuentes del Departamento de Derechos Sociales y datos disponibles en la web del Observatorio de la Realidad Social. Nota respecto a los datos desagregados por sexo: en algún caso la suma de hombres y mujeres no coincide con el total por problemas en la grabación previa de dichos datos; asimismo, en el área de Menores y en algún indicador del área de Dependencia no es posible efectuar dichas desagregaciones por sexo.

**TABLA 3. Oferta prevista de plazas y de personas atendidas en servicios y programas de la Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas 2019-2023**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Dependencia</b>					
Prestación de cuidados profesionales	1.326	2.689	3.700	4.500	5.200
Servicios de atención diurna	700	1000	1200	1400	1600
Programas de promoción de la autonomía personal y prevención de la dependencia					
Número de personas	300	500	700	800	1000
Zonas Básicas de SSB (%)	10 %	30 %	60 %	80 %	100 %
Atención residencial para personas mayores (nº de plazas públicas y concertadas)	2.000	2.200	2.400	2.800	3.200
<b>Discapacidad</b>					
Centro de día		15	15		
Viviendas tuteladas	( 3 plazas) Estella	10 plazas	10 plazas	10 plazas	10 plazas
Plazas residenciales daño cerebral		10 plazas			
Vivienda menores con discapacidad y/o enfermedad mental			6 plazas		
<b>Enfermedad mental</b>					
Oferta residencial para personas con Trastorno Mental Grave					
Mini Residencia Hogar		1 (10 plazas) Tudela	1 (10 plazas) Pamplona	1 (10 plazas) Pamplona	1 (10 plazas) Pamplona
Pisos Tutelados		1 (7 plazas) Estella	1 (7 plazas) Pamplona	1 (7 plazas) Tafalla	1 (7 plazas) en Pamplona
Pisos Supervisados	1 (4 plazas) Pamplona	1 (4 plazas) Pamplona	1 ( 4 plazas) Tudela	1 ( 4 plazas) Estella	1 ( 4 plazas) Tafalla
Vivienda con apoyos	1 (4 plazas) en Pamplona	1 (4 plazas) Tudela	1 (4 plazas) Pamplona	1 (4 plazas) Estella	1 (4 plazas) Tafalla

**Fuente:** Elaboración propia, Departamento de DDSS.

La lectura de las tablas que se acaban de presentar nos permite visualizar y cuantificar las tendencias de cambio en necesidades y fenómenos sociales que se han sintetizado en el apartado 2.1. y el sentido y la capacidad del giro estratégico y el esfuerzo presupuestario iniciado en los últimos años y reforzado y redoblado en este Plan estratégico, como se explica, especialmente, en el apartado 4.1.

Así, se observa la trayectoria y previsión de un importante esfuerzo de incremento de la capacidad instalada en la atención primaria, coherente con la estrategia de avance en

la universalización del sistema público de servicios sociales y de abordaje preventivo y proactivo de las situaciones de fragilidad o vulnerabilidad, antes de que se transformen en casos de exclusión, dependencia o desprotección.

Los fenómenos de envejecimiento de la población, incremento de la dependencia funcional o aumento de la diversidad familiar se reflejan en las tablas, con el correlato de un esfuerzo creciente y sostenido en la atención a las necesidades de apoyo que se derivan de esos fenómenos, siempre con la preferencia clara, que se refleja en las tablas, por aquellos servicios más preventivos, domiciliarios y comunitarios y por aquellas prestaciones que presentan mayores sinergias con la autonomía y autodeterminación personal y las relaciones primarias deseadas por las personas.

Ello, como puede comprobarse, sin dejar de responder a las situaciones más complejas o graves con servicios de carácter residencial que, a las prestaciones y apoyos propios de los servicios sociales, añaden el alojamiento.

Las tablas reflejan también la capacidad de la actuación integrada intersectorial para la contención y reducción de las situaciones de exclusión social, en un contexto que, como se ha dicho, no es nada fácil. Aquí también se refleja la apuesta de futuro del sistema público de servicios sociales de Navarra de optar por los apoyos de carácter más comunitario y preventivo.

En definitiva, las tendencias de atención logradas en los últimos años y previstas para los próximos son un reflejo de una triple capacidad en parte lograda y que, desde luego, se va a seguir perfeccionando:

- La capacidad de responder, en una clave de expansión de la cobertura, a los incrementos de la demanda de las prestaciones y servicios más conocidos, coherente, además, con el proyecto de universalización del sistema público de servicios sociales.
- La capacidad de gestionar dicha demanda para ir modificando su patrón y comportamiento y para ir dotando al sistema de posibilidades para abordajes más preventivos, domiciliarios y comunitarios, sin dejar, lógicamente, de abordar los casos más graves y complejos, con servicios de carácter residencial y altamente integrados si es preciso.
- La capacidad de ir generando respuestas innovadoras y sostenibles congruentes con el modelo deseado para los nuevos servicios sociales que se plantean en este plan.



# 3.

## Misión, visión y valores añadidos esperados de los servicios sociales de Navarra



### 3.1. Misión

La **misión** de los servicios sociales (como sector de actividad) es ofrecer a todas las personas los cuidados y apoyos necesarios para complementar o mejorar su autonomía para las decisiones y actividades de la vida diaria y sus relaciones primarias de carácter familiar o comunitario. Esta acotación del objeto y perímetro de los servicios sociales, a partir de la definición más amplia establecida en la Ley de Servicios Sociales, es la piedra angular en la que se apoya este Plan Estratégico. Así, se visualizaría la misión de los servicios sociales identificando la interacción como objeto de dichos servicios entre los siguientes elementos (definitorios del perímetro referido):

- La autonomía funcional (autocuidado, autovalimiento) para las actividades (básicas, instrumentales o avanzadas) de la vida diaria.
- La autodeterminación (decisiones sobre la vida cotidiana y el proyecto futuro de vida).
- Relaciones familiares.
- Otras relaciones primarias o comunitarias (amistad, convivencia, vecindad...).

El **sistema público de servicios sociales** es el instrumento para la garantía del derecho subjetivo de toda la ciudadanía a la protección y promoción del bien u objeto que se acaba de identificar, en función de la normativa existente que, en cada momento, establecerá los apoyos o prestaciones que corresponde ofrecer al sistema de servicios sociales

y cuáles han de ser proporcionadas por otros, así como las fórmulas de integración intersectorial y colaboración entre sistemas buscando la mayor idoneidad, eficacia y eficiencia en la consecución del objetivo común de bienestar de las personas.

### 3.2. Visión

La **visión** a medio plazo acerca de los servicios sociales de Navarra es la de unos servicios sociales universales, de alto valor añadido y basados en el conocimiento, garantizados y liderados por el sector público y coproducidos con el tercer sector y otros agentes comunitarios, que suceden, cada vez más, en el entorno virtual, en el medio abierto y en los domicilios de las personas y que, integrados intersectorialmente con otros sectores de actividad en el territorio, contribuyen a la innovación y transformación del modelo de bienestar y desarrollo que posibilita la sostenibilidad del buen vivir de todas las personas.

### 3.3. Valores añadidos esperados

Los **valores** añadidos del nuevo modelo de servicios sociales que se está construyendo (PINF, 8-14, 24-33, 70 y 77-91; PEIN, 12-13; EGIT 9-10 y 67, PDIS, 4-7, 53-55) y basados en relevantes referentes son:

- a.** La universalidad de una intervención social de calidad, centrada en la persona y de enfoque comunitario (PINF 28, 30, PDIS 53).
- b.** La integración vertical del sistema público de servicios sociales, con el reforzamiento de la atención primaria resolutive para una intervención cada vez más próxima, preventiva y capaz de atender a la diversidad de género, generacional, funcional y cultural (PINF 63, PEIN 10-12).
- c.** La integración intersectorial de los servicios sociales con otras políticas públicas, sociales y económicas, redefiniendo los perímetros sectoriales, contribuyendo a una arquitectura eficiente del bienestar y facilitando los itinerarios de todas las personas (PINF 11-12, PDIS 103).

- d. La búsqueda de nuevas sinergias en un ecosistema participativo de agentes, con liderazgo público, que potencie la innovación tecnológica y social, incluyendo la colaboración con el tercer sector (PINF 142).

A continuación, se profundizará brevemente en cada uno de estos cuatro valores añadidos y, en cada caso, se agregará un ejemplo concreto de realizaciones en curso en el sistema público de servicios sociales de Navarra que permite ilustrar lo que supone la aplicación práctica de cada una de las cuatro propuestas de valor.

#### A. INTERVENCIÓN SOCIAL CENTRADA EN LA PERSONA

Los procesos de intervención social, cada vez más profesionalizados y de mayor valor añadido, y crecientemente personalizados, participativos, comunitarios y digitalizados, han de ir tomando sustancia y forma reconocibles como médula central y aportación de valor en el ámbito de los servicios sociales, focalizándose de forma eficaz y eficiente sobre el objeto y perímetro identificados inicialmente en la declaración de misión (Casado, 2014; Fantova, 2014; NICE, 2016; OECD, 2017; Schulmann et al., 2017; SIIS, 2017; Zugasti et al., 2016). Procesos de intervención social que, por tanto, cada vez habrán de ser más apreciados por su contribución a la interacción de todas las personas (autonomía para la vida diaria en integración familiar y comunitaria), por más que también tengan un impacto indirecto en los bienes que protegen y promueven otros sistemas de protección social (como la salud, el empleo, el alojamiento o la subsistencia). Estos procesos de intervención social habrán de ser cada vez más capaces de actuar en la fragilidad (funcional y relacional) y antes de ella, en clave de prevención y promoción, de carácter poblacional y ecológico (es decir, incidiendo en los entornos y no solo atendiendo a las personas) (PINF 63, PEIN 74, PDIS 53).

El desarrollo de la **atención temprana** en los servicios sociales de Navarra constituye un ejemplo prometedor de esta nueva intervención social, en la medida en que, en su concepción y su práctica, interviene tanto con la persona (buscando el máximo desarrollo de sus capacidades) como en sus entornos relacionales (buscando maximizar el soporte primario que la persona recibe). Se trata de mejorar la interacción de la persona en una acción que previene simultánea e indistintamente la discapacidad, la dependencia, la desprotección, el maltrato o la exclusión, por poner cinco ejemplos de situaciones que interesan a los servicios sociales. Y lo hace sobre la base de la evidencia disponible acerca de la rentabilidad de la intervención en la primera infancia y en el entorno natural o habitual de la persona (integrando verticalmente los apoyos especializados necesarios). A la vez, esta intervención cualificada permite estructurar en claves de igualdad y complementariedad la imprescindible cooperación con el sistema sanitario y el sistema educativo en busca de una atención cada vez más integrada e integral y centrada en la persona.

## B. INTEGRACIÓN VERTICAL CON BASE EN LA COMUNIDAD

En el modelo de servicios sociales que se visualiza se posibilitarán itinerarios sectoriales (dentro del sistema de servicios sociales) en los que las personas reciban productos, cuidados, apoyos o, en general, intervenciones con continuidad y proximidad, de modo que sea cada vez más improbable que se les oriente o derive a servicios alejados de su entorno domiciliario y comunitario de procedencia y elección. La integración vertical y primarización del sistema hará que, cada vez más frecuentemente, los programas especializados, más que disponer de servicios específicos para unos u otros perfiles poblacionales, ofrezcan soporte a los servicios generales (preferentemente de carácter virtual, domiciliario o en medio abierto) (OECD, 2015; Ortún-Rubio y López-Casasnovas, 2002; SIIS, 2015). De este modo los productos, cuidados, apoyos o intervenciones de éstos deberán ser cada vez más capaces de atender a las diversidades de género, generacionales, funcionales y culturales presentes en las comunidades y los territorios y a la diversidad de interacciones (intergeneracionales, interculturales y otras) que constituyen la sostenibilidad autónoma y relacional de la vida cotidiana (PEIN 74).

Los **centros de servicios sociales de área** existentes o previstos (integrados verticalmente con los diversos servicios sociales de base correspondientes a esa área) permiten visualizar ya un avance en esa integración vertical (en un paso previo para una posterior integración administrativa en las comarcas), en la medida en que fortalecen la capacidad de atender de manera personalizada y preventiva a las personas, evitando, en ocasiones, el proceso que les podría conducir a una situación, por ejemplo, de dependencia, desprotección o exclusión que les podría llevar a ser atendidas por un servicio secundario, no siempre ubicado en el entorno geográfico originario de la persona y preferido por ella. La integración de los Centros de Servicios Sociales de las Áreas de Estella y Tudela en la Fundación Pública para la gestión de Servicios Públicos, y la futura creación de las comarcas en base a la aprobación de la Ley de la Reforma de la Administración Local de Navarra supondrá la inclusión y armonización de las funciones de los Centros de Servicios Sociales en cada comarca. Al recibir los servicios sociales de base el soporte técnico de los centros de servicios sociales se incrementa su capacidad resolutive, se reducen las derivaciones a la atención secundaria, se aprovechan los apoyos naturales y otros presentes en territorio próximo para la persona y se ahorran costes. Así se plantea, por ejemplo, en un proyecto piloto con menores en situación de riesgo psicosocial donde el EAIA (Equipo de Atención a la Infancia y Adolescencia) ofrece apoyo para una intervención preventiva en relación con el apego de niñas, niños o adolescentes en sus entornos familiares.

### C. INTEGRACIÓN HORIZONTAL Y COOPERACIÓN CON OTROS SISTEMAS DE PROTECCIÓN SOCIAL

El cambio en el modelo de servicios posibles, además de (a) una identificación adecuada y pertinente del objeto de intervención y perímetro sectorial y (b) la construcción y desarrollo de una oferta verticalmente integrada de productos, cuidados, apoyos y, en general, intervenciones (usualmente agregadas en forma de servicios reconocibles para las personas usuarias), requiere un trabajo esforzado de aplicación del modelo de atención integrada intersectorial propugnado por organismos como la OECD, la OMS o la UE (Artells, 2015; OECD, 2015; Scottish Government, 2018; WHO, 2016). Esto supone ir redibujando las fronteras entre los perímetros sectoriales de los diferentes pilares universales del bienestar (potenciando la universalidad inclusiva y la atención a las diversidades en todos ellos) y aumentando la capacidad conjunta del sistema de bienestar de personalizar los itinerarios intersectoriales con estrategias diferenciadas y adecuadas para cada caso (en orden: facilitación de accesos y transiciones, protocolización de itinerarios, gestión integral de casos o servicios integrados) (PINF 166-167, PEIN 74, PDIS).

Este valor añadido puede visualizarse ya, por ejemplo, en la trayectoria del proyecto europeo **ERSISI** (*Enhancing the Right to Social Inclusion through Service Integration*-Refuerzo del derecho a la inclusión social a través de la integración de servicios) en el que se diferencian y se integran entre sí las contribuciones respectivas del sistema de servicios sociales y del sistema de empleo en los procesos de inclusión relacional, laboral y, en definitiva, social de personas receptoras de prestaciones económicas de garantía de ingresos para la subsistencia. En este proyecto resulta fundamental el perfilado y segmentación de las personas destinatarias, que facilita una atención centrada en la persona y la posibilidad de ofrecer a cada una de ellas un itinerario adecuado. Tras la fase piloto se plantea extender progresivamente en toda la Comunidad Foral la forma de trabajo de este modelo, denominado 'AUNA'.

Otro ejemplo es el proyecto de atención integrada social y sanitaria iniciado en el área de Tafalla. Dicho proyecto pretende dar una respuesta global a las personas que presentan necesidades sociales y sanitarias de forma simultánea, aunando en un modelo de trabajo común a los profesionales de ambos sistemas, con el objetivo de mantener a dicha persona en su entorno durante el mayor tiempo posible y con la máxima autonomía y calidad de vida. El proyecto plantea estrategias conjuntas de valoración, toma de decisiones e intervención ante situaciones concretas de pérdida de función o de soporte social en el transcurso de procesos de enfermedad, así como el diseño y la aplicación de intervenciones preventivas, insertas en el medio comunitario e implicando a agentes del mismo, dirigidas a promover la autonomía personal y a prevenir situaciones de dependencia, soledad y exclusión. Se pretende extender el modelo a todas las áreas de Navarra, con las adaptaciones precisas en función de la dotación de servicios existentes en cada zona.

#### D. ECOSISTEMA INNOVADOR DE AGENTES EN COLABORACIÓN

La propia naturaleza comunitaria de los servicios sociales, la complejidad social, la aceleración de los cambios sociales, la tradición histórica de presencia y colaboración del sector público y del tercer sector en los servicios sociales y las oportunidades creadas por las tecnologías digitales, entre otros factores, aconsejan trabajar en clave de innovación pública (nuevo liderazgo de los poderes públicos como garantes de derechos y dinamizadores inteligentes de agentes diversos) e innovación social (coproducción y sinergia entre organizaciones del tercer sector, acción voluntaria, autoorganización comunitaria, participación ciudadana, emprendimiento social, empleo de calidad, industria tecnológica u otros agentes) (PEIN 74). Los poderes públicos, al frente del sistema público de servicios sociales, no pueden suponer que otros agentes crearán y pondrán a su disposición el conocimiento (ético, científico, técnico o práctico) necesario para la provisión de los servicios sociales sino, como ha sucedido en el caso de otras grandes misiones colectivas, han de asumir el liderazgo en la generación de ese ecosistema plural, colaborativo, participativo e innovador que resulta imprescindible para construir la intervención social que se necesita (Gil y Rodríguez-Porrero, 2018; Häikiö et al., 2017; Mazzucato, 2016; Muir y Quilter-Pinner, 2015; Nesta, 2016; Misuraca et al., 2017; Powell et al., 2017).

Un ejemplo que permite visualizar una nueva manera de articular agentes en clave de innovación es el proyecto, en fases iniciales tras un estudio previo de viabilidad, de utilizar e implementar programas basados en la evidencia científica que puedan reducir los acogimientos residenciales de niñas, niños o adolescentes e incrementar otros formatos de atención favorecedora de la respuesta a las necesidades de estos menores y del ejercicio de la parentalidad positiva y, en general, la intervención familiar y comunitaria en beneficio de dicha población, en cooperación con el sistema sanitario y el educativo. Estos programas basados en la evidencia reducirán la demanda de servicios más costosos en el futuro, así como serán capaces de demostrar y cuantificar el impacto positivo de las actuaciones preventivas.

# 4.

## Temas clave para el Plan Estratégico de Servicios Sociales de Navarra



Una vez establecidas la misión, visión y valores añadidos esperados en este Plan Estratégico y antes de referirnos a las líneas estratégicas seleccionadas para el próximo período, es necesario fijar con cierto grado de desarrollo las cinco apuestas que ya han sido hechas y comenzadas a materializar en los últimos años. Estos cinco temas clave representan los elementos principales a resaltar si se quieren sintetizar las prioridades estratégicas de los servicios sociales de Navarra en este momento histórico. Primero se enuncian y a continuación se desarrollan uno por uno:

- 1.** La expansión de la cobertura y la universalización proactiva e inteligente de la oferta de servicios sociales y la reducción progresiva y redistributiva del copago por parte de las personas usuarias.
- 2.** La reordenación de la atención primaria de servicios sociales y el fortalecimiento de los servicios sociales de proximidad.
- 3.** La gobernanza e integración intersectorial del conjunto de sistemas de protección social como marco para el impulso de los servicios sociales.
- 4.** El liderazgo de los poderes públicos y la alianza estratégica con el tercer sector en el ámbito de los servicios sociales.
- 5.** El Observatorio de la Realidad Social como agente clave para la dinamización del ecosistema de agentes de conocimiento e innovación sobre servicios sociales.

#### **4.1. La expansión de la cobertura y la universalización proactiva e inteligente de la oferta de servicios sociales y la reducción progresiva y redistributiva del copago por parte de las personas usuarias**

Como se ha podido comprobar en el apartado 2.2 de este plan, se ha verificado en los últimos años y se propone para los próximos, con más fuerza si cabe, un **planteamiento expansivo de la cobertura de los servicios sociales de Navarra, coherente con la evolución de las necesidades y demandas de la población y con la decisión política de configurar el sistema público de servicios sociales como un nuevo pilar universal** del sistema de bienestar, para las necesidades de cualquier persona en lo que tenga que ver con su autonomía funcional y autodeterminación en la vida diaria en el seno de relaciones primarias de carácter familiar y comunitario.

En dicho apartado se comprueba fehacientemente el esfuerzo realizado y planificado de atender plenamente las necesidades y demandas que tienen que ver con la prevención y atención de la discapacidad o la dependencia funcional a lo largo del ciclo vital; con la prevención y abordaje de las situaciones de riesgo, desamparo o, en general, desprotección de la infancia y la adolescencia (o en otras edades); con la prevención y reversión de los procesos de exclusión relacional y comunitaria; y, en general, con la puesta a disposición, en términos de equidad de género, generacional, territorial y desde otros puntos de vista, de todos los servicios previstos en la cartera de servicios sociales (PAP, PDIS, PINF, PEIN).

En consecuencia, se propone a partir de una ratio de personal en atención primaria (por la dotación de los servicios sociales de base) comparativamente buena, mejorarla y extender a todo el territorio los centros de servicios sociales de área (con todos sus programas); el aumento de los servicios de promoción de la autonomía personal y prevención de la dependencia funcional (abordando las situaciones de fragilidad funcional y relacional), multiplicando por tres el número de plazas y multiplicando por diez el número de zonas básicas de servicios sociales en las que estarán presentes este tipo de servicios, hasta cubrir todo el territorio.

Se propone, en los años que se incluyen dentro este Plan estratégico, más que triplicar el número de personas perceptoras de la prestación económica para cuidados profesionales; o un compromiso para más que duplicar el número de plazas de atención diurna para personas en situación de dependencia funcional (tanto en plazas públicas como con la prestación económica vinculada al servicio). Se presenta aquí un compromiso para mejorar e impulsar el servicio de transporte adaptado y asistido y dar de este modo res-



puestas a la demanda de las personas de servicios de atención diurna, promoviendo así, la permanencia de las personas en su domicilio deseado.

Se establece un compromiso para llegar hasta las 3.200 plazas públicas (propias o concertadas) de atención residencial para personas mayores. Es, en consecuencia, una fuerte apuesta por el impulso de modalidades de atención diurna y residencial innovadoras y comunitarias en centros multiservicio, residencias pequeñas, hogares, pisos supervisados, pisos tutelados, viviendas con apoyo u otros servicios para personas con discapacidades o afectación de su salud mental, en claves de diversificación de alternativas y equilibrio territorial.

En definitiva, es un movimiento simultáneo para fortalecer la atención primaria, comunitaria y preventiva a las familias con niñas, niños y adolescentes, a la vez que, de momento, se sigue necesitando cierto aumento de las plazas de acogimiento residencial de menores, así como también avanzar en especialización por la diversidad y complejidad de los perfiles de las personas. También se refleja en los datos recogidos en el apartado 2.2. la apuesta por aumentar los centros ocupacionales en configuraciones innovadoras y otros servicios y prestaciones especialmente relevantes para los procesos de inclusión comunitaria y, en general, social. Por ejemplo, a partir de la extensión de las fórmulas de trabajo experimentadas en el proyecto ERSISI a todo el territorio.

Supone apostar también por la inclusión, identificando y diferenciando la situación y necesidad de cada persona, creando y respondiendo con el recurso adecuado, proponiendo actuaciones de calidad en la intervención social. Se propone el aumento de las plazas actualmente existentes en el Programa de Empleo Social Protegido en un 20% (180 plazas más) y la creación de programas específicos ocupacionales en todas las áreas de Servicios Sociales que den respuesta a las necesidades de inclusión de aquellas personas cuya activación no pasa necesariamente por el acceso a un empleo.

Todo ello imbrica también una dinámica de estrecha colaboración y sinergia entre la administración foral y las administraciones municipales y, entre todas ellas y el tercer sector de acción social y otros agentes comunitarios.

Ciertamente, a la hora de impulsar la universalización del sistema público de servicios sociales, es fundamental expandir, ampliar, diversificar, equilibrar y mejorar la oferta de apoyos, prestaciones, servicios y programas y, a la vez, **disminuir y aquilatar el copago, es decir, la participación económica directa de las personas usuarias por las prestaciones y servicios que reciben**. Por ello se procederá a revisar la participación de las personas usuarias en determinados servicios sociales y a aprobar un decreto que permita lograr un copago adecuado al enfoque preventivo y universalizante de este Plan, en cla-

ves de reducción, progresividad, redistribución y contribución al giro estratégico que se plantea para el sistema público de servicios sociales en Navarra.

Según se ha recordado, “el copago en servicios sociales es una práctica generalizada en todos los regímenes de bienestar social, incluso en países de amplia generosidad prestacional como son los regímenes nórdicos” (Rodríguez Cabrero, 2007: 358). A la hora de diseñar la reforma del copago en los servicios sociales de Navarra se manejan parámetros de referencia como los siguientes:

- Se trata de avanzar, en todo caso, hacia la gratuidad de las prestaciones propias de la intervención social (*módulo social*), vinculando el copago a las prestaciones de alimentación, ayuda doméstica o alojamiento (el tratamiento diferente de las prestaciones técnicas propias o típicas de los servicios sociales y de las que a veces se denominan *hosteleras* cuenta con amplio respaldo y aparece reflejado, por ejemplo, en la Ley 39/2006 de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia, artículo 33).
- Se trata de garantizar la gratuidad, en todo caso, de una parte de la cartera de servicios (por ejemplo en aquellos en los que hay mayor obligatoriedad o no puede o suele mediar una demanda de la persona usuaria, como parte de la Atención Primaria).
- Se ha de avanzar también en la progresividad de los precios públicos en función de los recursos de las personas, como mecanismo redistributivo, llegando, en algunos casos, a la exención completa de todo pago y avanzando en el uso de fórmulas para establecer deducciones o limitar el copago (o para proteger la renta y patrimonio de las personas usuarias) o, dicho de otra manera, para aumentar el apoyo público, tales como reducir el porcentaje tope de copago e incrementar la cantidad de libre disposición (en la renta) que quedaría, en todo caso, en manos de la persona usuaria.
- Se utilizarán los precios públicos para incentivar unos servicios frente a otros, favoreciendo el uso de aquellos que, estratégicamente, se entiende que son de mayor eficacia para garantizar los objetivos del sistema (servicios más comunitarios y menos institucionalizados, servicios más preventivos, servicios que promocionan más la autonomía, etcétera).

En cualquier caso, siguiendo a Juan Manuel Cabasés (1999: 30-31), se ha de evitar que el copago genere inconvenientes tanto en relación con la equidad del sistema como en relación con efectos no deseados como el de que se posponga la utilización de los servicios impidiendo la prevención o detección precoz. David Casado (2006: 129) pone un ejemplo: “si un determinado hogar percibe que los copagos de los servicios de ayuda a domicilio resultan demasiado elevados, puede que opte por prescindir de su uso y recu-

rra únicamente al apoyo informal para proporcionar atención al miembro dependiente; no obstante, si dicha elección acaba motivando la institucionalización prematura de la persona mayor por claudicación de la red de apoyo, está claro que los copagos habrán ocasionado una pauta de utilización de los servicios socialmente ineficiente”.

Sea como fuere, la cuestión del copago no puede ser tomada aislada de todas las demás que se consideran en este Plan estratégico. No cabe imaginar un proceso de universalización efectiva de los servicios sociales si no van disminuyendo decididamente los actuales niveles de copago, en un proceso que ha de hacerse con audacia política, compromiso ciudadano, pedagogía social, inteligencia administrativa, coherencia técnica y sistemática evaluativa.

## 4.2. La reordenación de la atención primaria de servicios sociales y el fortalecimiento de los servicios sociales de proximidad

La red de servicios sociales de atención primaria de Navarra ha experimentado cambios importantes desde el Documento Base que se elaboró a finales del siglo pasado. La dotación de recursos humanos se ha más que duplicado desde 2002. Se han introducido nuevos equipos y se ha desarrollado parcialmente la estructura en cuatro programas. En consecuencia, son más de 150 personas trabajadoras sociales, más de 60 educadoras sociales y más de 200 trabajadoras familiares. Casi 60.000 personas atendidas cada año. Unas 450.000 horas de atención domiciliaria.

Sin embargo, algunos de los problemas identificados entonces siguen presentes en menor o mayor medida. La fragmentación y heterogeneidad de la red sigue siendo importante y el número de unidades y la complejidad de su integración han aumentado con la implantación de los equipos de área. Se necesita, en este momento, un impulso estratégico para poner al conjunto de unidades de cada área y del conjunto de Navarra a trabajar de forma integrada para cumplir más eficientemente objetivos más claros de atención a las necesidades.

El proyecto de reordenación de la atención primaria de servicios sociales en Navarra se centra en **crear una estructura integrada por programas** que articule la atención primaria con la secundaria o especializada, dando contenido y consistencia a dichos programas. Se articula el conjunto del sistema público de servicios sociales de Navarra alrededor de tres grandes programas verticales: el de infancia y familia, el de autonomía personal

y atención a la dependencia y el de incorporación social. La integración “vertical” entre los dos niveles significa que cada uno de los programas de atención primaria debe diseñarse compartiendo con su programa de atención secundaria homólogo, objetivos estratégicos, que lo son del conjunto de los servicios sociales de Navarra. Eso significa utilizar un lenguaje común, criterios unificados acerca de las intervenciones y un diseño claro y compartido sobre el papel que corresponde a cada servicio, equipo o profesional en un proceso de atención, con independencia de su ubicación en la atención primaria o secundaria. Éste es un elemento imprescindible en el diseño de cada uno de los programas. Se trata, por tanto, de que el conjunto de los dispositivos y unidades asignados a cada programa (primarios o secundarios, con independencia de su titularidad) deban compartir unos objetivos comunes y trabajar de forma integrada. Además de estos programas verticales se ha de considerar el de acogida y orientación social.

En esta reordenación de la atención primaria se parte de la premisa que el sistema de gobierno de los servicios sociales debe distinguir entre **dos tipos de liderazgo**: el liderazgo estratégico y el liderazgo operativo. El liderazgo estratégico debe permitir fijar objetivos para el conjunto del sistema y las grandes líneas sobre los medios a utilizar para alcanzarlos y debe corresponder al nivel foral, garantizando los derechos de la ciudadanía en este ámbito. El liderazgo operativo debe establecer en la práctica cotidiana y en la organización de los diversos servicios, equipos y estructuras, los modos precisos para alcanzar, con amplia autonomía, esos objetivos en diferentes contextos.

En base a la anterior consideración, la estructura que se está diseñando para el sistema de servicios sociales contempla **dos niveles de actuación (primario y secundario)**, como ya está recogido en la Ley Foral de Servicios Sociales, pero no plenamente definido ni implementado. En el nivel de atención primaria se trata de organizar cada área de servicios sociales como un conjunto integrado de servicios y equipos (de área y de zona), responsable de asegurar en cada territorio el cumplimiento de los objetivos y prioridades fijadas para toda Navarra (liderazgo estratégico centralizado). Cada área se responsabilizará, con amplia autonomía, de la atención de una población determinada (liderazgo operativo descentralizado). Dicha organización de área debe ser responsable de los resultados fijados con carácter general. Y **cada área contará con un Centro de Servicios Sociales**, entendido como el conjunto formado por los equipos y dispositivos tanto de toda el área como de cada una de las zonas. Por tanto, en este modelo, los servicios sociales de base forman parte del centro de servicios sociales, como también forman parte del mismo los equipos actuales de atención a la Infancia y a la Adolescencia, los de incorporación social y los de atención a víctimas de violencia de género.

Cabe referirse, a continuación, al apoyo técnico a los **equipos de atención directa**, que se adscribirá al área. Este elemento es de gran importancia. Junto con el apoyo y aseso-

ramiento a las y los profesionales de los equipos de atención directa, tienen una función clave para validar las evaluaciones de los casos, asegurar que hay criterios comunes y compartidos para esa evaluación y para el diseño de las intervenciones.

En lo referente al programa de acogida y orientación social es preciso señalar que se trata de un programa que debe superar la confusión de funciones y el peso de la tramitación para adquirir un posicionamiento más proactivo y preventivo en la relación con la población. Este tipo de fenómenos respecto a la comprensión de la situación problema se han detectado en la práctica del trabajo social en los servicios sociales de atención primaria de otras Comunidades Autónomas, no solo en Navarra. Se trataría, por tanto, de superar esa situación donde suele haber una escasa práctica de criterios de intervención que evalúen significados y de alejarse de ese estado de cosas donde no se aplican técnicas de análisis fundamentales ni se considera en profundidad la puesta en juego de los conocimientos del propio profesional (Cardona *et al.*, 2017: 149).

En lo referente a la definición del contenido y estructura de los programas, el objetivo de la reforma es dotarles de mayor consistencia y solidez técnica. **Cada programa se basa en un enfoque poblacional y se apoya en una estratificación de situaciones con diferentes grados de dificultad, capacidad y riesgo a los que correspondan intervenciones diseñadas con claridad.** Es evidente que deben adaptarse a cada situación particular, pero es necesario disponer de uno o varios modelos de intervención definidos, fundados en teorías del cambio, con precisión de las prestaciones (técnicas y de otros tipos) que incluyen. En cada uno de los programas y en coherencia con su modelo se establecerán mapas de procesos que permitirán identificar las actuaciones, conocer los recursos que se les destinan y algunos datos básicos sobre sus resultados. Los programas y sus modelos de atención estarán abiertos a su evaluación y modificación en función de la experiencia y la evidencia.

El buen funcionamiento de los programas en esta lógica requiere de un sistema de información global de los servicios sociales, interoperable con otros sistemas. Pero, al mismo tiempo, no es posible diseñar un sistema de información eficaz si no se ha diseñado previamente un modelo de atención y se han identificado y definido sus principales procesos.

En definitiva, se responde al reto de construir una atención primaria operada y gestionada por procesos, con programas y prestaciones validadas y claramente establecidas que permita resolver mediante servicios de proximidad la mayoría de las necesidades de la población que corresponde abordar a los servicios sociales, potenciando las capacidades de las personas y de sus redes primarias y logrando sinergias con los recursos y apoyos naturales presentes en las personas, las familias, las comunidades y los territorios. Se trata de prevenir y evitar la pérdida de autonomía, autodeterminación, orientación, ubica-

ción, vínculos, relaciones, identidad y sentido que se produce en las vidas de las personas cuando, para ofrecerles la atención de los servicios sociales, se les separa y aleja de sus entornos y contextos relacionales y cotidianos.

### **4.3. La gobernanza e integración intersectorial del conjunto de sistemas de protección social como marco para el impulso de los servicios sociales**

Para impulsar correctamente los servicios sociales es necesario construir una interrelación fluida con los otros sistemas de protección básicos: salud, empleo, vivienda y educación. En esta línea, en el ámbito de los servicios a las personas, a la hora de delimitar las fronteras entre los sectores de actividad, cabe tomar como referencia las necesidades individuales, entendidas como aquellas diferentes parcelas en las que se pueden clasificar las relaciones que los seres humanos han de mantener con su entorno. Necesidades y los correspondientes bienes que van desde la respiración a la movilización, desde la alimentación hasta la seguridad frente al daño físico, desde la conservación o recuperación de la salud hasta la incorporación de conocimientos o valores compartidos. El desarrollo social parece ir de la mano del surgimiento de servicios profesionales que contribuyen de diferentes maneras a que las personas demos respuesta a dichas necesidades y la especialización sería el proceso social y cognoscitivo mediante el cual se identifican **actividades profesionalizadas, organizadas en sectores o ramas adecuadas para cada una de las necesidades.**

La otra cara de la moneda del proceso de especialización es el de integración, pues tan necesario es que las personas que atienden sepan cada vez más sobre aspectos parciales de las necesidades y de cómo abordarlas como que los servicios profesionales se organicen teniendo en cuenta que la persona portadora de las necesidades es una, que las diferentes necesidades están integradas en ese ser único. En el desarrollo de la esfera del Estado, de las instituciones políticas, de las políticas públicas como acción intencional del Estado para influir en parcelas de la vida social, se advierte la tendencia a especializar y estructurar las políticas públicas también por sectores de actividad y se plantea también la necesidad de su integración intersectorial. La OECD adapta y adopta una definición de la integración (tanto la vertical, intrasectorial, como la horizontal, intersectorial), como “un conjunto coherente de métodos y modelos relativos a los niveles de la financiación, la administración, la organización, la prestación de servicios y clínicos diseñados para

crear conectividad, alineamiento y colaboración dentro de (y entre) diferentes sectores” (OECD, 2015: 16).

Es más, la **creciente complejidad de las necesidades y situaciones** a las que han de dar respuesta las políticas públicas y los diversos agentes interesados o implicados en ellas llama, lógicamente, a algún tipo de colaboración entre diferentes agentes, de integración entre distintos procesos, de actuación conjunta de estructuras o de coordinación entre partes, que resulta innecesaria o improcedente cuando las necesidades o situaciones son más sencillas. De hecho, “si en el ámbito global la función de las instituciones públicas será cada vez más la regulación, en el ámbito local las principales competencias serán la prestación de servicios públicos en red” (Ramió, 2016: 120).

En el actual momento de desarrollo de los sistemas de protección social en Navarra, es desaconsejable la profusión y desorden que existe en ocasiones en lo tocante a las iniciativas de carácter intersectorial. Se impone **la creación de estructuras de gobernanza intersectorial con capacidad de incidencia en los ámbitos de intervención común**, como se ha podido comprobar con la existencia de la Vicepresidencia de Derechos Sociales. Una estructura que sea similar a la que pueda replicarse hacia abajo en territorios más pequeños, en el gobierno multinivel. No parece aconsejable que cada agente que, en un territorio, se plantea la necesidad de algún tipo de dinámica intersectorial, pueda arrancar desde cero, sino que debe entenderse como responsabilidad de los órganos centrales de los gobiernos un cierto diseño de estructuras y facilitación de procesos: unos *lugares* preparados y caminos *asfaltados* para la gobernanza de la intersectorialidad (PAP, PEIN, PINF, PDIS).

En esta gobernanza intersectorial del bienestar es fundamental trabajar **la intersectorialidad entre diferentes ramas de las políticas sociales, pero de igual modo la que se produce entre éstas y otras ramas de política pública identificadas como laborales y económicas o urbanísticas y ecológicas**. La envergadura de la inversión social y su impacto obligan a este planteamiento intersectorial en el que van de la mano la sostenibilidad social, económica y ambiental. Ciertamente, en el caso de los servicios sociales, por ejemplo, “se debe reconsiderar, no sólo como un ‘coste’, sino como un sector económico importante con el potencial para brindar prosperidad inclusiva en toda la región. Alimentando una diversidad de proveedores de atención a escala comunitaria que harían que el sistema como un todo sea más resistente y centrado en la persona” (Powell *et al.*, 2016: 45).

Por otro lado, no cabe duda de que algunas zonas de contacto entre determinados ámbitos sectoriales o subsistemas sectoriales del sistema de bienestar son zonas más *calientes* que otras y por ellas discurren muchos más itinerarios, e itinerarios más complejos que

en otros. Para estas interrelaciones, los modelos de atención integrada intersectorial contarían con un **abanico de herramientas** como las siguientes:

- El cuidado en la continuidad de la intervención y los itinerarios intersectoriales, especialmente en momentos delicados de transición entre ámbitos, facilitados mediante la interoperabilidad entre sistemas de información sectoriales.
- La identificación proactiva de las situaciones y casos de menor o mayor complejidad social mediante sistemas preventivos de diagnóstico, valoración, evaluación y cribado en función de criterios de segmentación o estratificación.
- La protocolización de itinerarios tipo (o el establecimiento de estrategias compartidas) para determinados segmentos o perfiles poblacionales de cierta complejidad, flexibles para adaptarse personalmente a las características y preferencias individuales en los itinerarios intersectoriales.
- La instalación, cuando sean necesarios, de procesos intersectoriales de coordinación o gestión de caso, asumiendo el liderazgo del caso el sector cuya necesidad de referencia sea predominante en cada momento.
- La generación, en su caso, de servicios integrados (con prestaciones y profesionales propios de diferentes ámbitos sectoriales), de modo que, excepcionalmente, pueda darse, desde un sector, una atención integral.
- La necesidad, en cualquier modo, de trabajar la integración intersectorial en el nivel macro (con expresión presupuestaria), en el nivel meso (con gestión resolutoria) y en el nivel micro (de modo que la persona no note las “costuras”).

El camino iniciado con la existencia de la Vicepresidencia de Derechos Sociales y algunas experiencias a escala meso y micro (como el proyecto ERSISI/AUNA o la experiencia piloto entre servicios sociales y de salud en Tafalla) nos marcan el camino de ordenación y simplificación de la gobernanza intersectorial multinivel de arriba hacia abajo y de la flexibilidad, creatividad e innovación en las prácticas de atención integrada desde abajo hacia arriba.

#### **4.4. El liderazgo de los poderes públicos y la alianza estratégica con el tercer sector en el ámbito de los servicios sociales**

Dentro de este modelo planteado para los servicios sociales de Navarra, el cuarto asunto clave es el impulso estratégico del papel del sector público y del tercer sector, pues la articulación entre estos agentes (y entre ellos y otros) puede y debe plantearse de forma



innovadora. Por tanto, esta colaboración es una cuestión clave dentro del modelo de servicios sociales a construir y debe ser diferente de la adoptada o generada en otros ámbitos, momentos y entornos (Enjolras *et al.*, 2018; Evers *et al.*, 2014; Moulaert *et al.*, 2017; Parés *et al.*, 2017).

La historia del desarrollo de los diferentes sectores de actividad económica y de las correspondientes políticas públicas determina que, en cada uno de dichos ámbitos, sea distinta la articulación entre la esfera familiar y comunitaria, los poderes públicos, el tercer sector y las empresas de mercado. A la vez, dicho reparto de papeles entre estos cuatro tipos de agentes es objeto de legítimas preferencias y propuestas ideológicas o políticas.

Sin embargo, en este Plan Estratégico cabe adoptar un planteamiento o posicionamiento respecto a la articulación de los mencionados agentes que puede gozar de un amplio consenso en el sector de los servicios sociales y en el conjunto de la sociedad y que se apoya en cuatro grandes **constataciones**:

- En el que hoy se identifica como ámbito de los servicios sociales, históricamente, con mucha frecuencia, la iniciativa social (el tercer sector) se ha adelantado al sector público en la respuesta a necesidades, la realización de intervenciones y la organización de servicios. Un tercer sector, por otra parte, que no sólo hace atención directa a personas sino que es canal de participación ciudadana para la incidencia política, cauce de apoyo mutuo, espacio de acción voluntaria o instrumento de empoderamiento de poblaciones vulnerables.
- El incremento y la intensificación de las necesidades y demandas en dicho ámbito, a consecuencia de diversos procesos de cambio social, ha generado una amplia conciencia social acerca de la necesidad de garantía pública de un nuevo derecho social: el derecho a los servicios sociales.
- La naturaleza del objeto de los servicios sociales hace que, por definición, no puedan sino diseñarse y realizarse con un enfoque familiar y comunitario, con un funcionamiento amigable con (y favorecedor de) las relaciones familiares y comunitarias.

A partir de estas constataciones y de las lecciones aprendidas en el pasado, se apuesta por un **claro y fuerte liderazgo de los poderes públicos** en el sector de los servicios sociales. Estos servicios se ocupan de una cuestión de primera necesidad (la interacción de las personas) y, por tanto, es fundamental que los poderes y administraciones públicas se doten de las capacidades, estructuras y recursos para resultar determinantes y eficaces en la garantía de los derechos y en la calidad de las intervenciones (PEIN 14-15). Ello supone:

- Potentes, eficientes y dinámicas estructuras de gobernanza ágil y participativa de la política pública y el sistema público de servicios sociales.

- Capacidad tractora del sector público en la construcción de conocimiento y en la dinamización del ecosistema sectorial (e intersectorial) de investigación, desarrollo e innovación tecnológica y social en materia de servicios sociales.
- Potentes sistemas públicos de información, planificación y evaluación en materia de servicios sociales, de alta participación y digitalización.
- Exclusividad para la gestión pública directa de determinadas funciones dentro del sistema público de servicios sociales, incluyendo, en su caso, una publicación selectiva y estratégica de determinados servicios (como los centros de observación y acogida y los centros de servicios sociales):
- En algunos casos, especialmente estratégicos, gestión pública directa de algunos servicios, de modo que estos servicios de gestión pública directa puedan funcionar como servicios de referencia y como laboratorio de aprendizaje e innovación para personal público.
- Capacidad de interlocución estratégica, administrativa y técnica del sector público con los otros sectores, de modo que sean los poderes y profesionales públicos quienes marquen las reglas del juego y definan la agenda en el ámbito de lo social.

Partiendo del liderazgo público, los poderes públicos tienen y ejercen toda su legitimidad a la hora de reconocer y potenciar de forma especial el tercer sector en los servicios sociales, del mismo modo que, en otros ámbitos, su apuesta principal es potenciar la competencia de mercado u otros, que se los reservan en exclusiva para el propio aparato público. Por ello, en el ámbito de los servicios sociales procede hablar de una **alianza estratégica entre los poderes públicos y el tercer sector o iniciativa social**, entendida en estos términos (PEIN 175, PINF 13; EGIT 45-46, PVOL, PDIS):

- Los poderes públicos, en representación de la sociedad, reconocen el valor insustituible del tercer sector, es decir, de aquellas personas que se comprometen en la coproducción y el cuidado de bienes comunes, de aquellas personas que, voluntaria y gratuitamente, trascienden sus vínculos familiares y comunitarios y se organizan solidariamente en asociaciones, fundaciones, cooperativas o de otras maneras. Los poderes públicos reconocen el valor político y económico del tercer sector y, especialmente, su especial papel, en alianza estratégica con el sector público, para el ámbito de los servicios sociales, es decir, para la política pública que protege y promueve la autonomía y autodeterminación de las personas integradas en relaciones y redes familiares y comunitarias.
- Se establece el concierto social como fórmula mediante la cual los poderes públicos, cuando desean garantizar el derecho ciudadano a recibir determinado servicio, y en el caso de que el tercer sector lo viniera ofreciendo (o se considerase que está en condiciones apropiadas para ofrecerlo), deciden no reemplazar o desplazar al tercer

sector sino acordar con éste que provea el servicio con financiación pública estable. Se plantea de este modo que la concertación sea la vía prioritaria para la prestación de servicios en el caso del tercer sector. Obviamente, la oferta concertada de servicios sociales está tan sometida a la planificación y evaluación pública como la oferta pública directa, así como a las transformaciones de todo tipo que se decidan en el marco de la planificación estratégica de servicios sociales.

- Como consecuencia de los puntos anteriores (reconocimiento del valor especial del tercer sector y concertación social de servicios públicos), los poderes públicos tienen la legitimidad y la obligación de construir e implementar una política pública de fomento o promoción del tercer sector, orientada fundamentalmente a potenciar sus diversas dimensiones definitorias como esfera autónoma, antes y más allá de su eventual concertación de servicios sociales públicos, tales como movilización de su base social, acción voluntaria, participación ciudadana, funcionamiento democrático, vinculación al territorio, empleo inclusivo, igualdad de género u otras. Esto supone que, más allá de la forma jurídica, el tercer sector reconoce a los poderes públicos democráticamente constituidos la capacidad de evaluar y potenciar unas determinadas características y funcionamientos en las entidades sociales, siempre en el respeto a la autonomía de su actuación.
- A la vez se han dado importantes pasos y se quieren dar más en la línea de favorecer e impulsar que las organizaciones del tercer sector incrementen notablemente su capacidad de incorporación de recursos (es lo que se ha hecho, por ejemplo, con las desgravaciones fiscales para el micromecenazgo y el mecenazgo en general). Este es un elemento relevante para su consolidación como un espacio a partir del cual las entidades sociales del tercer sector puedan desarrollar las líneas de actuación que consideren con plena autonomía y libertad.
- Por último, los poderes públicos reconocen, en el marco del diálogo civil, al tercer sector de acción social un estatuto como agente reconocido en la construcción y la gobernanza de la política de servicios sociales.

Este Plan estratégico, por tanto, quiere representar **un nuevo contrato entre el sector público y el tercer sector de acción social de Navarra**, un nuevo contrato que obliga a ambas partes a transformar miradas y funcionamientos, para ofrecer unos mejores servicios sociales a la sociedad navarra. Los poderes públicos democrática y legítimamente constituidos y el tercer sector de acción social, como expresión de la capacidad de autoorganización solidaria de la sociedad navarra para la intervención social desean generar nuevas sinergias al servicio de la autonomía personal y la integración comunitaria de todas las navarras y navarros.

#### 4.5. El Observatorio de la Realidad Social como agente clave para la dinamización del ecosistema de agentes de conocimiento e innovación en servicios sociales

El impulso del Observatorio de la Realidad Social responde a la voluntad de contribuir significativamente desde los poderes públicos de Navarra a **que los agentes del sector de los servicios sociales o relacionados con él funcionen cada vez más en forma de comunidades y redes de conocimiento capaces de desencadenar innovaciones tecnológicas y sociales.**

A la hora de entender la complejidad de las redes de conocimiento del sector (a partir de las lecciones aprendidas en otros sectores que se desplegaron antes) cabe pensar que el desarrollo de los servicios sociales imbrica una dinámica donde se construye el ecosistema institucional (Parkhurst, 2017: 30-32), mediante el cual se producen los diferentes tipos de conocimiento necesarios. El reparto de papeles sería el siguiente:

- La esfera política sería el principal repositorio de deliberación y conocimiento ideológico (incluyendo el ético), en el que se apoyan las decisiones políticas, si bien es creciente la demanda de que éstas se basen en evidencias (mejor cuanto más científicas), lo cual abre espacio para agentes poseedores de conocimiento científico y tecnológico (metodológico, aplicado), que pueden ser las propias académicas u otras (como empresas de consultoría y otras agencias).
- Las organizaciones (públicas, mercantiles o del tercer sector) en las que trabajan las profesionales (como las prestadoras de servicios), las organizaciones profesionales que no prestan servicios (como los colegios) y otras organizaciones del tercer sector (algunas, como representantes de usuarias) serían las que tienen, más bien, el saber experto, aunque obviamente dependen de políticas públicas (como la educativa o la científica) para la incorporación de su personal cualificado.
- La universidad (y otros centros formativos) y las asociaciones científicas constituyen el ámbito que, en principio, produce, valida y disemina el conocimiento científico, necesitando relaciones interdisciplinarias en su seno y la alianza con las organizaciones proveedoras de servicios y otras, por ejemplo, para poder obtener los datos que procesan en sus investigaciones.
- La tecnología (dispositivos y métodos estandarizados para la intervención que surgen de la aplicación del conocimiento científico o de la sistematización del saber experto) es el nicho propicio para centros de investigación, centros tecnológicos, centros de documentación, consultoras, observatorios, institutos de evaluación, agencias de transferencia de conocimiento, defensorías de derechos, *startups* de

innovación, instituciones reguladoras, clústeres, agencias de acreditación o certificación, organizaciones o personas divulgadoras u otros agentes que surgen, sobre todo, a partir de asimetrías, distancias y complejidades que los otros tres tipos de agentes no serían capaces de salvar o gestionar entre ellos.

La explosión, entre otras, de **las tecnologías digitales de la información y la comunicación, al incrementar y distribuir la capacidad de procesamiento inteligente de grandes cantidades de datos, reconfiguran las cadenas de valor** mediante las que se producen, comparten y aplican los conocimientos, tensionando el mencionado reparto de papeles y las relaciones entre los niveles (operativo-micro, organizativo-meso y político-macro). En los marcos de referencia hoy en día predominantes en el ámbito de las políticas sociales se dan la mano la innovación tecnológica y la innovación social, al generarse procesos operativos, de gestión y de gobierno más capaces de articular la coproducción y sinergias entre los diferentes tipos de agentes.

Por ello, las consideradas como de **innovación social** suelen ser iniciativas de corte participativo, usualmente vinculadas a innovaciones tecnológicas y comunidades (al menos en parte) virtuales, impulsadas desde el trabajo en red y el encuentro entre diversas tradiciones, saberes, disciplinas y realidades organizacionales y sectoriales, planteadas a menudo como proyectos piloto o empresas emergentes que pudieran luego llevarse a una escala mayor. Los planteamientos de la innovación social ponen el énfasis en la escucha a las personas usuarias o destinatarias y en general a todo agente (hablándose de innovación abierta, codiseño, coproducción, y cocreación); promueven intencional, activa, colaborativa y reticularmente la creatividad; juegan con la visualización de los sistemas y las soluciones; y trabajan con procesos de prototipado y experimentación rápida. En su revisión de prácticas europeas de innovaciones sociales para la cohesión social, Adalbert Evers *et al.* (2014: 23) afirman que “aquellas que quieran dar a las innovaciones sociales un papel más importante tendrán que permitir grados de descentralización, diversidad, diferencia y además posibilidades de mezclas o fusiones no convencionales entre lo que normalmente está separado”.

En este Plan se realiza una apuesta decidida por la **consolidación del Observatorio de la Realidad Social como la herramienta privilegiada del sistema público de servicios sociales en Navarra** para generar el necesario impulso y alineación de todos los agentes mencionados en los procesos de planificación, evaluación, gestión de la información, gestión del conocimiento, investigación, desarrollo e innovación que, en nuestro contexto, sólo puede lograrse mediante una dinámica plural y participativa de sinergias entre muy diversos tipos de agentes. Este momento supone un elemento de oportunidad histórico para estar abiertos a la innovación, a la transferencia y a la captación de ideas y experiencias innovadoras de otros territorios, de modo que puedan

ser adaptadas convenientemente a las peculiaridades e idiosincrasias de la Comunidad Foral y, con ello, avanzar hacia la excelencia de los servicios sociales en Navarra. Para ello, como se verá, el Observatorio contará con la posibilidad efectiva de emitir las señales y ofrecer los incentivos que le permitan ejercer este liderazgo y contribuir decisivamente a que el ecosistema de agentes nutra cada vez más de conocimiento riguroso y soluciones innovadoras la práctica de la intervención social en Navarra, en conexión con los mejores polos de referencia a escala global.

# 5.

## Líneas estratégicas



Este Plan tiene estas cinco líneas estratégicas:

1. Desarrollar prestaciones de valor.
2. Reorganizar para ser más eficientes.
3. Articular la gobernanza del sistema.
4. Modificar y desarrollar normativa.
5. Generar inteligencia digitalizada.

A continuación, se explica brevemente cada una de estas cinco líneas estratégicas y, en cada caso, se agrega un ejemplo concreto de realizaciones en curso en el sistema público de servicios sociales de Navarra que permite ilustrar lo que supone la ejecución práctica de cada herramienta estratégica para la transformación del sistema público y para el impacto en la creación de valor para la ciudadanía por parte de dicho sistema.

## 1. DESARROLLAR PRESTACIONES DE VALOR

Sin perder tensión en el esfuerzo por extender las coberturas, se propone el desarrollo de productos, servicios e intervenciones de alto valor añadido como primera y principal línea estratégica, desde el análisis y convencimiento estratégico de que, en la calidad y capacidad técnica del diseño de las evaluaciones, diagnósticos, cuidados, productos, apoyos, servicios o intervenciones se encuentra la principal oportunidad de mejora de los servicios sociales de Navarra a la hora de hacer frente al reto de promover y proteger la interacción de las personas y, especialmente, de hacerlo con el mayor carácter preventivo que sea posible.

Esta apuesta por la investigación, desarrollo e innovación tecnológica en los procesos operativos de intervención social, con todo, no puede hacer olvidar que, hoy por hoy, se ha de seguir ofreciendo y, todavía, extendiendo la cobertura de las prestaciones en su diseño y configuración actual y en su dinámica habitual de mejora. En este segundo caso, el concepto de desarrollo se traduce en despliegue, ejecución y extensión de prestaciones (fundamentalmente técnicas, relacionales o de servicio).

Un ejemplo de diseño e implementación ágil de una intervención innovadora y valiosa por parte del sistema de servicios sociales de Navarra es la respuesta a las necesidades de un creciente número de **menores, procedentes de otros países, en situación de desamparo al no haber ninguna persona adulta con relación de parentesco responsable de su guarda o tutela**, con situaciones, necesidades, expectativas y capacidades notablemente diferentes a las de otros perfiles de menores protegidos por dicho sistema público. Para estas decenas de personas se han diseñado unos procesos de intervención social flexibles y personalizados en busca de autonomía para el funcionamiento en su nuevo entorno cotidiano e integración comunitaria y de conexión y mentoría con referentes de sus países y comunidades de origen y pertenencia. La intervención no se interrumpe con la mayoría de edad y en ella resulta clave la integración horizontal con intervenciones en los ámbitos de la formación, el empleo, el alojamiento y otras, en clave de inclusión en el entorno social y de utilización y aprovechamiento eficiente de los recursos de los diferentes sistemas de protección social.



## 2. REORGANIZAR PARA SER MÁS EFICIENTES

A la vez que se extienden, mejoran y transforman las prestaciones de servicio para hacerlas más valiosas, el giro que se impulsa requiere ir reestructurando procesos a diferentes escalas, fundamentalmente para redimensionarlos y diferenciarlos en función de su contribución a la obtención de resultados y del aprovechamiento más satisfactorio de los esfuerzos de todas las personas implicadas en los servicios sociales de Navarra.

Como ejemplo de la aplicación de esta herramienta estratégica pueden mencionarse diversas experiencias que tienen en común la separación entre la tramitación administrativa de prestaciones económicas para la subsistencia y la realización de los procesos de intervención social. La propia estructura de la Dirección General de Inclusión y Protección Social supuso la separación entre el Servicio de Garantía de Ingresos y Cooperación, encargado de la tramitación y resolución de las prestaciones económicas, y el Servicio de Atención Primaria e Inclusión Social, responsable de la identificación, diseño y puesta en práctica de actuaciones y recursos para la inclusión.

En esta línea es preciso señalar también el proceso llevado a cabo en varios Servicios Sociales de Base que están poniendo en práctica servicios de cribado en los que se diferencian demandas de contenido económico o administrativo (dando respuesta de forma inmediata) de aquellas que requieren de otro tipo de atención. Este tipo de actuaciones está permitiendo que la tramitación administrativa de las prestaciones económicas para la subsistencia se simplifique y descansa más en personal administrativo y en administración electrónica y no consuma tiempo del personal técnico y facultativo propio de la intervención social que, así, queda liberado para concentrarse en su aportación significativa de valor en términos de acompañamiento social u otras actividades cualificadas y específicas del ámbito sectorial de los servicios sociales.

Otras experiencias de actuación llevadas a cabo que refuerzan esta línea estratégica se encuentran en el trabajo conjunto desarrollado entre el Servicio Navarro de Empleo-Nafar Lansare, la Dirección General de Inclusión y Protección Social y los Servicios Sociales de Base, con la construcción e implementación de diferentes protocolos de actuación para que las personas perceptoras de la Renta Garantizada puedan acceder y beneficiarse de los recursos de activación para el empleo de los que dispone el SNE-NL, a la vez que cumplen con las obligaciones establecidas en la Ley Foral 15/2016 por las que se regulan los derechos a la Inclusión Social y a la Renta Garantizada.

### 3. ARTICULAR LA GOBERNANZA DEL SISTEMA

El giro que se quiere imprimir a los servicios sociales de Navarra y, singularmente, las estrategias de integración vertical y horizontal reclaman actuaciones de configuración o reconfiguración de la gobernanza multinivel y colaborativa (con especial participación del tercer sector, de la economía social) del sistema público de servicios sociales y de la gobernanza intersectorial del bienestar, basada en la ordenación y dinamización de la correspondiente arquitectura institucional.

A la vez, es fundamental la clave territorial, entendida como búsqueda de sinergias entre el desarrollo y transformación de los servicios sociales (y otras políticas sociales) y dinámicas demográficas, económicas, laborales, urbanísticas, tecnológicas, culturales, ambientales y políticas.

Como ejemplo de la aplicación de esta línea estratégica, cabe identificar la creación de una fundación del sector público como instrumento institucional capaz de generar nuevas formas de articulación entre los niveles administrativos presentes en el sistema público de servicios sociales de Navarra y entre éstos y el tercer sector de acción social. Esta fundación contribuye significativamente a la integración vertical del sistema público de servicios sociales y a la articulación del sistema de agentes presente en el sector, generando una mayor eficiencia en la intervención que se deriva de una pertinente ubicación de los servicios en la gestión directa o en la gestión concertada en función de su naturaleza.

#### 4. MODIFICAR Y DESARROLLAR NORMATIVA

En esta estrategia resulta central la labor normativa. Por este motivo es fundamental modificar o crear determinados instrumentos jurídicos para seguir avanzando en los derechos, de modo que se puedan retirar los obstáculos que se presenten ante las otras líneas estratégicas y facilitar su desarrollo. El objetivo será aprobar una nueva Ley de Servicios Sociales para avanzar en el reconocimiento de derechos, adecuarse a la comarcalización, mejorar en la participación de la ciudadanía y prever transferencias de recursos, entre otras cuestiones. Asimismo, las necesidades actuales y futuras llevan ineludiblemente a que sea preciso efectuar cambios normativos para una nueva Ley de Infancia y Adolescencia, el Decreto de Autorizaciones, la financiación de los servicios sociales de base, la regulación específica del copago, así como todos los avances metodológicos que deban recogerse mediante normativas.

Un ejemplo muy reciente de adaptación a las nuevas necesidades es la aprobación de la modificación del decreto foral que regula la Cartera de Servicios Sociales, que ahora cuenta con 25 nuevos servicios y prestaciones garantizadas. Esta novedad supone un salto cualitativo en el reconocimiento de derechos asistenciales para las personas que los requieren y, pasada una década desde su aprobación inicial, se consideraba necesario adecuarla a los cambios normativos producidos durante su vigencia. Los nuevos servicios incluidos, las modificaciones en los requisitos de acceso de algunos servicios y el paso a garantizados de otros refuerzan la atención y amplía los derechos en los ámbitos de la atención primaria, la dependencia, la discapacidad, la enfermedad mental, la inclusión social, menores y de personas víctimas de violencia contra las mujeres. Este nuevo decreto de la Cartera incluye 21 nuevos servicios o prestaciones (12 garantizados y 9 no garantizados), afianzando los derechos de la ciudadanía reconoce como garantizados 13 que tenían la consideración de no garantizados, se modifican los criterios de acceso en 27 servicios ajustándolos a las necesidades de las personas usuarias, se modifica la intensidad de atención en alguna de las áreas prestadas en 42 de estos servicios y, en 9 de ellos, se reducen los plazos de concesión.

## 5. GENERAR INTELIGENCIA DIGITALIZADA

La quinta y última línea estratégica de este plan, sin la cual las otras no podrán cuajar, es la transformación del sistema público de servicios sociales en un sistema cada vez más capaz de procesar información y generar conocimiento, desde la cualificación de su personal hasta la digitalización de cada vez más actividades.

El despegue estratégico de otras ramas de la política social (como la sanitaria o la de las pensiones) en diferentes entornos y contextos ha tenido sus propias coordenadas y claves específicas de carácter histórico, sociológico, cognoscitivo o presupuestario. La eclosión, hoy y aquí, del sistema público de servicios sociales sólo será posible aceptando proactivamente las actuales y futuras reglas del juego para la creación de valor, que pasan por configurarse como inteligencia (generadora de conocimiento compartido) digitalizada (conectada globalmente e integrada localmente). Todo ello liderado en este caso desde el Observatorio de la Realidad Social.

Como ejemplo de la apuesta ya iniciada en lo que tiene que ver con esta quinta línea estratégica es preciso mencionar la nueva web del Observatorio de la Realidad Social de Navarra. Esta nueva web responde simultáneamente a los requerimientos de la gestión de la información documental, legislativa y de otra índole necesaria para el funcionamiento de unos servicios sociales basados en el conocimiento y la evidencia disponibles más actualizadas. A la vez, con su exposición y actualización de los principales indicadores y datos relevantes, cumple una función de transparencia hacia la ciudadanía, acreditando y consolidando el compromiso de los poderes públicos de poner a disposición, de la manera más accesible y gráfica que sea posible, la información relevante ante los agentes que han de tomar decisiones en el ámbito de los servicios sociales.

# 6.

## Cuadro de mando

Si se cruzan las cinco líneas estratégicas con los cuatro valores añadidos del nuevo modelo de servicios sociales, se construye la matriz estratégica o cuadro de mando de este Plan Estratégico de Servicios Sociales. Dicho cuadro ofrece los puntos de apoyo principales y alternativos y las consiguientes rutas de transformación, expresivas de la teoría del cambio que soporta este plan.



	<b>1. Desarrollar prestaciones de valor</b>	<b>2. Reorganizar para ser más eficientes</b>	<b>3. Articular la gobernanza del sistema.</b>	<b>4. Modificar y desarrollar normativa</b>	<b>5. Generar inteligencia digitalizada</b>
<b>a. Intervención social centrada en la persona</b>	<p>1.1. Extensión de la cobertura de los servicios sociales.</p> <p>1.2. Identificación, desarrollo, validación e implantación de instrumentos y modelos de diagnóstico, valoración o evaluación para los procesos de intervención social</p> <p>1.3. Desarrollar modelos de estratificación de la población y diferenciación de las intervenciones en función de dicha segmentación</p>	<p>2.1. Organización de la atención a las situaciones de urgencia y emergencia</p> <p>2.2. Simplificación e informatización de la tramitación de prestaciones dirigidas a dar cobertura a las necesidades de subsistencia, diferenciándola de la intervención social</p>	<p>3.1. Liderazgo de la política familiar y comunitaria desde el sistema público de servicios sociales</p>	<p>4.1. Nueva Ley de servicios sociales</p>	<p>5.1. Elaboración, ejecución y evaluación de una estrategia sectorial e intersectorial de investigación, desarrollo e innovación capaz de atraer financiación a diferentes escalas y de distintos agentes</p> <p>5.2. Fortalecimiento, extensión y conexión de espacios o foros profesionales de sistematización, supervisión y participación</p> <p>5.3. Configuración de una oferta formativa en colaboración para la recualificación estratégica del personal de los servicios sociales</p> <p>5.4. Impulso de la ética aplicada en los servicios sociales</p>

	<b>1. Desarrollar prestaciones de valor</b>	<b>2. Reorganizar para ser más eficientes</b>	<b>3. Articular la gobernanza del sistema.</b>	<b>4. Modificar y desarrollar normativa</b>	<b>5. Generar inteligencia digitalizada</b>
<b>b. Integración vertical con base en la comunidad</b>	<p>1.4. Protocolización de itinerarios de intervención social (intrasectorial, pudiendo unir primaria y secundaria) y diseño de procesos correspondientes a los diferentes programas</p> <p>1.5. Pilotaje y perfeccionamiento de intervenciones y servicios, especialmente virtuales, domiciliarios y de medio abierto, de carácter general</p> <p>1.6. Fortalecimiento de la dimensión comunitaria y participativa de las intervenciones, prestaciones y servicios, especialmente diurnos y residenciales</p>	<p>2.3. Sistematización de la gestión de experiencias de integración vertical</p> <p>2.4. Estructuración de programas verticales</p>	<p>3.2. Impulso de los acuerdos interinstitucionales para la integración vertical de los servicios sociales</p> <p>3.3. Impulso de los acuerdos interinstitucionales para el fortalecimiento de la atención primaria</p>	<p>4.2. Cambios en la normativa existente en relación con oportunidades de mejora detectadas en el funcionamiento del sistema público de servicios sociales</p>	<p>5.5. Estructuración de un sistema flexible de planificación y evaluación (incluyendo gestión de calidad, control e inspección) en los servicios sociales de Navarra</p> <p>5.6. Fortalecimiento del sistema integrado de información en servicios sociales</p>

	<b>1. Desarrollar prestaciones de valor</b>	<b>2. Reorganizar para ser más eficientes</b>	<b>3. Articular la gobernanza del sistema.</b>	<b>4. Modificar y desarrollar normativa</b>	<b>5. Generar inteligencia digitalizada</b>
<b>c. Integración horizontal y cooperación con otros sistemas de protección social</b>	1.7. Protocolización de itinerarios de intervención intersectorial basada en evidencias	2.5. Experiencia piloto de integración entre estructuras organizativas de servicios sociales y estructuras de animación del ocio de infancia, adolescencia, juventud y mayores  2.6. Fortalecimiento de la interoperabilidad e integración de la tramitación de prestaciones económicas con la Hacienda Tributaria de Navarra y la Seguridad Social	3.4. Ordenación de la interrelación entre servicios sociales y servicios sanitarios y mejora de los itinerarios intersectoriales correspondientes  3.5. Ordenación de la interrelación entre servicios sociales y servicios educativos y mejora de los itinerarios intersectoriales correspondientes  3.6. Ordenación de la interrelación entre servicios sociales y servicios de empleo y mejora de los itinerarios intersectoriales correspondientes  3.7. Ordenación de la interrelación entre servicios sociales y servicios de vivienda y mejora de los itinerarios intersectoriales correspondientes	4.3. Producción normativa para la reordenación intersectorial del sistema de bienestar	5.7. Digitalización e interoperabilidad del sistema público de servicios sociales



	<b>1. Desarrollar prestaciones de valor</b>	<b>2. Reorganizar para ser más eficientes</b>	<b>3. Articular la gobernanza del sistema.</b>	<b>4. Modificar y desarrollar normativa</b>	<b>5. Generar inteligencia digitalizada</b>
<b>d. Ecosistema innovador de agentes en colaboración</b>	1.8. Fortalecimiento, integración, extensión y articulación de intervenciones de carácter comunitario por parte o con la participación de los servicios sociales		3.8. Definición de una arquitectura consensuada de la integración y gobierno de los servicios de bienestar a diferentes escalas  3.9. Redefinición de la política del Gobierno de Navarra en relación con el tercer sector de acción social y de la labor subvencional de fomento en servicios sociales  3.10. Impulso del conocimiento adecuado de los servicios sociales por parte de la población y de la participación ciudadana en el sistema público de servicios sociales	4.4. Desarrollo normativo para asegurar la responsabilidad pública e impulsar sinergias entre agentes	5.8. Construcción de un ecosistema sectorial e intersectorial de conocimiento que garantice la realización y sinergia de todas las funciones necesarias.



# 7.

## Actuaciones estratégicas



Mediante el entrecruzamiento de las cinco líneas estratégicas con los cuatro valores añadidos del modelo se obtiene un listado de grandes actuaciones estratégicas. No en todos los puntos de entrecruzamiento surgen actuaciones y puede haber puntos de cruce en los que se identifica más de una actuación. Una misma actuación puede corresponder a varias líneas estratégicas y contribuir a varios valores, pero se escogerá la ubicación más relevante desde ambos puntos de vista.

Para cada una de las actuaciones se hará referencia a los siguientes aspectos:

- Nombre de la actuación.
- Justificación y descripción general.
- Plazo (final) para su ejecución.
- Objetivos de la actuación (numerados secuencialmente).
- Acciones (precedidas de una letra y ordenadas secuencialmente).
- Responsable (siempre en el nivel de Dirección General o Agencia, una o dos, o general del Departamento, en sus configuraciones y denominaciones actuales, aunque pueda haber otras instancias o agentes involucrados aparte del que se identifica como responsable).

## 7.1. Actuaciones correspondientes a la línea estratégica 1: DESARROLLAR PRESTACIONES DE VALOR

### ACTUACIÓN 1.1. EXTENSIÓN DE LA COBERTURA DE LOS SERVICIOS SOCIALES (1A)

Mediante esta actuación se pretende aumentar, equilibrar territorialmente, diversificar y mejorar la cobertura de la demanda existente o previsible a corto o medio plazo de los servicios actualmente disponibles, aumentando la equidad, en los términos establecidos en el apartado 2.2. En esta línea se puede citar el aumento de plazas en el Empleo Social Protegido, la creación de programas específicos ocupacionales en todas las áreas de Servicios Sociales, el aumento de cobertura en la dotación de vivienda a personas con enfermedad mental y discapacidad (viviendas tuteladas, supervisadas o con apoyo) en todo el territorio (PAP; PEIN 71-83; PINF 154-169, 213-280, PDIS).

**PLAZO:** 2023.

**OBJETIVOS:**

1. Identificación adecuada permanente de la demanda a cubrir con tipos de servicio actualmente existentes o disponibles, efectivamente, más adelante.
2. Mantenimiento de la capacidad de mejora de la respuesta a la demanda de servicios sociales.

**ACCIONES:**

- a. Elaboración de un documento que se actualizará anualmente de previsiones de demanda y decisiones de respuesta.
- b. Ejecución de las previsiones del documento

**RESPONSABLE:** Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas y Dirección General de Inclusión y Protección Social.

## **ACTUACIÓN 1.2. IDENTIFICACIÓN, DESARROLLO, VALIDACIÓN E IMPLANTACIÓN DE INSTRUMENTOS Y MODELOS DE DIAGNÓSTICO, VALORACIÓN O EVALUACIÓN PARA LOS PROCESOS DE INTERVENCIÓN SOCIAL (1A)**

Se considera fundamental lograr un salto cualitativo en la capacidad profesional de diagnosticar, valorar o evaluar necesidades, capacidades y situaciones dentro del perímetro sectorial propuesto (autovalimiento o autonomía y dependencia para las actividades de la vida diaria, habilidades de convivencia, autodeterminación y planificación del futuro, relaciones familiares, inclusión comunitaria) y, consiguientemente, de prescribir o proponer productos, cuidados, apoyos, servicios o intervenciones pertinentes y deseadas (PAP, PINF, 253; PEIN 76-77). Específicamente se culminarán los trabajos relacionados con herramientas en relación con inclusión y exclusión (SIDIS), desprotección de la infancia y adolescencia (o en otras edades), dependencia social (escala de valoración) y evaluación de las diez dimensiones de la atención centrada en la persona para servicios residenciales de mayores y lograr su uso común en todo el sistema (en algunos casos con evaluación externa) y, en su caso, en procesos conjuntos con otros sistemas de protección social (como, por ejemplo, en el uso de la escala básica de valoración social, tanto en la atención primaria sanitaria como en la de servicios sociales, como paso previo a la elaboración del correspondiente Plan Individual de Atención, orientado preferentemente a la permanencia de la persona en su domicilio).

**PLAZO:** 2022.

### **OBJETIVOS:**

- 1.** Elaboración de nuevos instrumentos técnicos de diagnóstico y evaluación individual.
- 2.** Identificación de instrumentos y modelos de diagnóstico y evaluación pertinentes para el objeto de los servicios sociales.
- 3.** Aumento de la utilización de instrumentos y modelos de diagnóstico y evaluación comunes por parte del personal de los servicios sociales.

### **ACCIONES:**

- a.** Diseño, validación y rediseño de nuevos instrumentos.
- b.** Búsqueda, selección y puesta a disposición de los instrumentos y modelos.
- c.** Acciones de formación y asesoramiento sobre diagnóstico y evaluación individuales en servicios sociales.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

### **ACTUACIÓN 1.3. DESARROLLAR MODELOS DE ESTRATIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN Y DIFERENCIACIÓN DE LAS INTERVENCIONES EN FUNCIÓN DE DICHA SEGMENTACIÓN (1A)**

La atención primaria de servicios sociales, por sí misma y en el trabajo en red de atención integrada intersectorial, ha de contribuir decisivamente a lograr un sistema público de servicios sociales (y un sistema de protección social, en general) capaz de tener estratificada la población y estructuradas de forma diferenciada las intervenciones (de diferente tipo, intensidad y agentes) pertinentes para los distintos perfiles poblacionales (por necesidades de atención, gravedad de la situación o capacidades en persona y entorno) identificados y tan preventivas y proactivas como sea posible y necesario (como, por ejemplo, se ha comenzado a plantear con centros escolares infantiles de primer ciclo en la detección conjunta de riesgos o alteraciones en el desarrollo afectivo de las niñas y niños mediante el uso de herramientas e instrumentos de evaluación acordes con los modelos de intervención centrados en familia y entornos, como ASQ o Myers) (PAP).

**PLAZO:** 2020.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Construcción de modelos de estratificación de la población por parte de la atención primaria de servicios sociales en correspondencia con los programas verticales definidos en la reordenación de la atención primaria.
- 2.** Elaboración de intervenciones e itinerarios tipo para cada uno de los estratos o segmentos identificados en cada modelo.

#### **ACCIONES:**

- a.** Proceso de elaboración de modelos de estratificación.
- b.** Proceso de diseño de itinerarios intervenciones tipo por estrato.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Inclusión y Protección Social.

### **ACTUACIÓN 1.4. PROTOCOLIZACIÓN DE ITINERARIOS DE INTERVENCIÓN SOCIAL (INTRASECTORIAL, PUDIENDO UNIR PRIMARIA Y SECUNDARIA) Y DISEÑO DE PROCESOS CORRESPONDIENTES A LOS DIFERENTES PROGRAMAS (1B)**

Se intensificará el trabajo de elaboración de protocolos de intervención, basados en revisiones sistemáticas e identificación de evidencia en áreas como las de desarrollo de la parentalidad positiva, intervenciones familiares (especialmente preventivas, integrando la mediación familiar, la orientación y los puntos de encuentro), acompañamiento social u otras (PINF, 79-81, 126-131, 154-169, 165-166, 167-c4, 167-c7; 245-251, 269-271, 290-291). Este trabajo daría la culminación del diseño de los procesos correspondientes a los distintos programas en los que se estructura la atención primaria y el sistema público de servicios sociales de Navarra (PAP).

**PLAZO:** 2022.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Identificación de los protocolos en funcionamiento y de las áreas de mejora de dichos protocolos y de la necesidad de la elaboración de otros.
- 2.** Implantación de nuevos protocolos facilitadores de los itinerarios de diferentes perfiles de personas en los mapas de procesos de los diferentes programas.

#### **ACCIONES:**

- a.** Proceso de análisis y valoración de los protocolos existentes y pendientes.
- b.** Proceso de elaboración, pilotaje e implantación de nuevos protocolos.

**RESPONSABLE:** Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas y Dirección General de Inclusión y Protección Social.

### **ACTUACIÓN 1.5. PILOTAJE Y PERFECCIONAMIENTO DE INTERVENCIONES Y SERVICIOS, ESPECIALMENTE VIRTUALES, DOMICILIARIOS Y DE MEDIO ABIERTO, DE CARÁCTER GENERAL (1B)**

Se considera importante perfeccionar y pilotar servicios virtuales, domiciliarios y de medio abierto de servicios generales (es decir, para toda la población, con capacidad de atención a las diversidades) y, específicamente, de su capacidad de abordar situaciones de fragilidad y de evitar la prescripción de servicios diurnos y residenciales específicos o segmentados en función de colectivos o subcolectivos poblacionales (PINF 232) (al modo de la experiencia de uso del WhatsApp para el acompañamiento social en el proyecto ERSISI u otras experiencias de monitorización remota de personas en situación de fragilidad que viven en su domicilio).

**PLAZO:** 2023.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Mejorar la capacidad de los servicios sociales generales (no específicos y segregados para determinados segmentos poblacionales) para atender a la diversidad de situaciones de fragilidad.
- 2.** Construir nuevos formatos o modalidades de servicios virtuales, domiciliarios y de medio abierto.

#### **ACCIONES:**

- a.** Realización de procesos de mejora de servicios existentes.
- b.** Realización de experiencias piloto de nuevos servicios virtuales, domiciliarios y de medio abierto.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Inclusión y Protección Social y Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas.



## **ACTUACIÓN 1.6. FORTALECIMIENTO DE LA DIMENSIÓN COMUNITARIA Y PARTICIPATIVA DE LAS INTERVENCIONES, PRESTACIONES Y SERVICIOS, ESPECIALMENTE DIURNOS Y RESIDENCIALES (1B)**

Se comprobará y desarrollará la capacidad de las prestaciones o servicios con formatos más tradicionales de incorporar elementos de personalización, participación, flexibilidad y relacionalidad, de modo que se hagan menos relevantes en ellos las prestaciones no propias de los servicios sociales (como la alimentación o el alojamiento) y más apreciadas las que configuran el valor añadido de los servicios sociales según el modelo planteado (PINF 256-268), por ejemplo, en el caso de los comedores sociales y la ayuda alimentaria, en la prestación económica para el pago por (y la regularización laboral de) servicio doméstico en el marco de intervenciones con personas con limitaciones funcionales, en la concertación de estancias diurnas, en los nuevos servicios de intervención familiar, en las jubilotecas, en el servicio intergeneracional residencial o en el desarrollo de los servicios para la promoción de la autonomía personal (PDIS).

**PLAZO:** 2023.

### **OBJETIVOS:**

- 1.** Identificación consensuada de elementos mejorables en prestaciones y servicios, especialmente diurnos y residenciales, de cara a fortalecer su dimensión comunitaria y participativa.
- 2.** Implantación de las mejoras identificadas en diferentes servicios existentes.

### **ACCIONES:**

- a.** Proceso participativo para la identificación de elementos mejorables en las prestaciones y servicios con formatos más tradicionales.
- b.** Proceso de implantación progresiva de mejoras para mayor personalización, participación, flexibilidad y relacionalidad.

**RESPONSABLE:** Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas y Dirección General de Inclusión y Protección Social.

### **ACTUACIÓN 1.7. PROTOCOLIZACIÓN DE ITINERARIOS DE INTERVENCIÓN INTERSECTORIAL BASADA EN EVIDENCIAS (1C)**

Se intensificaría el trabajo de elaboración de protocolos de intervención, basados en revisiones sistemáticas e identificación de evidencia en itinerarios intersectoriales como, por ejemplo, los de la valoración y orientación de personas en situación de discapacidad o dependencia (con participación del sistema sanitario) o las de atención temprana (altamente preventiva y basada en la familia y comunidad, con participación de educación y sanidad) u otras (PINF, 79-81, 126-131, 154-169, 165-166, 167-c4, 167-c7; 245-251, 269-271, 290-291).

**PLAZO:** 2022.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Identificación de los protocolos en funcionamiento y de las áreas de mejora de dichos protocolos y de la necesidad de la elaboración de otros.
- 2.** Implantación de nuevos protocolos facilitadores de los itinerarios de diferentes perfiles de personas.

#### **ACCIONES:**

- a.** Proceso de análisis y valoración de los protocolos existentes y pendientes.
- b.** Proceso de elaboración, pilotaje e implantación de nuevos protocolos.

**RESPONSABLE:** Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas y Dirección General de Inclusión y Protección Social.

## **ACTUACIÓN 1.8. FORTALECIMIENTO, INTEGRACIÓN, EXTENSIÓN Y ARTICULACIÓN DE INTERVENCIONES DE CARÁCTER COMUNITARIO POR PARTE O CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES (1D)**

Se cualificarán técnicamente e integrarán entre sí diferentes tipos de planes, proyectos o procesos de carácter poblacional y territorial, en clave de prevención comunitaria, relaciones en las diversidades, activación solidaria y cuidados amigables. Se busca la ampliación del número de estos planes y la conexión de ellos entre sí, con marco y liderazgo compartidos, de sus efectos y sinergias, evitando duplicidades y rentabilizando esfuerzos (PAP, PINF 222-237, PEIN 79-80), a partir de la experiencia, por ejemplo, de: ciudades amigables con las personas mayores en el marco de la estrategia de envejecimiento activo y saludable (como Tudela o Pamplona), equipos comunitarios de infancia, intervenciones de mediación para la convivencia intercultural, la red de protección a la infancia de Burlada u otras.

**PLAZO:** 2021.

### **OBJETIVOS:**

- 1.** Construcción colectiva de un marco de referencia compartido sobre intervenciones comunitarias.
- 2.** Extensión de intervenciones comunitarias a nuevos territorios.
- 3.** Mejora de la calidad de las intervenciones comunitarias en las que participan los servicios sociales de Navarra.

### **ACCIONES:**

- a.** Proceso técnico colaborativo de construcción de un marco de referencia sobre intervenciones comunitarias, inclusivo de diferentes planes, proyectos o procesos de carácter poblacional y territorial, en clave de prevención comunitaria, relaciones en las diversidades, activación solidaria y cuidados amigables.
- b.** Difusión sobre el marco de referencia y los ejemplos de buena práctica en los que se basa.
- c.** Trabajo en red de sistematización y supervisión sobre intervenciones comunitarias.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Inclusión y Protección Social.

## 7.2. Actuaciones correspondientes a la línea estratégica 2: REORGANIZAR PARA SER MÁS EFICIENTES

### ACTUACIÓN 2.1. ORGANIZACIÓN DE LA ATENCIÓN A LAS SITUACIONES DE URGENCIA Y EMERGENCIA (2A)

Se trataría de estructurar de forma clara y homogénea en todo el territorio la forma de acceso urgente al sistema público de servicios sociales y la participación de esta rama de la política social en las situaciones de emergencia a las que concurre, obviamente, junto a otras como la sanitaria o la de seguridad (PAP),

**PLAZO:** 2021

**OBJETIVOS:**

- 1.** Mejorar la accesibilidad y agilidad en la intervención con las personas que presentan una necesidad inmediata de atención por parte de los servicios sociales.
- 2.** Perfeccionar el funcionamiento integrado en los servicios sociales con otros sistemas en las situaciones de emergencia.

**ACCIONES:**

- a.** Elaboración de un diseño para la atención urgente y la intervención en emergencias por parte de los servicios sociales de Navarra.
- b.** Implementación de nuevo diseño para la atención urgente y la intervención en emergencias por parte de los servicios sociales.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

## **ACTUACIÓN 2.2. SIMPLIFICACIÓN E INFORMATIZACIÓN DE LA TRAMITACIÓN DE PRESTACIONES DIRIGIDAS A DAR COBERTURA A LAS NECESIDADES DE SUBSISTENCIA, DIFERENCIÁNDOLA DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL (2A)**

Se trataría de seguir avanzando en la diferenciación clara entre los procesos de intervención social y la tramitación administrativa de prestaciones económicas dirigidas a la subsistencia material de las personas, en el entendido de que esta última se está beneficiando de su simplificación, digitalización e integración e interoperabilidad en conexión con otras prestaciones y procesos orientados a la seguridad económica de la población (PINF, 76). Un instrumento básico para todo ello es la elaboración de un manual de gestión en actualización continua para profesionales de los Servicios Sociales de Base y de la Sección de Garantía de Ingresos y Prestaciones Económicas (PEIN 30).

**PLAZO:** 2020.

### **OBJETIVOS:**

- 1.** Mejora en la eficiencia de la tramitación administrativa de las prestaciones económicas de garantía de ingresos para la subsistencia todavía encomendadas a los servicios sociales.
- 2.** Avance en la separación, en la atención a la ciudadanía, de los procesos de tramitación de prestaciones económicas para la subsistencia y de los procesos de intervención social.

### **ACCIONES:**

- a.** Elaboración de un manual de gestión en actualización continua para profesionales de los Servicios Sociales de Base y de la Sección de Garantía de Ingresos y Prestaciones Económicas.
- b.** Implementación de los cambios previstos en el manual de gestión.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Inclusión y Protección Social.

### **ACTUACIÓN 2.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE EXPERIENCIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL (2B)**

Se trataría de identificar las lecciones de gestión y organización aprendidas en experiencias de lugares en las que ha habido mayor integración vertical en el sistema público de servicios sociales (entre los servicios sociales de base de zona y los centros de servicios sociales de área) en busca de la continuidad y longitudinalidad de los itinerarios que se ofrecen a las personas en el territorio (PAP). Ello permitirá identificar diferentes fórmulas de integración vertical, pertinentes para distintas realidades territoriales.

**PLAZO:** 2020.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Identificar buenas prácticas de integración vertical entre niveles de atención, tanto en servicios sociales como en otros servicios y tanto en Navarra como fuera de Navarra.
- 2.** Perfeccionar la continuidad de los cuidados, las intervenciones y los itinerarios de las personas usuarias de los servicios sociales que transitan entre los dos niveles de atención.

#### **ACCIONES:**

- a.** Proceso técnico y participativo de recopilación y análisis de buenas prácticas de integración vertical entre niveles de atención.
- b.** Diseño, realización y evaluación de experiencias piloto de integración vertical entre los servicios sociales de atención primaria y de atención secundaria.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Inclusión y Protección Social.

## ACTUACIÓN 2.4. ESTRUCTURACIÓN DE PROGRAMAS VERTICALES (2B)

En el marco de los procesos de integración vertical de sistema público de servicios sociales, se trataría de conectar los programas específicos de la primaria y la secundaria, a la vez que se va primarizando el sistema y se va avanzando en papel asesor hacia la primaria de las personas técnicas presentes en la atención secundaria (pertenezcan o no al sector público) (PAP). Se partiría de buenas prácticas como la experiencia de Bortziriak de acompañamiento a personas mayores en situación de discapacidad, que surge en la correspondiente mancomunidad de servicios sociales en colaboración con Arkupeak y Aspace.

**PLAZO:** 2023.

### OBJETIVOS:

- 1.** Analizar las facilidades y dificultades para el ajuste estructural entre los cuatro programas de atención primaria y los existentes en la atención secundaria.
- 2.** Elaborar diseños factibles para la conexión y reestructuración de los cuatro programas existentes en la atención primaria y la atención secundaria, incluyendo funciones asesoras del personal público y concertado o contratado de la atención secundaria hacia el personal de la atención primaria.

### ACCIONES:

- a.** Creación y funcionamiento de un grupo técnico de trabajo para analizar ajustes y desajustes entre programas de atención primaria y de atención secundaria.
- b.** Diseño, pretest y rediseño de fórmulas de conexión entre programas de atención primaria y atención secundaria, incluyendo funciones asesoras del personal público y concertado o contratado de la atención secundaria hacia el personal de la atención primaria.

**RESPONSABLE:** Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas y Dirección General de Inclusión y Protección Social.

### **ACTUACIÓN 2.5. EXPERIENCIA PILOTO DE INTEGRACIÓN ENTRE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE SERVICIOS SOCIALES Y ESTRUCTURAS DE ANIMACIÓN DEL OCIO DE INFANCIA, ADOLESCENCIA, JUVENTUD Y MAYORES (2C)**

Se trataría de abordar desde el punto de vista organizativo la mayor conexión entre actividades y servicios que cada vez son percibidos como más similares y de ofrecer un encaje más estable y fértil a las acciones de promoción y animación en el tiempo libre en los diferentes momentos del ciclo vital de las personas (PINF 189-193, 222-224, 231-234; PEIN 165-166), con atención a las potencialidades de actividades y estructuras deportivas.

**PLAZO:** 2020.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Construcción de una conversación compartida en el sistema público de servicios sociales de Navarra sobre las oportunidades y fórmulas de integración y sinergia entre los servicios sociales y programas de animación del ocio.
- 2.** Realización de una experiencia piloto significativa y pertinente de integración intersectorial entre servicios sociales y servicios de ocio.

#### **ACCIONES:**

- a.** Mapeo de entornos de oportunidad para experiencias de integración intersectorial entre servicios de ocio y servicios sociales.
- b.** Proceso de prediseño, ubicación, diseño, ejecución y evaluación de una experiencia piloto de integración intersectorial entre servicios sociales y servicios de ocio.

**RESPONSABLE:** Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas y Dirección General de Inclusión y Protección Social.



## **ACTUACIÓN 2.6. FORTALECIMIENTO DE LA INTEROPERABILIDAD E INTEGRACIÓN DE LA TRAMITACIÓN DE PRESTACIONES ECONÓMICAS CON LA HACIENDA TRIBUTARIA DE NAVARRA Y LA SEGURIDAD SOCIAL (2C)**

Se considera estratégica esta actuación en una materia en la que Navarra ha sido pionera en España y se considera prometedora como forma interesante de innovación pública y de construcción de eficiencias y retornos diferentes tipos y, especialmente, de potenciar la fiscalidad como instrumento de la política y la inversión social en la infancia y la familia y en la inclusión social (PEIN, 29, 32; EGIT 43).

**PLAZO:** 2021.

### **OBJETIVOS:**

- 1.** Avanzar en la integración de la política de garantía de ingresos en el marco de la fiscalidad.
- 2.** Desarrollar la interoperabilidad entre la Hacienda Foral navarra y el Departamento de Derechos Sociales.

### **ACCIONES:**

- a.** Creación y funcionamiento de un grupo de trabajo mixto entre agentes implicados e interesados en políticas fiscales y políticas sociales de Navarra para elaborar propuestas sobre integración de la política de garantía de ingresos en el marco de la fiscalidad.
- b.** Diseño, ejecución y evaluación de un proyecto de mejora de la integración de sistemas informáticos entre servicios sociales y tributarios.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

### **7.3. Actuaciones correspondientes a la línea estratégica 3: ARTICULAR LA GOBERNANZA DEL SISTEMA**

#### **ACTUACIÓN 3.1. LIDERAZGO DE LA POLÍTICA FAMILIAR Y COMUNITARIA DESDE EL SISTEMA PÚBLICO DE SERVICIOS SOCIALES (3A)**

Del mismo modo que es compatible la propuesta de la Organización Mundial de la Salud de incorporar la salud en todas las políticas con el hecho de que el sistema sanitario tenga encomienda especial al respecto, se considera que puede ser compatible la transversalidad de la política familiar y comunitaria (relaciones primarias) con el hecho de que se asocie especialmente el fortalecimiento de las relaciones familiares y comunitarias, en las diversidades, con la misión de los servicios sociales (PINF, 94-113, 132-133, 217-220, 228-230; PEIN 77-81).

**PLAZO:** 2023.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Construcción compartida de un discurso político sobre el valor estratégico de las relaciones familiares y comunitarias en una sociedad diversa de nuevas vulnerabilidades.
- 2.** Aumento de la conciencia de los agentes interesados e implicados en las políticas sociales sobre el papel líder de los servicios sociales en materia de política familiar y comunitaria.

#### **ACCIONES:**

- a.** Ciclo trianual de dinámicas participativas y encuentros amplios sobre política familiar y comunitaria.
- b.** Repositorio digital de buenas prácticas de los servicios sociales en materia de política familiar y comunitaria.

**RESPONSABLE:** Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas.

### **ACTUACIÓN 3.2. IMPULSO DE LOS ACUERDOS INTERINSTITUCIONALES PARA LA INTEGRACIÓN VERTICAL DE LOS SERVICIOS SOCIALES (3B)**

Se crearán un discurso, unos instrumentos y unas prácticas que hagan compatible el compromiso de todos los niveles institucionales con los servicios sociales (con una atención ambulatoria altamente descentralizada) y la generación de masa crítica poblacional y capacidad institucional para el desarrollo de los servicios sociales de alto valor añadido planteados, donde un elemento a tener en cuenta será la coordinación y colaboración con otras administraciones, como la de Justicia (PAP). Esta actuación ofrece un marco político, de gobernanza institucional, a las actuaciones 2.3. y 2.4.

**PLAZO:** 2020.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Perfeccionar instrumentos jurídicos para facilitar la integración vertical en los servicios sociales mediante acuerdos interinstitucionales.
- 2.** Visibilizar los resultados ventajosos de la proactividad y creatividad institucional en favor de la integración vertical en los servicios sociales favorecedora de la continuidad de la atención a las personas en la proximidad territorial.

#### **ACCIONES:**

- a.** Trabajo de recogida, análisis y elaboración de propuestas de mejora sobre instrumentos jurídicos para la integración vertical interinstitucional en el ámbito de los servicios sociales.
- b.** Evento técnico y jurídico de análisis y debate sobre fórmulas jurídicas de integración interinstitucional vertical.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

### **ACTUACIÓN 3.3. IMPULSO DE ACUERDOS INTERINSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ATENCIÓN PRIMARIA (3B)**

Se logrará la concertación política e institucional que permita desarrollar la estratificación de la población, fortalecer el contenido técnico de los programas establecidos en la atención primaria (acogida y orientación social, infancia y familia, autonomía y dependencia, incorporación social), repensar sus estructuras, rediseñar la conexión con la atención secundaria y las interfaces con otros sistemas en el territorio, la función gerencial y su conexión con el gobierno del sistema y, especialmente, la financiación (PAP, PEIN 75-77). Esta actuación ofrece un marco político, de gobernanza institucional, a las actuaciones 2.3. y 2.4.

**PLAZO:** 2023.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Construir una comprensión compartida en los agentes políticos e institucionales implicados de los cambios a realizar según el proyecto de reordenación de la atención primaria de servicios sociales.
- 2.** Aumentar la implicación de los principales agentes interesados e implicados en los servicios sociales de atención primaria (ciudadanía, personal, responsables políticas y organizaciones colaboradoras).
- 3.** Mejorar la calidad de la atención primaria de servicios sociales en Navarra.

#### **ACCIONES:**

- a.** Difusión y discusión del proyecto elaborado.
- b.** Ejecución del proyecto de reordenación de la atención primaria.
- c.** Evaluación de la reordenación de la atención primaria de servicios sociales.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

### ACTUACIÓN 3.4. ORDENACIÓN DE LA INTERRELACIÓN ENTRE SERVICIOS SOCIALES Y SERVICIOS SANITARIOS Y MEJORA DE LOS ITINERARIOS INTERSECTORIALES CORRESPONDIENTES (3C)

Se trataría de revisar los itinerarios de las personas que transcurren con más frecuencia e intensidad por esta interrelación, analizar si hay servicios que deberían cambiar de sistema, cuestiones de interoperabilidad de la información, historia compartida y facilitación de transiciones, posibles protocolos por perfiles, posibles pilotos de gestión de casos o servicios integrados, posibles grupos de trabajo o consejos de participación y cuestiones de financiación y estrategia (PINF 198-200, PEIN 137-140), especialmente a partir de la experiencia piloto de Tafalla, basada en la identificación y valoración necesidades complejas que requieran la intervención de ambos sistemas, en herramientas de screening, en informatización de los datos, en la figura de profesional de referencia y en el enfoque comunitario (el fortalecimiento de comunidades cuidadores).

**PLAZO:** 2022.

#### OBJETIVOS:

1. Construir de forma compartida propuestas de reubicación de iniciativas, intervenciones, programas o servicios desde los servicios sanitarios a los sociales y viceversa.
2. Mejorar los instrumentos o estructuras de gobernanza y gestión de la integración intersectorial entre servicios sociales y servicios sanitarios.

#### ACCIONES:

- a. Funcionamiento de un grupo de trabajo intersectorial sobre reubicación de iniciativas, intervenciones, programas o servicios desde los servicios sanitarios a los sociales y viceversa.
- b. Identificación, transferencia, adaptación y aplicación de buenas prácticas en materia de gobernanza y gestión de la integración intersectorial.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

### **ACTUACIÓN 3.5. ORDENACIÓN DE LA INTERRELACIÓN ENTRE SERVICIOS SOCIALES Y SERVICIOS EDUCATIVOS Y MEJORA DE LOS ITINERARIOS INTERSECTORIALES CORRESPONDIENTES (3C)**

Se trata de revisar los itinerarios de las personas que transcurren con más frecuencia e intensidad por esta interrelación, analizar si hay servicios que deberían cambiar de sistema, cuestiones de interoperabilidad de la información, historia compartida y facilitación de transiciones, posibles protocolos por perfiles, posibles pilotos de gestión de casos o servicios integrados, posibles grupos de trabajo o consejos de participación y cuestiones de financiación y estrategia (PINF 207-8), con especial atención a la colaboración entre la atención primaria de servicios sociales y las primeras etapas de escolarización infantil en el marco de la política de protección a la infancia y la adolescencia y en coherencia con el Plan Estratégico de Atención a la Diversidad.

**PLAZO:** 2021.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Construir de forma compartida propuestas de reubicación de iniciativas, intervenciones, programas o servicios desde los servicios educativos a los sociales y viceversa.
- 2.** Mejorar los instrumentos o estructuras de gobernanza y gestión de la integración intersectorial entre servicios sociales y servicios educativos.

#### **ACCIONES:**

- a.** Funcionamiento de un grupo de trabajo intersectorial sobre reubicación de iniciativas, intervenciones, programas o servicios desde los servicios educativos a los sociales y viceversa.
- b.** Identificación, transferencia, adaptación y aplicación de buenas prácticas en materia de gobernanza y gestión de la integración intersectorial.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

### ACTUACIÓN 3.6. ORDENACIÓN DE LA INTERRELACIÓN ENTRE SERVICIOS SOCIALES Y SERVICIOS DE EMPLEO Y MEJORA DE LOS ITINERARIOS INTERSECTORIALES CORRESPONDIENTES (3C)

Se trataría de revisar los itinerarios de las personas que transcurren con más frecuencia e intensidad por esta interrelación (como las personas acompañadas por los cinco EISOL, equipos de intervención sociolaboral, EGIT 34) , analizar si hay servicios que deberían cambiar de sistema, cuestiones de interoperabilidad de la información, historia compartida y facilitación de transiciones, posibles protocolos por perfiles, posibles pilotos de gestión de casos o servicios integrados (como ERSIS), posibles grupos de trabajo o consejos de participación y cuestiones de financiación y estrategia (PEIN, 42, 52-53, 59-64, 77-78).

**PLAZO:** 2022.

#### OBJETIVOS:

- 1.** Construir de forma compartida propuestas de reubicación de iniciativas, intervenciones, programas o servicios desde los servicios de empleo a los sociales y viceversa.
- 2.** Mejorar los instrumentos o estructuras de gobernanza y gestión de la integración intersectorial entre servicios sociales y servicios de empleo.

#### ACCIONES:

- a.** Funcionamiento de un grupo de trabajo intersectorial sobre reubicación de iniciativas, intervenciones, programas o servicios desde los servicios de empleo a los sociales y viceversa.
- b.** Identificación, transferencia, adaptación y aplicación de buenas prácticas en materia de gobernanza y gestión de la integración intersectorial.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

### **ACTUACIÓN 3.7. ORDENACIÓN DE LA INTERRELACIÓN ENTRE SERVICIOS SOCIALES Y SERVICIOS DE VIVIENDA Y MEJORA DE LOS ITINERARIOS INTERSECTORIALES CORRESPONDIENTES (3C)**

Se trataría de revisar los itinerarios de las personas que transcurren con más frecuencia e intensidad por esta interrelación, analizar si hay servicios que deberían cambiar de sistema, cuestiones de interoperabilidad de la información, historia compartida y facilitación de transiciones, posibles protocolos por perfiles, posibles pilotos de gestión de casos o servicios integrados, posibles grupos de trabajo o consejos de participación y cuestiones de financiación y estrategia (PEIN 105-107, 112-113).

**PLAZO:** 2022.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Construir de forma compartida propuestas de reubicación de iniciativas, intervenciones, programas o servicios desde los servicios de vivienda a los sociales y viceversa.
- 2.** Mejorar los instrumentos o estructuras de gobernanza y gestión de la integración intersectorial entre servicios sociales y servicios de vivienda.

#### **ACCIONES:**

- a.** Funcionamiento de un grupo de trabajo intersectorial sobre reubicación de iniciativas, intervenciones, programas o servicios desde los servicios de vivienda a los sociales y viceversa.
- b.** Identificación, transferencia, adaptación y aplicación de buenas prácticas en materia de gobernanza y gestión de la integración intersectorial.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.



### **ACTUACIÓN 3.8. DEFINICIÓN DE UNA ARQUITECTURA CONSENSUADA DE LA INTEGRACIÓN Y LA GOBERNANZA DE LOS SERVICIOS DE BIENESTAR A DIFERENTES ESCALAS (3D)**

Ante la profusión de iniciativas de trabajo en red, mesas intersectoriales, auzolan, consorcios y experiencias similares, se trataría de consensuar una arquitectura de la integración horizontal y la gobernanza intersectorial que resultara válida y funcional a diferentes escalas (desde los concejos al Gobierno de Navarra, pasando por municipios, subcomarcas y comarcas) y que incorporase a las principales ramas de la política pública (PINF 166-167, 187, 224-227, 235-234, 252-255; PEIN 176-177), con especial atención a la nueva comarcalización de la Comunidad Foral y a partir de los espacios y estructuras de coordinación existentes.

**PLAZO:** 2021.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Diseñar, de forma colaborativa y con el máximo consenso posible, una arquitectura para la gobernanza intersectorial de la atención integrada por parte del conjunto de ramas del sistema de bienestar, susceptible de ser replicada en todos los niveles de gobierno de las sucesivas escalas correspondientes a territorios progresivamente menores dentro de Navarra.
- 2.** Instalar la nueva arquitectura de gobernanza intersectorial, con flexibilidad, en todas las comarcas de Navarra.

#### **ACCIONES:**

- a.** Dinámica de deliberación entre personas con responsabilidades políticas de la diversidad de partidos e instituciones de Navarra.
- b.** Proceso de implementación progresiva de la nueva arquitectura en las diferentes comarcas.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

### **ACTUACIÓN 3.9. REDEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DEL GOBIERNO DE NAVARRA EN RELACIÓN CON EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL Y DE LA LABOR SUBVENCIONAL DE FOMENTO EN SERVICIOS SOCIALES (3D)**

Se trata de construir diálogo civil y alianza estratégica entre poderes públicos y tercer sector de acción social, diferenciando, por un lado, el concierto social u otras fórmulas de financiación de servicios estables y, por otro, la labor subvencional o, en general, de fomento que puede llevar el Gobierno de Navarra (por ejemplo, con desgravaciones fiscales y mecenazgo social). Se trata también de incorporar una dinámica de fondos estratégicos de innovación, con criterios de innovación estratégica en la renovación y desarrollo de los instrumentos subvencionales (y, en general, de fomento) en el área de los servicios sociales, clarificando derechos y obligaciones equilibradas e incentivadoras (PVOL, PAP, PDIS).

**PLAZO:** 2022.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Avanzar en la construcción de una visión compartida acerca de la colaboración entre las instituciones públicas y el tercer sector en el ámbito sectorial de los servicios sociales.
- 2.** Perfeccionar los instrumentos de fomento del tercer sector de los que dispone el sistema público de servicios sociales de Navarra.
- 3.** Fortalecer la capacidad innovadora de los instrumentos de colaboración con el tercer sector que tiene el Gobierno de Navarra.

#### **ACCIONES:**

- a.** Puesta en marcha y rodaje de la mesa de diálogo civil.
- b.** Trabajo técnico colaborativo para la mejora de instrumentos de fomento del tercer sector.
- c.** Diseño, contraste, rediseño y aprobación de un fondo estratégico de innovación.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales

### **ACTUACIÓN 3.10. IMPULSO DEL CONOCIMIENTO ADECUADO DE LOS SERVICIOS SOCIALES POR PARTE DE LA POBLACIÓN Y DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL SISTEMA PÚBLICO DE SERVICIOS SOCIALES (3D)**

Un ingrediente fundamental de esta estrategia navarra de servicios sociales ha de ser el de modificar el posicionamiento del sistema a los ojos de la ciudadanía e incrementar las vías de participación activa de las personas en el devenir de los servicios sociales a diferentes escalas (PEIN 172-185, PINF 231-232).

**PLAZO:** 2021.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Incrementar la notoriedad de los servicios sociales en la sociedad navarra.
- 2.** Corregir el posicionamiento residual de los servicios sociales hacia una visión de ellos como servicios que todas las personas pueden utilizar en diferentes momentos de su vida.

#### **ACCIONES:**

- a.** Intervención en la identidad corporativa de los servicios sociales de Navarra.
- b.** Desarrollo de experiencias de participación ciudadana en los servicios sociales.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

## 7.4. Actuaciones correspondientes a la línea estratégica 4: MODIFICAR Y DESARROLLAR NORMATIVA

### ACTUACIÓN 4.1. NUEVA LEY DE SERVICIOS SOCIALES (4A)

Se valora que, al final del período previsto en el Plan Estratégico, podría ser un buen momento para afrontar un cambio en la ley, contando con que los cambios logrados en los próximos años lo demanden. El objetivo es avanzar en el reconocimiento de derechos, adecuarse a la comarcalización, mejorar en la participación de la ciudadanía y prever transferencias de recursos, entre otras cuestiones. Para tomar dicha decisión, es necesario evaluar la idoneidad y pertinencia de la ley actual (PAP).

PLAZO: 2023.

#### OBJETIVOS:

1. Valorar colectivamente la pertinencia, oportunidad y factibilidad de afrontar un cambio en la ley de servicios sociales.
2. Consensuar los contenidos de una nueva ley de servicios sociales.

#### ACCIONES:

- a. Proceso participativo de valoración de la pertinencia, oportunidad y factibilidad de afrontar un cambio en la ley de servicios sociales.
- b. Elaboración de una nueva ley de servicios sociales.

RESPONSABLE: Departamento de Derechos Sociales.

## **ACTUACIÓN 4.2. CAMBIOS EN LA NORMATIVA EXISTENTE EN RELACIÓN CON OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADAS EN EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA PÚBLICO DE SERVICIOS SOCIALES**

Se trataría de buscar un sistema más ágil de revisión de la cartera para el futuro y una forma de presentación más sencilla para los diversos agentes, buscando una adecuación entre cartera y estructura presupuestaria y administrativa y evitar la excesiva fragmentación y segmentación por colectivos y subcolectivos (PAP; PINF 131, 203-204, 217-218; PEIN 32-33, 78). Asimismo, se necesitan cambios normativos para dar soporte al giro comunitario que se pretende en infancia y familia, para ordenar los procesos administrativos en lo relativo a la prevención y atención de la dependencia funcional y para regular la financiación de los servicios sociales públicos.

**PLAZO:** 2023.

### **OBJETIVOS:**

- 1.** Identificación de los desajustes actuales y previsibles entre la normativa y la eficiencia técnica, presupuestaria y administrativa.
- 2.** Construcción de nueva normativa.

### **ACCIONES:**

- a.** Análisis conjunto de la normativa.
- b.** Proceso participativo de construcción de nueva normativa.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

### **ACTUACIÓN 4.3. PRODUCCIÓN NORMATIVA PARA LA REORDENACIÓN INTERSECTORIAL DEL SISTEMA DE BIENESTAR (4C)**

Se trataría de elaborar los instrumentos normativos que vinieran demandados por los avances en la reordenación intersectorial de las fronteras y relaciones entre los servicios sociales y otros pilares del sistema de bienestar, como se señala en las actuaciones 3.4, 3.5, 3.6 y 3.7. Si bien la normativa a la que hace referencia la actuación 4.2. es estrictamente sectorial del ámbito de los servicios sociales, en esta actuación 4.3. se hace referencia a normativa que afecta a varios sistemas, simultáneamente.

**PLAZO:** 2023.

**OBJETIVO:**

- 1.** Avanzar en la reordenación intersectorial del sistema de bienestar en Navarra.

**ACCIONES:**

- a.** Análisis prospectivo permanente de los cambios normativos necesarios en función de los avances realizados y deseados en materia de reordenación intersectorial del sistema de bienestar.
- b.** Estudiar la creación de sinergias para una atención integral en materia penitenciaria con los diferentes agentes implicados en aras a la mejora en la planificación de las políticas y prestaciones de las personas privadas de libertad.
- c.** Reforma de la Ley Foral 15/2005, de 5 de diciembre, de promoción, atención y protección a la infancia, para su adaptación y actualización.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

#### **ACTUACIÓN 4.4. DESARROLLO NORMATIVO PARA ASEGURAR LA RESPONSABILIDAD PÚBLICA E IMPULSAR SINERGIAS ENTRE AGENTES (4D)**

A partir de la normativa que regula el concierto social, se trataría de elaborar los instrumentos normativos que contribuyeran a la dinámica deseada de liderazgo público y sinergia colaborativa entre agentes, empezando por la regulación de autorizaciones, homologaciones, inspección y sanciones (Decreto Foral 209/1991), identificando y elaborando los cambios que debieran tener rango de ley y retomarse desde la actuación 4.1.

**PLAZO:** 2023.

##### **OBJETIVOS:**

- 1.** Perfeccionar el funcionamiento del sistema público de servicios sociales de Navarra en lo relativo a autorizaciones, homologaciones, inspección y sanciones.
- 2.** Mejorar la sinergia colaborativa entre el liderazgo público y la participación del tercer sector y otros agentes en el ámbito de los servicios sociales de Navarra.

##### **ACCIONES:**

- a.** Proceso de elaboración de un nuevo decreto sobre autorizaciones, homologaciones, inspección y sanciones.
- b.** Análisis prospectivo permanente de los cambios normativos necesarios en función de los avances realizados y deseados en materia de liderazgo público y sinergias colaborativas.

**RESPONSABLE:** Departamento de Derechos Sociales.

## 7.5. Actuaciones correspondientes a la línea estratégica 5: GENERAR INTELIGENCIA DIGITALIZADA

### ACTUACIÓN 5.1. ELABORACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA ESTRATEGIA SECTORIAL E INTERSECTORIAL DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN CAPAZ DE ATRAER FINANCIACIÓN A DIFERENTES ESCALAS Y DE DISTINTOS AGENTES (5A)

Se configurará y posicionará la actividad de I+D+i como una prioridad del Gobierno de Navarra en materia de servicios sociales, para conseguir que la inversión sectorial en generación de conocimiento e innovación tecnológica y social logre efectos tractores y multiplicadores, al adquirir cada vez mayor implicación interdisciplinar, intersectorial e internacional (PINF 142, 272-275), partiendo de experiencias conocidas de bancos de buenas prácticas, *living labs*, procesos de cocreación, becas de investigación y otras.

**PLAZO:** 2023.

#### OBJETIVOS:

1. Elaborar una estrategia sectorial e intersectorial de investigación, desarrollo e innovación en materia de servicios sociales con la colaboración de la Unidad de Innovación Social y el Departamento de Desarrollo Económico.
2. Fortalecer las prácticas de intervención social basadas en evidencias.

#### ACCIONES:

- a. Proceso interdepartamental y colaborativo de elaboración de la estrategia sectorial e intersectorial de investigación, desarrollo e innovación en materia de servicios sociales.
- b. Ejecución y evaluación de la estrategia de investigación, desarrollo e innovación.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Observatorio de la Realidad Social, de Planificación y de Evaluación de las Políticas Sociales.



## **ACTUACIÓN 5.2. FORTALECIMIENTO, EXTENSIÓN Y CONEXIÓN DE ESPACIOS O FOROS PROFESIONALES DE SISTEMATIZACIÓN, SUPERVISIÓN Y PARTICIPACIÓN (5A)**

La movilización profesional y los liderazgos mediadores y tractores de personas con funciones directivas y técnicas constituyen un ingrediente fundamental de un proceso estratégico vivo y dinámico y es fundamental que los procesos de abajo hacia arriba se complementen con un liderazgo desde el Gobierno que permite rentabilizar esfuerzos, prevenir duplicidades y aumentar la motivación PAP; PFAI 80, 163-164).

**PLAZO:** 2021.

### **OBJETIVOS:**

- 1.** Conocer los diversos espacios o foros profesionales de sistematización, supervisión y participación en materia de servicios sociales existentes en Navarra o en los que toman parte profesionales de los servicios sociales de Navarra.
- 2.** Fortalecer la movilización profesional y los liderazgos mediadores y tractores de personas con funciones directivas y técnicas en los servicios sociales de Navarra.

### **ACCIONES:**

- a.** Proceso de mapeo de espacios o foros profesionales de sistematización, supervisión y participación.
- b.** Dinámica de interconexión entre espacios o foros profesionales y de apoyo a éstos.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Observatorio de la Realidad Social, de Planificación y de Evaluación de las Políticas Sociales.

### **ACTUACIÓN 5.3. CONFIGURACIÓN DE UNA OFERTA FORMATIVA EN COLABORACIÓN PARA LA RECUALIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PERSONAL DE LOS SERVICIOS SOCIALES (5A)**

Un giro estratégico como el que se está planteando necesita impulsar y apoyarse en una importante operación de reciclaje y recualificación del personal de servicios sociales, típica de cualquier sector sometido al cambio tecnológico, organizativo y estratégico (PINF 272-275), profundizando especialmente en la experiencia positiva de colaboración con la Universidad Pública de Navarra, especialmente en relación con la atención primaria y realizando experiencias abiertas en las que puedan participar profesionales de otros sistemas de protección social.

**PLAZO:** 2022.

**OBJETIVO:**

- 1.** Desarrollar en el personal de los servicios sociales de Navarra competencias clave exigidas por el giro estratégico hacia unos servicios sociales cada vez más universales, personalizados, participativos, tecnológicos y comunitarios.

**ACCIÓN:**

- a.** Evaluación de necesidades formativas y diseño, ejecución y evaluación de los efectos de un Plan de formación alineado con el giro estratégico hacia unos servicios sociales cada vez más universales, personalizados, participativos, tecnológicos y comunitarios.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Observatorio de la Realidad Social, de Planificación y de Evaluación de las Políticas Sociales.

## ACTUACIÓN 5.4. IMPULSO DE LA ÉTICA APLICADA EN LOS SERVICIOS SOCIALES (5A)

La extensión, cualificación y articulación de los comités de ética de la intervención social y la cada vez mayor incorporación del conocimiento y la perspectiva ética en los servicios sociales viene demandada por la creciente complejidad social y por la exigencia de aplicación de un enfoque de derechos que promueva la dignidad, autonomía moral, libertad de decisión y elección y consentimiento informado de todas las personas (PAP).

**PLAZO:** 2021.

**OBJETIVOS:**

1. Fortalecimiento del Comité de Ética en la Atención Social de Navarra

**ACCIONES:**

- a. Dinamización de la actividad del Comité de Ética en la Atención Social de Navarra.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Observatorio de la Realidad Social, de Planificación y de Evaluación de las Políticas Sociales.

### **ACTUACIÓN 5.5. ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA FLEXIBLE DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN (INCLUYENDO GESTIÓN DE CALIDAD, CONTROL E INSPECCIÓN) EN LOS SERVICIOS SOCIALES DE NAVARRA (5B)**

Una estrategia como la que se plantea requiere un puente de mando suficientemente dotado y flexible, capaz de utilizar las ciencias sociales en el diseño de políticas y programas y de procesar información interna y externa permanentemente, para producir y valorar decisiones y marcos de decisiones que ayuden al sistema público de servicios sociales a adelantarse o reaccionar a los acontecimientos y oportunidades y alinear esfuerzos y procesos, midiendo resultados e impacto (PAP). Se trata de enriquecer la valiosa práctica desarrollada y experiencia adquirida en planificación con una mayor incorporación de procesos de evaluación, proyectos piloto, experiencias innovadoras y aprendizajes experimentales. Se seguirá avanzando en la línea de mejora ya iniciada, por ejemplo, con la implementación de la gestión del sistema de información de inspecciones o la mejora del Registro de Servicios Sociales.

**PLAZO:** 2020.

#### **OBJETIVOS:**

- 1.** Fortalecimiento de la sistemática de planificación y evaluación del sistema público de servicios sociales de Navarra.
- 2.** Mejora de la cualificación del personal de los servicios sociales de Navarra para su participación y contribución en los procesos de planificación y evaluación del sistema.

#### **ACCIONES:**

- a.** Dinamización de la actividad de planificación y evaluación del sistema público de servicios sociales navarro.
- b.** Realización de acciones formativas sobre planificación y evaluación para el personal de los servicios sociales de Navarra.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Observatorio de la Realidad Social, de Planificación y de Evaluación de las Políticas Sociales.

## ACTUACIÓN 5.6. FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN EN SERVICIOS SOCIALES (5B)

Un sistema ágil y amigable de registro y procesamiento de información relevante sobre las necesidades y capacidades de personas y entornos y sobre los procesos de intervención social y sus efectos es capital para el funcionamiento integrado vertical y horizontalmente de un sistema público de servicios sociales que quiera ser inteligente (PAP, PINF 166-167). Se trataría de combinar una estrategia desde arriba hacia abajo (con la apuesta realizada por un renovado SIUSS, Sistema de Información de Usuarios de Servicios Sociales, que: a) sea común para los dos niveles de servicios sociales, b) funcione bajo el principio de dato único y los requerimientos de la administración digital; c) sea interoperable; d) sea flexible y escalable; y e) garantice a la ciudadanía la tramitación digital y el acceso a la información) y desde abajo hacia arriba, ensamblando desarrollos existentes y en curso, tales como: sistema de gestión de personas usuarias de servicios residenciales o la extensión del uso de SIPSSNET o Tramit@ a nuevos expedientes, trámites, agentes y sistemas.

**PLAZO:** 2022.

### OBJETIVOS:

1. Facilitar el registro, análisis y explotación de datos relativos a las situaciones y actuaciones relevantes en el itinerario de las personas usuarias de la atención primaria de servicios sociales y en el Departamento de Derechos Sociales.
2. Aumentar el número de trámites digitalizados, dentro de los itinerarios que siguen las personas.

### ACCIONES:

- a. Decisión sobre la vía de integración a adoptar en lo relativo al sistema de información para los servicios sociales de Navarra.
- b. Desarrollo y pruebas piloto, e implementación de las soluciones informáticas del nuevo sistema de información para el sistema público de servicios sociales en Navarra.
- c. Diseño y puesta en marcha de nuevos trámites digitalizados.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Observatorio de la Realidad Social, de Planificación y de Evaluación de las Políticas Sociales.

## ACTUACIÓN 5.7. DIGITALIZACIÓN E INTEROPERABILIDAD DEL SISTEMA PÚBLICO DE SERVICIOS SOCIALES (5C)

El sistema de servicios sociales y la personalización sostenible de la intervención social necesitan una dinámica permanente de participación activa en procesos que le permitan digitalizar y conectar sus procesos de intervención, gestión y gobierno (a partir y mucho más allá de la digitalización del sistema de información al que se refiere la actuación 5.6.), valiéndose de avances tecnológicos como los de los macrodatos, la cadena de bloques, el Internet de las cosas, las plataformas colaborativas, la inteligencia artificial distribuida o la teleasistencia avanzada (PEIN 76). Se trataría de seguir en la línea iniciada mediante acciones como: registro y protocolización y agilización de la respuesta de las peticiones de datos, desarrollo de una plataforma centralizada portafirmas para la gestión de los documentos remitidos para su firma electrónica, implantación de la firma electrónica avanzada que permite capturar datos biométricos mediante dispositivos electrónicos o implementación y mejora de la interoperabilidad en la red SARA (sistema de aplicaciones y redes para las administraciones) u otras.

**PLAZO:** 2022.

### OBJETIVOS:

1. Identificar los procesos y conjuntos de procesos (de intervención, gestión y gobierno) más susceptibles de digitalización eficaz y eficiente.
2. Avanzar en cultura digital en el personal de los servicios sociales navarros.
3. Construir una dinámica colaborativa de innovación tecnológica y social digital en el sistema navarro de servicios sociales.
4. Mejora continua de la web del Observatorio.

### ACCIONES:

- a. Constitución de una red de trabajo formada por personas de los servicios sociales y otros agentes del ecosistema de conocimiento sectorial o próximos a él.
- b. Elaboración de un Plan operativo de innovación digital de los servicios sociales navarros (incluyendo experiencias piloto).
- c. Ejecución del Plan operativo de innovación digital de los servicios sociales navarros.
- d. Creación de un datawarehouse propio en el Observatorio.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Observatorio de la Realidad Social, de Planificación y de Evaluación de las Políticas Sociales.

## **ACTUACIÓN 5.8. CONSTRUCCIÓN DE UN ECOSISTEMA SECTORIAL E INTERSECTORIAL DE CONOCIMIENTO QUE GARANTICE LA REALIZACIÓN Y SINERGIA DE TODAS LAS FUNCIONES NECESARIAS (5D)**

Se tejerán redes en las que deben coexistir y dialogar diversos tipos de conocimiento (ético, científico, tecnológico o práctico) y en las que deben ejercer colaboración y tracción entre sí las universidades, otros centros formativos, centros de investigación, prestadoras de servicio, organizaciones profesionales y científicas, defensoría de derechos, consultoras, entidades asociativas ciudadanas, industrias auxiliares u otros agentes, con una perspectiva de tracciones y retornos también industriales, laborales, económicos y ecológicos. Es fundamental seguir avanzando en la incardinación y conexión europea e internacional de los agentes de conocimiento sobre servicios sociales de Navarra (por ejemplo, mediante la participación en proyectos europeos que se viene realizando) (PEIN 176, PINF 139-142) y en la gestión de datos, construcción de conocimiento, generación de base de evidencias, rendición de cuentas y transparencia que representa y ofrece la nueva web del Observatorio.

**PLAZO:** 2023.

### **OBJETIVOS:**

- 1.** Construcción de planes y proyectos compartidos entre diferentes agentes de generación de conocimiento útil para los servicios sociales.
- 2.** Mejora de la calidad del conocimiento aplicado en los servicios sociales navarros.
- 3.** Incremento de la participación en redes de observatorios y organismos de investigación nacionales e internacionales (como European Social Network, Eurochild y otras).

### **ACCIONES:**

- a.** Elaboración de una estrategia de construcción de red de agentes de conocimiento e innovación en materia de servicios sociales.
- b.** Configuración de una red dinámica de agentes diversos implicados e interesados en el conocimiento e innovación en servicios sociales.
- c.** Presentación a convocatorias europeas de propuestas de proyecto que impliquen un valor añadido en la innovación tecnológica y social de los servicios sociales de Navarra.

**RESPONSABLE:** Dirección General de Observatorio de la Realidad Social, de Planificación y de Evaluación de las Políticas Sociales.





# 8 ■

## **Operativización, seguimiento, evaluación, reprogramación y transparencia**



A partir de la aprobación del Plan, durante el año en curso, se presentará un documento detallado en el que se describa el diseño de la evaluación prevista, que incluya para cada actuación los indicadores de resultado y de proceso propuestos y los resultados y procesos esperados a corto, medio y largo plazo.

La recopilación de la información necesaria para la evaluación del Plan será realizada por el departamento u organismo responsable con la colaboración del Observatorio de la Realidad Social del Gobierno de Navarra. En este sentido, es fundamental seguir avanzando en la interoperabilidad de las bases de datos departamentales que faciliten el intercambio de la información.

El desarrollo del Plan implica una estrategia de evaluación continua, con momentos de medición periódicos que permitan revisar y corregir las posibles desviaciones en la ejecución de las actuaciones de cara a alcanzar los resultados marcados. Así, se establecerán Informes de seguimiento anuales, que analizarán el grado de ejecución previsto del Plan y los resultados alcanzados para cada una de las Actuaciones Estratégicas que comprende el Plan. Incorporará, asimismo, un apartado de propuestas y recomendaciones que permitan modificar y mejorar la implementación del Plan. Una vez finalizado el Plan, se realizará un Informe de evaluación final que analice el desarrollo del Plan en sus años de ejecución, su evolución, así como los resultados alcanzados y el impacto del mismo. Dicho Informe de evaluación final contendrá también un apartado de propuestas y recomendaciones de cara a planificar en el futuro un nuevo Plan Estratégico de Servicios Sociales de Navarra que dé respuesta a nuevas necesidades o a aquellas no resueltas.

En cualquier caso, como señala la doctrina más actualizada en materia de planificación estratégica (Rogge, 2018), un documento como éste no puede ser tomado como una prescripción rígida, sino más bien como una hoja de ruta, flexible de cara a la adopción de cursos alternativos de acción y como un repertorio de actuaciones entre las que escoger las más oportunas en cada momento, en función de las circunstancias.

Dichas circunstancias, sin duda, van a aconsejar en algunos momentos alterar las previsiones recogidas en el Plan, si no se desea tener un impacto contrario al deseado. Más allá de los resultados previstos y evaluables a corto plazo, son los impactos mediatos y a largo plazo los que realmente darán cuenta del acierto en la elaboración e implementación de un Plan estratégico.

A partir de las previsiones recogidas en este Plan Estratégico las unidades organizativas responsables de cada una de las actuaciones habrán de ir operativizándolas, dotándolas, calendarizándolas y, asimismo, previendo las fuentes de verificación y los modos de obtención de la información necesaria para su seguimiento y evaluación.

Esta labor será supervisada y ensamblada por el Observatorio de la Realidad Social que velará, su vez, por la transversalidad de género y otros ejes transversales en la programación, seguimiento, reprogramación y evaluación de las actuaciones previstas, así como por la transparencia y la difusión de la información relevante generada por el proceso.

En relación con la necesidad de evaluar las políticas públicas, cabe señalar que son muchos los fundamentos para defender la implementación de sistemas de evaluación. Por ejemplo, generar información confiable, útil, necesaria y oportuna del programa evaluado; realizar mejoras; aumentar la calidad de las intervenciones públicas y servicios; promover la rendición de cuentas o responsabilidad frente a la ciudadanía y fomentar el aprendizaje y la retroalimentación, influyendo en posibles acciones futuras. El principal aporte de la incorporación efectiva de evaluaciones en el ciclo de vida de las políticas públicas es la mejora y fortalecimiento de la calidad y el alcance de las políticas públicas. En este sentido, cada uno de los planes comentados<sup>1</sup>, que recogen la planificación estratégica de los servicios sociales en la Comunidad Foral, ya incorporan la evaluación como un elemento imprescindible dentro de la planificación.

La evaluación es, sin duda, uno de los elementos claves de la nueva gobernanza, capaz de ofrecer una respuesta positiva a la necesidad de racionalizar el uso de los recursos públicos y mejorar la calidad del gasto, respondiendo simultáneamente a los retos de

---

1. II Plan integral de apoyo a la familia, la infancia y la adolescencia 2017-2023 (PINF), Estrategia para el desarrollo de la población gitana de Navarra (2019-2022) (EGIT), Plan estratégico de inclusión de Navarra (2018-2021) (PEIN), Plan de discapacidad 2019-2025 (PDIS).

ciudadanía y de calidad democrática de nuestras sociedades. Así, evaluar la calidad del Plan Estratégico de Servicios Sociales del Gobierno de Navarra adquiere sentido cuando resulta útil para la mejora de la calidad de vida de las personas y propicia avances en los procesos de rendición de cuentas, planificación y toma de decisiones y en la planificación estratégica de los servicios sociales de la Comunidad.

La evaluación se concibe así como un proceso institucional, que es conveniente adoptar en todas las fases del ciclo de intervención pública, aplicando métodos sistemáticos y rigurosos de recogida y análisis de información, con el énfasis puesto en la comprensión integral de los impactos, resultados, procesos y teorías de las intervenciones públicas en relación con los objetivos trazados. Se trata de servir tanto al aprendizaje y a la mejora gerencial de los servicios públicos como a la estrategia sobre decisiones futuras de los servicios sociales, fundamentándose este proceso en el juicio de valor de la acción pública evaluada y basándose en criterios establecidos por los principales actores implicados, con la finalidad última de servir a la ciudadanía.

La complejidad de la evaluación del Plan Estratégico de Servicios Sociales ha de dar respuesta a múltiples preguntas, tales como qué se hace, cómo se hace, qué se consigue con lo realizado, a quién alcanza, y cuánto cuesta lo realizado, lo que da lugar a diferentes tipos de evaluación. Una posible clasificación es la siguiente:

- Evaluación de diseño: Analizar la racionalidad y la coherencia de las intervenciones, verificar la calidad y realidad de los diagnósticos realizados, constatar la existencia de objetivos definidos, analizar su correspondencia con los problemas y examinar la lógica del modelo de intervención diseñada.
- Evaluación de proceso o de gestión: Valorar la forma en que se gestiona y aplica la política en sus diferentes formatos y niveles de planificación. Se trata de analizar la capacidad de los centros de planificación y gestión de la intervención y de examinar la implicación y coordinación determinando el rol de cada uno, la idoneidad de la organización y la suficiencia en la dotación de recursos.
- Evaluación de resultados: Analizar y valorar hasta qué punto se pueden conseguir, se están consiguiendo o se han conseguido los objetivos más inmediatos y directos establecidos (eficacia) y examinar a qué coste se alcanzan en términos de tiempo y recursos humanos, materiales y monetarios (eficiencia).
- Evaluación de impactos: Valorar los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención sobre las necesidades de sus beneficiarios.

En todo este proceso es fundamental el diseño de indicadores orientados al seguimiento y evaluación. Los indicadores son el instrumento que facilitará la mejora, el control y la valoración de las actuaciones que se están realizando, que se van a realizar o que ya han

finalizado. Los indicadores elaborados por los sistemas de seguimiento deben facilitar información dirigida a mejorar la calidad y la eficacia de la intervención.

**INDICADORES DE BASE:** Aquellos que reflejan el desarrollo real de la política o programa en cuanto a su realización, resultados e impactos.

- De realización: físicos y financieros. Empleados para medir la ejecución física y financiera de las distintas medidas que encuadran el Plan.
- De resultado: físicos y financieros. Relacionados con la medición de los resultados obtenidos (directos o indirectos) en la realización de las actuaciones.
- De impacto: específico y global. Miden los efectos directamente relacionados con la acción realizada, así como las consecuencias que afectan en el medio plazo a personas u organizaciones que no han sido destinatarios directos de la política que se analiza.

**INDICADORES COMPLEMENTARIOS (RATIOS):** Se determinan en relación con lo planificado en el programa y con parámetros de referencia.

- De eficacia: Permiten medir las realizaciones y los resultados conseguidos con respecto a las realizaciones y los resultados previstos o establecidos como referencia.
- De eficiencia: Permiten medir las realizaciones y los resultados obtenidos en relación con los recursos empleados.

Por último, si bien en el proceso de elaboración de este Plan Estratégico de Servicios Sociales de Navarra se ha trabajado sobre posibles indicadores y estándares de proceso y resultado para todas las actuaciones, se considera oportuno recoger a continuación, tan sólo algunos ejemplos que sirvan de referencia y orientación:

### **ACTUACIÓN 1.1.**

#### **INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

- 1.** Error en la previsión de la demanda (menos del 15 %).
- 2.** Crecimiento de la demanda no atendida (nulo o negativo).

#### **INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a.** Documento actualizado anualmente con previsiones de demanda y decisiones de respuesta (1).
- b.** Porcentaje de las actuaciones realizadas comparando con las establecidas en el documento (más del 80 %).



## ACTUACIÓN 1.2.

### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:

1. Número de nuevos instrumentos elaborados (4).
2. Repositorio digital de instrumentos y modelos de diagnóstico y evaluación (1).
3. Mejora del grado de satisfacción del personal de servicios sociales en relación con su uso de instrumentos y modelos de diagnóstico y evaluación (20 puntos porcentuales).

### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:

- a. Grado de satisfacción del personal de los servicios sociales participante en los procesos de diseño (80 %).
- b. Instrumentos y modelos revisados (40).
- c. Grado de satisfacción del personal participante en relación con las acciones de formación y asesoramiento (80 %).

## ACTUACIÓN 1.5.

### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:

1. Número de servicios rediseñados con mejoras implementadas experimentalmente, orientadas a la atención a la diversidad y la fragilidad (5).
2. Número de experiencias piloto de nuevos servicios virtuales, domiciliarios o de medio abierto realizadas (10).

### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:

- a. Grado de satisfacción de las personas trabajadoras con la ejecución de los procesos de mejora en sus servicios (70 %).
- b. Grado de satisfacción de las personas usuarias de los nuevos servicios pilotados (60 %).

## ACTUACIÓN 1.8.

### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:

1. Grado de satisfacción de las personas responsables de intervenciones comunitarias sobre el marco de referencia construido (80 %).

2. Nuevos barrios o municipios en los que se instalan intervenciones comunitarias (5).
3. Mejora del grado de satisfacción del personal de los servicios sociales involucrado en intervenciones comunitarias (10 puntos porcentuales).

#### **INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Documento elaborado (1).
- b. Número de acciones presenciales de difusión (10).
- c. Número de personas responsables de intervenciones comunitarias participante establemente en el trabajo en red (30).

### **ACTUACIÓN 2.1.**

#### **INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

1. Aumento, en dos años, de la satisfacción de las personas usuarias de los servicios sociales tras ser atendidas en situaciones de urgencia (20 puntos porcentuales).
2. Aumento, en dos años, de la satisfacción de representantes de otros sistemas respecto a la actuación de los servicios sociales en situaciones de emergencia (20 puntos porcentuales).

#### **INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Documento elaborado (1).
- b. Grado de satisfacción de las personas participantes con el proceso de implementación del nuevo diseño (80 %).

### **ACTUACIÓN 2.2.**

#### **INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

1. Incremento del grado de satisfacción de las personas perceptoras de prestaciones económicas de garantía de ingresos para la subsistencia en lo relativo a la atención recibida por parte de los servicios sociales (5 %).
2. Evidencias reportadas por escrito de cambios organizativos en unidades de servicios sociales en lo relativo a la diferenciación o separación, en la atención a la ciudadanía, de la intervención social con respecto a la tramitación de prestaciones económicas para la subsistencia material (10).

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Manual elaborado (1).
- b. Grado de satisfacción de las personas participantes con los procesos de implementación de los cambios (70 %).

**ACTUACIÓN 2.6.****INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

- 1. Evidencias de decisiones aplicadas, entre los agentes implicados e interesados en políticas fiscales y políticas sociales de Navarra, que supongan prácticas innovadoras en la integración de la política de garantía de ingresos en el marco de la fiscalidad (3).
- 2. Incremento, en dos años, del grado de satisfacción de las personas gestoras de las prestaciones de garantía de ingresos en los servicios sociales respecto a la interoperabilidad con la Hacienda Foral (20 %).

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Propuesta consensuada elaborada por el grupo de trabajo (1).
- b. porcentaje de compromisos cumplidos en las actividades del proyecto de mejora de la integración de sistemas informáticos entre servicios sociales y tributarios (80 %).

**ACTUACIÓN 3.1.****INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

- 1. Incremento, en tres años, de noticias en la prensa de personas con responsabilidades políticas en Navarra refiriéndose a relaciones familiares y comunitarias (15 puntos porcentuales).
- 2. Evidencias de solicitudes de colaboración dirigidas a responsables de servicios sociales por parte de responsables de otras ramas de la política social por su experticia en materia de relaciones familiares y comunitarias (25).

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Número de personas participantes en el ciclo trianual de dinámicas participativas y encuentros amplios sobre política familiar y comunitaria (800).
- b. Número de buenas prácticas de los servicios sociales recogidas en las que éstos lideran dinámicas intersectoriales (10).

### ACTUACIÓN 3.2.

#### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:

1. Valoración positiva externa de instrumentos jurídicos favorecedores de la integración vertical de los servicios sociales (3).
2. Apariciones de experiencias de integración vertical interinstitucional en los servicios sociales navarros en las revistas especializadas sobre servicios sociales y políticas sociales (5).

#### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:

- a. Número de reuniones de trabajo sobre instrumentos jurídicos para la integración vertical interinstitucional (6).
- b. Evento realizado (1).

### ACTUACIÓN 3.3.

#### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:

1. Grado de satisfacción del personal que va a estar implicado en los cambios con el proyecto elaborado y socializado (60 %).
2. Incremento porcentual en tres años del número de personas que han participado en alguna actividad de los servicios sociales o han tenido algún contacto con ellos (10 %).
3. Incremento porcentual en tres años del grado de satisfacción de las personas usuarias de los servicios sociales de atención primaria (5 %).

#### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:

- a. Porcentaje de personas con responsabilidad política convocadas que asisten a las actividades presenciales de difusión y discusión del proyecto (70 %).
- b. Grado de satisfacción del personal participante en la ejecución de las actividades del proyecto de reordenación de la atención primaria de servicios sociales (65 %).
- c. Informe de evaluación de la reordenación de la atención primaria de servicios sociales (1).

### ACTUACIÓN 3.4.

#### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:

1. Número de propuestas de reubicación de iniciativas consensuadas (3).



2. Aumento del grado de satisfacción de las personas participantes en la gobernanza y gestión de la integración intersectorial entre servicios sociales y servicios sanitarios (15 puntos porcentuales):

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Número de reuniones del grupo de trabajo intersectorial sobre reubicación de iniciativas, intervenciones, programas o servicios desde los servicios sanitarios a los sociales y viceversa (4).
- b. Número de buenas prácticas incorporadas a su aplicación (5).

**ACTUACIÓN 3.9.****INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

1. Manifiesto aprobado expresando la visión compartida acerca de la colaboración entre las instituciones públicas y el tercer sector de acción social (1).
2. Grado de satisfacción de las personas responsables del tercer sector de acción social en relación con las mejoras introducidas en los instrumentos de fomento del tercer sector en el ámbito de los servicios sociales (70 %).
3. Instalación de un fondo estratégico de innovación (1).
4. Constitución de la Mesa de Diálogo Social

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Norma jurídica de creación de la mesa de diálogo de civil aprobada (1).
- b. Número de propuestas de mejora o creación de instrumentos de fomento del tercer sector surgidos del trabajo técnico colaborativo (5).
- c. Convocatoria del fondo estratégico de innovación realizada (1).

**ACTUACIÓN 3.10.****INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

1. Aumento, en tres años, del número de noticias de prensa que nombran los servicios sociales (20 puntos porcentuales).
2. Aumento, en tres años, del número de noticias de prensa que se refieren a los servicios sociales como servicios que todas las personas podemos utilizar en diferentes momentos de nuestra vida (20 puntos porcentuales).

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Informe de evaluación del impacto de la intervención realizada (1).
- b. Número de experiencias desarrolladas (5).

**ACTUACIÓN 4.2.****INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

- 1. Informe sobre los desajustes actuales y previsibles entre la normativa y la eficiencia técnica, presupuestaria y administrativa (1).
- 2. Valoración externa de la idoneidad de la nueva normativa (1).

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Grado de satisfacción con el proceso de las personas participantes en las actividades de análisis y modificación de la normativa.
- b. Porcentaje de personas convocadas que participan en las actividades del proceso.

**ACTUACIÓN 4.4.****INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

- 1. Valoración experta externa positiva de la calidad del nuevo decreto aprobado (1).
- 2. Grado de satisfacción de los diversos agentes implicados en relación con los cambios normativos orientados e impulsar el liderazgo público en la sinergia colaborativa entre agentes (70 %).

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Decreto aprobado (1).
- b. Número de informes de análisis prospectivo de los cambios normativos necesarios elaborados (2).
- c. Análisis de la pertinencia de la elaboración de una ley del Tercer Sector de acción social.

**ACTUACIÓN 5.1.****INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

- 1. Documento de la estrategia de investigación, desarrollo e innovación aprobado (1).

2. Número de artículos publicados por agentes interesados o implicados en los servicios sociales navarros que reflejan prácticas de intervención social basadas en evidencias (15).

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Documento de la estrategia aprobado (1).
- b. Informe de evaluación elaborado (1).

**ACTUACIÓN 5.5.****INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

1. Valoración experta externa positiva del trabajo de planificación y evaluación (1).
2. Grado de satisfacción del personal del observatorio de la realidad social de Navarra respeta los insumos procedentes del personal de los servicios sociales en los procesos de planificación y evaluación (65 %).

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Grado de satisfacción de del personal de los servicios sociales en Navarra en relación con la estructura y funcionamiento de la planificación y evaluación del sistema público de servicios sociales en los que participa (70 %).
- b. Número de personas participantes en las acciones formativas sobre planificación y evaluación (80).

**ACTUACIÓN 5.6.****INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:**

1. Sistema de información, diseñado o ajustado, funcionando operativamente en la atención primaria de servicios sociales en Navarra y en el Departamento de Derechos Sociales (1).
2. Grado de satisfacción de las personas profesionales que utilicen los nuevos trámites digitalizados (70 %).

**INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:**

- a. Documento aprobado con la decisión adoptada (1).

- b. Informe sobre el sistema de información elaborado, tras la realización de las pruebas piloto (1).
- c. Valoración externa positiva del diseño de los nuevos trámites digitalizados (1).

### ACTUACIÓN 5.7.

#### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:

- 1. Documento elaborado sobre los procesos y conjuntos de procesos más susceptibles de digitalización (1).
- 2. Número de propuestas de innovación digital surgidas del personal de los servicios sociales de Navarra en 2022 (10).
- 3. Estructura o dinámica estable en funcionamiento para la innovación digital en el sistema navarro de servicios sociales (1).
- 4. Incremento anual del número de visitas a la web del observatorio (50 %).

#### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:

- a. Red de trabajo constituida con instrumento escrito que incluye compromisos escritos y formalizados de las personas y organizaciones participantes (1).
- b. Valoración externa positiva de la idoneidad del Plan operativo de innovación digital (1).
- c. Grado de satisfacción de las personas participantes (en los diversos papeles) en las experiencias piloto (70 %).
- d. Grado de satisfacción de las personas usuarias del datawarehouse del observatorio (65 %).

### ACTUACIÓN 5.8.

#### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE RESULTADO:

- 1. Número de instituciones, organizaciones o unidades organizativas participantes en actividades de la red de conocimiento sobre servicios sociales (400).
- 2. Número de proyectos orientados a la generación de conocimiento útil para los servicios sociales cuya responsabilidad es compartida, al menos, por una organización prestadora de servicios sociales y una organización prioritariamente dedicada a la gestión del conocimiento (8).
- 3. Incremento del número de ponencias y comunicaciones presentadas en congresos y jornadas internacionales por parte de personal técnico del sistema público de servicios sociales de Navarra (5).



#### INDICADORES Y ESTÁNDARES DE PROCESO:

- a. Estrategia aprobada (1).
- b. Grado de satisfacción de los agentes participantes con la dinámica de la red de conocimiento sobre servicios sociales (80 %).
- c. Número de proyectos aprobados en convocatorias europeas (3).



# 9.

## Cuadro económico



Si bien las correspondientes trayectorias presupuestarias aparecen en los principales planes que completa éste y que, conjuntamente con él y otros documentos, conforman el Plan Estratégico de Servicios Sociales de Navarra 2019-2023, a continuación se recoge un cuadro resumen de la evolución reciente y prevista del presupuesto del Departamento de Derechos Sociales, sin tener en cuenta el consignado al SNE-NL al no ser estrictamente políticas de servicios sociales.

La información recogida es claramente expresiva del importante y adecuadamente enfocado aumento pasado y futuro de la inversión social en servicios sociales, que ha permitido superar los desajustes entre demanda y oferta existentes, al que se hacía referencia en el apartado 2.2. y que hará avanzar a Navarra en este terreno.

Dado el énfasis que este Plan Estratégico hace en la labor del Observatorio y, en general, en lo que tiene que ver con información, informatización, planificación, evaluación, control e inspección, digitalización, conocimiento e innovación social y tecnológica, se hace una previsión económica especial para esas labores y sus estructuras correspondientes. En el momento actual justamente las tres secciones que componen la Dirección General de Observatorio de la Realidad Social, de Planificación y de Evaluación de las Políticas Sociales son: a) Planificación y Evaluación; b) Información y Modernización; c) Inspección y Calidad.

En definitiva, partiendo del presupuesto inicial para el año 2019 del Departamento de Derechos Sociales se prevé un aumento consecutivo para los años 2020, 2021, 2022 y 2023 del 10 % para realizar las atribuciones competencia del Observatorio (DGORS) y

de un 5 % tanto para la Dirección General de Inclusión y Protección Social (DGIPS) como para la Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas (ANADP).

**TABLA 4. Evolución del presupuesto del Departamento de Derechos Sociales 2015-2019, previsión de los años 2019 a 2023, y diferencia absoluta y porcentual para ambos periodos**

DDSS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>DGIPS</b>	125.952.071	151.202.047	184.718.688	195.353.953	194.113.507	203.819.182	214.010.141	224.710.649	235.946.181
<b>DGORS</b>	590.420	1.731.823	1.741.536	2.402.225	2.380.539	2.618.593	2.880.452	3.168.497	3.485.347
<b>ANADP</b>	161.264.725	170.661.366	179.362.875	189.742.932	207.086.384	217.440.703	228.312.738	239.728.375	251.714.794
<b>TOTAL</b>	<b>287.807.216</b>	<b>323.595.236</b>	<b>365.823.099</b>	<b>387.499.110</b>	<b>403.580.430</b>	<b>423.878.478</b>	<b>445.203.332</b>	<b>467.607.521</b>	<b>491.146.322</b>

DDSS	Diferencia 2015/2019	% Var. 2015/19	Diferencia 2019/2023	% Var. 2019/23
<b>DGIPS</b>	68.161.436	54,1%	41.832.674	21,6%
<b>DGORS</b>	1.790.119	303,2%	1.104.808	46,4%
<b>ANADP</b>	45.821.659	28,4%	44.628.410	21,6%
<b>TOTAL</b>	<b>115.773.214</b>	<b>40,2%</b>	<b>87.565.892</b>	<b>21,7%</b>

**Fuente:** Departamento de Derechos Sociales, datos del presupuesto inicial (sin tener en cuenta el presupuesto del SNE-NL)

Con todo ello, cabe remarcar que el impacto económico del Plan Estratégico de Servicios Sociales de Navarra se encuentra contemplado en el presupuesto para el año 2019 al hallarse dentro de las partidas aprobadas en el Proyecto General de presupuestos para el presente ejercicio.

En cualquier caso, el presupuesto previsto para el Departamento de Derechos Sociales en el periodo 2020-2023 y que será la base para el desarrollo de este Plan Estratégico de Servicios Sociales estará sujeto a la disponibilidad presupuestaria de cada ejercicio. De este modo, el gasto de futuros ejercicios se adaptará al presupuesto aprobado mediante la Ley Foral de presupuestos de cada año.



# 10.

## Documentación de referencia



- AGUILAR, Manuel (2014): *Apuntes para un replanteamiento de los servicios sociales en España*. Madrid, Fundación FOESSA.
- ARTELLS, Joan Josep (dirección) (2015): *Escenarios de la integración de la atención social y sanitaria: consulta prospectiva 2015-2020*. Barcelona, Fundación Salud, Innovación y Sociedad.
- CABASÉS, Juan Manuel (1999): "Situación sanitaria actual en España: la financiación" en GAFO, Javier (edición): *El derecho a la asistencia sanitaria y la distribución de los recursos*. Madrid, Universidad Pontificia Comillas, pp. 17-40.
- CARDONA, Josefa et al. (2017): "La comprensión de la situación problema en la práctica del trabajo social de casos. Resultados de una investigación" en *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 30, nº 1, pp. 149-162.
- CASADO, David (2006): "Los copagos en el nuevo Sistema Nacional de Dependencia. Apuntalando el cuarto pilar" en *Gestión Clínica y Sanitaria*, vol. 8, pp. 127-132.
- CASADO, Demetrio (2014): *Los servicios sociales públicos*. Madrid, Fundación FOESSA.
- COSTA-FONT, Joan et al. (2016). *Does long-term care subsidisation reduce unnecessary hospitalisations?* Madrid, Fedea.
- DUTTON, Daniel et al. (2018): "Effect in provincial spending on social services and health care on health outcomes in Canada: an observational, longitudinal study" en *CMAJ*, 22 de enero, volumen 190, número 3, pp. 66-71.
- ENJOLRAS, Bernard et al. (2018): *The third sector as a renewable resource for Europe*. Cham, Palgrave Mcmillan.
- EVERS, Adalbert et al. (2014): *Social innovation for social cohesion. Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Giesen, Wilco.
- FANTOVA, Fernando (2014): *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas*. Madrid, CCS.

- GIL, Santiago y RODRÍGUEZ-PORRERO, Cristina (2017): *Tecnología y personas mayores*. Madrid, IMSERSO.
- GOUGH, Ian (2017): *Heat, greed and human need. Climate change, capitalism and sustainable wellbeing*. Cheltenham, Elgar.
- HÄIKIÖ, Liisa et al. (2017): "The Janus face of social innovation in local welfare initiatives" en MARTINELLI, Flavia et al. (ed.): *Social services disrupted. Changes, challenges and policy implications for Europe in times of austerity*. Cheltenham, Elgar, pp. 281-301.
- LAPARRA, Miguel et al. (2007): "Una propuesta de consenso sobre el concepto de exclusión. Implicaciones metodológicas" en *Revista Española del Tercer Sector*, número 5, enero-abril, pp. 15-57.
- MARTÍNEZ VIRTO, Lucía y PÉREZ ERANSUS, Begoña (2018): "El modelo de atención primaria de servicios sociales a debate: dilemas y reflexiones profesionales a partir del caso de Navarra" en *Cuadernos de Trabajo Social*, número 31(2), pp. 327-337.
- MAZZUCATO, Mariana (2016): *Building the entrepreneurial state. A new framework for envisioning and evaluating mission-oriented public investments*. Sussex, University of Sussex.
- MISURACA, Gianluca et al. (2017): *Innovating EU social protection systems through ICTs. Findings from analysis of case studies in fourteen member states*. Sevilla, European Commission.
- MOULAERT, Frank et al. (2017): *Social innovation as a trigger for transformations. The role of research*. Brussels, European Commission.
- MUIR, Rick y QUILTER-PINNER, Harry (2015): *Powerful people. Reinforcing the power of citizens and communities in health and care*. London, IPPR.
- NESTA (2016): *Using research evidence. A practice guide*. London.
- NICE (2016): *Community engagement: improving health and wellbeing and reducing health inequalities*. London.
- OECD (2015): *Integrating social services for vulnerable groups: bridging sectors for better service delivery*. Paris.
- OECD (2017): *Behavioural insights and public policy: Lessons from around the world*. Paris.
- OMS (2015): *Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud*. Ginebra.
- ORTÚN-RUBIO, Vicente y LÓPEZ-CASASNOVAS, Guillem (2002): *Financiación capitativa, articulación entre niveles asistenciales y descentralización de las organizaciones sanitarias*. Bilbao, Fundación BBVA.
- PARÉS, Marc et al. (2017): *Social innovation and democratic leadership. Communities and social change from below*. Cheltenham, Edward Elgar.
- PARKHURST, Justin (2017): *The politics of evidence. From evidence-based policy to a good governance of evidence*. New York, Routledge.
- POWELL, David et al. (2017): *Social care as a local economic solution for the West Midlands*. London, New Economics Foundation.
- RAMIÓ, Carles (2016): "Una Administración pública de futuro sostenible económicamente e innovadora en el contexto de la globalización" en *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 3-2, pp. 103-122.

- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2007): "Financiación de los servicios sociales con especial referencia a la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia. Situación y propuestas de mejora" en CASADO, Demetrio y FANTOVA, Fernando (coordinación): *Perfeccionamiento de los servicios sociales en España. Informe con ocasión de la Ley sobre autonomía y dependencia*. Madrid, Cáritas Española, pp. 355-371.
- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (dirección) (2015): *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid, Plataforma de Organizaciones No Gubernamentales de Acción Social.
- ROGGE, Karoline (2018): "Designing complex policy mixes. Elements, processes and characteristics" en HOWLETT, Michael y MUKHERJEE, Ishan (edición): *Routledge handbook of policy design*. New York, Routledge, pp. 34-58.
- SCHULMANN, Katharine et al. (2017): *Community care for people with dementia: a handbook for policymakers*. Vienna, European Centre.
- SCOTTISH GOVERNMENT (2018): *Scotland's digital health and care strategy*. Edinburgh.
- SIIS (2015): "Reordenación de la red de recursos y programas para la inclusión social de Gipuzkoa" en *Zerbitzuan*, número 59, septiembre, pp. 5-38.
- SIIS (2017): *Activación comunitaria y solidaridad vecinal. Tendencias y buenas prácticas*. Donostia.
- WHO (2016): *Integrated care models: an overview*. Copenhagen, WHO Regional Office for Europe.
- ZUGASTI, Beatriz et al. (2016): *El acompañamiento social como método de intervención en los procesos de inclusión. Nuevas reflexiones*. Pamplona, Red Navarra de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social.



# 11.

## Anexos. Síntesis de planes



### 11.1. Plan Estratégico de Inclusión Social de Navarra 2018-2021

Responde al compromiso adquirido de garantizar el derecho de las personas en situación o riesgo de exclusión, a ser apoyadas en sus procesos de inclusión social. Está basado en un enfoque de derechos de la ciudadanía navarra que se encuentra en situación o en riesgo de exclusión social y contempla acciones para la inclusión y la cohesión social. Los siete ámbitos y sus objetivos estratégicos clave son:

- 1.** Garantía de ingresos
  - 1.1.** Consolidar el modelo de Renta Garantizada.
  - 1.2.** Dotar de coherencia al conjunto de prestaciones.
  - 1.3.** Articular la cobertura de necesidades económicas adicionales no corrientes.
- 2.** Empleo
  - 2.1.** Generación de oportunidades de empleo, bajo un liderazgo público.
  - 2.2.** Impulsar un modelo integrado de gestión de las políticas de activación.
  - 2.3.** Adaptar los programas de activación a las personas excluidas socialmente.
- 3.** Incorporación social
  - 3.1.** Potenciar la atención primaria como eje del sistema de servicios sociales.
  - 3.2.** Unificar procedimientos y metodologías de trabajo socio-laborales.
  - 3.3.** Estructurar e integrar el apoyo a la incorporación.

- 3.4.** Adecuar los requisitos exigidos en los servicios a las necesidades sociales.
  - 3.5.** Activar acciones positivas en minorías en situación de vulnerabilidad.
  - 3.6.** Consolidar un modelo de referencia en la gestión de la diversidad cultural.
- 4.** Vivienda
  - 4.1.** Mejorar el registro y tratamiento de la información.
  - 4.2.** Aumentar el parque público de vivienda en Navarra.
  - 4.3.** Incrementar el acompañamiento para garantizar el derecho a la inclusión.
  - 4.4.** Reconocer el Derecho subjetivo a la vivienda.
  - 4.5.** Mejorar los entornos residenciales.
  - 4.6.** Establecer medidas de mejora de la convivencia y de minoración de conflictos.
  - 4.7.** Desarrollar y reforzar medidas para grupos en situación de alta exclusión.
- 5.** Salud
  - 5.1.** Mejorar la salud de las personas en situación o riesgo de exclusión social.
  - 5.2.** Superar las barreras de acceso a la sanidad de las personas en exclusión social
  - 5.3.** Impulsar el espacio socio-sanitario, mejorando la coordinación.
- 6.** Educación
  - 6.1.** Promover una distribución equitativa de los recursos en el sistema educativo.
  - 6.2.** Orientar adecuadamente sobre la oferta educativa existente a las familias.
  - 6.3.** Implementar acciones para evitar la exclusión y prevenir el abandono escolar.
  - 6.4.** Potenciar un trabajo en red institucional para un sistema educativo inclusivo.
- 7.** Corresponsabilidad social
  - 7.1.** Mejorar el conocimiento de la exclusión social y las políticas de inclusión.
  - 7.2.** Fomentar la participación social de las personas en situación de exclusión. desde la administración.
  - 7.3.** Mejorar la implicación de los agentes económicos en la inclusión social.
  - 7.4.** Comprometer al tercer sector en la lucha contra la exclusión.
  - 7.5.** Fomentar la solidaridad en la sociedad navarra.

En la siguiente tabla se cuantifican los objetivos, subobjetivos y medidas que desarrolla el Plan de Inclusión Social de Navarra.

**TABLA 5. Distribución del número de áreas, objetivos, subobjetivos y medidas del Plan Estratégico de Inclusión Social de Navarra**

Área	Objetivos	Subobjetivos	Medidas
1. Garantía de ingresos	3	9	18
2. Empleo	3	5	31
3. Inclusión social	6	6	23
4. Vivienda	7	7	30
5. Salud	3	3	19
6. Educación	4	4	23
7. Corresponsabilidad social	5	5	20
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>39</b>	<b>164</b>

**Fuente:** Departamento de Derechos Sociales

A continuación, se desglosa por ámbitos de actuación el presupuesto anual previsto, que diferencia el imputado al Departamento de Derechos Sociales y a otros Departamentos. El ámbito de Corresponsabilidad social no lleva aparejado presupuesto ya que este se imputa con carácter transversal en los demás ámbitos.

TABLA 6. Presupuesto del Plan Estratégico de Inclusión Social de Navarra 2018-2021

Ámbito	2018			2019			2020			2021			Total periodo
	Derechos Sociales	Otros	Total 2018	Derechos Sociales	Otros	Total 2019	Derechos Sociales	Otros	Total 2020	Derechos Sociales	Otros	Total 2021	
Necesidades básicas y Garantía de rentas	117.505.367	20.030.002	137.535.370	115.918.728	24.021.027	139.939.755	112.387.384	27.705.694	140.093.078	106.778.826	29.090.979	135.869.805	553.438.008
Empleo	12.439.149	0	12.439.149	13.489.149	0	13.489.149	15.536.149	0	15.536.149	18.184.149	0	18.184.149	59.648.596
Incorporación social	3.308.323	170.000	3.478.323	3.778.323	170.000	3.948.323	3.778.323	170.000	3.948.323	4.278.323	170.000	4.448.323	15.823.292
Vivienda	16.327.463	0	16.327.463	22.622.209	0	22.622.209	10.593.987	0	10.593.987	10.613.987	0	10.613.987	60.157.646
Salud	650.000	2.929.742	3.579.742	590.000	2.869.742	3.459.742	550.000	2.829.742	3.379.742	550.000	2.829.742	3.379.742	13.798.968
Educación	1.192.500	8.998.967	10.191.467	1.271.965	9.028.432	10.300.398	1.244.465	9.000.932	10.245.398	1.244.465	9.000.932	10.245.398	40.982.661
<b>TOTAL</b>	<b>151.422.802</b>	<b>32.128.711</b>	<b>183.551.514</b>	<b>157.670.374</b>	<b>36.089.201</b>	<b>193.759.576</b>	<b>144.090.308</b>	<b>39.706.368</b>	<b>183.796.677</b>	<b>141.649.750</b>	<b>41.091.653</b>	<b>182.741.404</b>	<b>743.849.171</b>

Fuente: Departamento de Derechos Sociales





## 11.2. II Plan Integral de apoyo a la familia, la infancia y la adolescencia

Este Plan se estructura en nueve áreas a desarrollar desde 2017 hasta el año 2023, que junto con sus correspondientes líneas estratégicas son las siguientes:

- 1. Políticas de familia**
  - 1.1.** Políticas de familia.
- 2. Defensa de los derechos de la infancia**
  - 2.1.** Promoción de los derechos de la infancia en Navarra.
  - 2.2.** Fortalecimiento del sistema de garantías para el ejercicio pleno de los derechos de la infancia.
- 3. Atención temprana 0-6 años**
  - 3.1.** Accesibilidad y disponibilidad del Servicio de Atención Temprana.
  - 3.2.** Servicio de Atención Temprana dirigido a menores expuestos a factores de riesgo.
  - 3.3.** Modelo centrado en familia y entornos.
  - 3.4.** Intervención Integral en la atención a la primera infancia y familia.
- 4. Intervención sectorial en salud en infancia y adolescencia**
  - 4.1.** Promoción y prevención de la salud en la infancia y adolescencia.
  - 4.2.** Prevención y atención sanitaria a la discapacidad.
  - 4.3.** Reducción de las desigualdades en resultados en salud.
  - 4.4.** Atención integral a enfermedades crónicas pediátricas.
  - 4.5.** Humanización de la atención sanitaria en infancia y adolescencia.
  - 4.6.** Prevención de las adicciones.
- 5. Atención Socio-Sanitaria en la escuela**
  - 5.1.** Atención socio-sanitaria en la escuela.
  - 5.2.** Educación inclusiva.
- 6. Vulnerabilidad y exclusión social**
  - 6.1.** Acompañamiento a la población de origen extranjero en los procesos de agrupamiento familiar.

## **7. Atención comunitaria y trabajo en red**

- 7.1.** Capacitación de adultas en la promoción de derechos de la infancia, refuerzo del tejido asociativo local y mejora de los servicios públicos para construir infraestructuras comunitarias al servicio de la infancia.
- 7.2.** Ofrecer a la infancia y juventud programas socioeducativos que promuevan la cohesión social, que fomenten la participación ciudadana vinculada al territorio y que hagan frente a los nuevos retos sociales.
- 7.3.** Planificación territorial que garantice la equidad y un sistema básico de protección y promoción a la infancia, adolescencia y familia.
- 7.4.** Trabajo en red: promoción del buen trato a la infancia a través de acciones individuales, grupales y comunitarias a nivel interdepartamental.

## **8. Protección a la infancia**

- 8.1.** Promoción y desarrollo de la intervención temprana y preventiva de las competencias parentales y detección precoz en situaciones de riesgo y desprotección.
- 8.2.** Mejora de la coordinación interinstitucional en la valoración y en la toma de decisiones de las situaciones de riesgo de desprotección y de desprotección infantil y de la organización general de los recursos del sistema de protección infantil.
- 8.3.** Adecuación de los recursos de intervención a las necesidades de las familias y los niños/as y adolescentes en situación de riesgo y desprotección.
- 8.4.** Prevención de la violencia asociada al género.
- 8.5.** Promoción de la innovación, de la mejora permanente de la eficiencia y eficacia y del rendimiento de cuentas de la inversión social en protección infantil.

## **9. Justicia Juvenil**

- 9.1.** Construir un modelo integral de actuación en medio abierto, como opción preferente de intervención, ofreciendo una interacción de carácter global y que atienda a todas las necesidades de las personas que acceden al sistema de justicia juvenil.
- 9.2.** Desarrollar la regulación, organización, metodología, evaluación e innovación como sistema de justicia juvenil que favorezca una visión global del mismo, así como, su capacidad de mostrar una imagen de calidad y profesionalidad.

En síntesis, las 9 áreas se subdividen en líneas estratégicas, programas y actuaciones:

**TABLA 7. Distribución del número de áreas, líneas estratégicas, programas y actuaciones del II Plan Integral de Apoyo a la familia, la infancia y la adolescencia**

Área	Líneas estratégicas	Programas	Actuaciones
1. Políticas de familia	1	6	20
2. Defensa derechos de la infancia	2	10	27
3. Atención temprana 0-6 años	4	9	19
4. Intervención sectorial en Salud	6	11	41
5. Atención socio-sanitaria en la escuela	2	7	26
6. Vulnerabilidad y exclusión social	1	4	17
7. Atención comunitaria y trabajo en red	4	6	17
8. Protección a la infancia	5	14	31
9. Justicia juvenil	2	6	11
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>73</b>	<b>209</b>

Fuente: Departamento de Derechos Sociales

**TABLA 8. Presupuesto del II Plan Integral de Apoyo a la familia, la infancia y la adolescencia**

ÁREA	TOTAL	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Políticas de Familia	9.910.710	57.377	1.945.667	1.905.667	1.900.667	2.050.667	2.050.667
Defensa de los Derechos de la Infancia	403.000	74.000	60.000	73.750	76.750	64.750	53.750
Atención Temprana 0-6 años	2.777.000	363.667	311.667	586.667	505.000	505.000	505.000
Intervención Sectorial en Salud en Infancia y Adolescencia	9.847.000	907.000	1.468.000	1.868.000	1.868.000	1.868.000	1.868.000
Atención Socio-Sanitaria en la Escuela	2.608.000	458.000	530.000	405.000	405.000	405.000	405.000
Vulnerabilidad y exclusión social	729.000	0	120.000	231.000	128.000	128.000	122.000
Atención comunitaria y trabajo en red	1.332.000	0	258.400	263.400	263.400	273.400	273.400
Protección a la Infancia	22.489.000	329.500	1.889.500	4.413.000	4.751.000	5.583.000	5.523.000
Justicia Juvenil	2.623.000	0	557.000	516.500	516.500	516.500	516.500
<b>TOTAL</b>	<b>52.718.710</b>	<b>2.189.543</b>	<b>7.140.233</b>	<b>10.262.983</b>	<b>10.414.317</b>	<b>11.394.317</b>	<b>11.317.317</b>

Fuente: Departamento de Derechos Sociales

### 11.3. Plan de Discapacidad de Navarra 2019-2025

Este Plan incorpora la visión de la discapacidad que desde la perspectiva de derechos, el paradigma de la autonomía personal o el modelo social se ha plasmado en la normativa internacional, como es el caso de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU, así como las aportaciones técnicas y científicas que bajo esas perspectivas y modelos se han realizado desde diferentes campos y disciplinas, como el derecho, las ciencias sociales, las ciencias de la salud, así como desde el prisma del trabajo social y la intervención social.

Los siete objetivos generales que vertebran el Plan son:

- OG-1 Dar respuesta a las necesidades de apoyo de las personas con discapacidad para su autonomía personal e inclusión.
- OG-2 Mejorar la salud de las personas con discapacidad proporcionando una atención sanitaria adecuada y accesible y previniendo las secuelas originadas por la discapacidad.
- OG-3 Proporcionar una educación inclusiva al alumnado con discapacidad con los apoyos necesarios.
- OG-4 Aumentar la tasa de empleo de las personas con discapacidad en condiciones de trabajo dignas.
- OG-5 Promover las condiciones para que las personas con discapacidad puedan participar en la vida social y cultural de Navarra en igualdad con el resto de la población.
- OG-6 Mejorar las condiciones de accesibilidad de los entornos, bienes, productos y servicios, en particular de aquellos de competencia pública.
- OG-7 Incorporar la discapacidad de forma transversal en todas las políticas, servicios y actuaciones de la Administración Foral.

Dichos objetivos generales tienen su correspondencia con siete áreas de actuación:

1. Autonomía personal e inclusión social.
2. Salud y bienestar.
3. Educación inclusiva.
4. Trabajo y ocupación.
5. Participación social y cultural.
6. Accesibilidad universal y diseño para todos.
7. Transversalidad de la discapacidad.



Las áreas de actuación comprenden las siguientes 24 líneas estratégicas:

- 1.** Líneas estratégicas del Área de Autonomía Personal e Inclusión Social:
  - 1.1.** Detección temprana, valoración y orientación.
  - 1.1.** Prestaciones, servicios y productos de apoyo para la vida independiente.
  - 1.1.** Atención integral y centrada en la persona, orientada a la permanencia en el domicilio.
  - 1.1.** Nuevo modelo de recursos de vivienda y atención residencial.
- 2.** Líneas estratégicas del Área de Salud y Bienestar.
  - 2.1.** Prevención de la discapacidad y sus secuelas.
  - 2.2.** Atención sanitaria adaptada y accesible.
- 3.** Líneas estratégicas del Área de Educación Inclusiva.
  - 3.1.** Apoyos y recursos para la educación inclusiva.
  - 3.2.** Reducción del abandono escolar temprano.
  - 3.3.** Acceso a las etapas postobligatorias, la Universidad y la Formación Profesional.
- 4.** Líneas estratégicas del Área de Trabajo y Ocupación.
  - 4.1.** Fomento del empleo de las personas con discapacidad.
  - 4.2.** Impulso de la actividad económica y la contratación pública estratégicas.
  - 4.3.** Mejora de la empleabilidad.
  - 4.4.** Calidad en el empleo y condiciones de trabajo.
- 5.** Líneas estratégicas del Área de Participación Social y Cultural.
  - 5.1.** Concienciación e imagen social positiva.
  - 5.2.** Fomento del asociacionismo y de la participación en el tejido asociativo.
  - 5.3.** Promoción de la cultura, el deporte y el ocio inclusivo.
- 6.** Líneas estratégicas del Área de Accesibilidad Universal y Diseño para Todas las Personas.
  - 6.1.** Accesibilidad universal en la Administración Foral.
  - 6.2.** Accesibilidad universal a viviendas y edificios.
  - 6.3.** Accesibilidad universal en el transporte público.
  - 6.4.** Accesibilidad universal a las tecnologías de la información y la comunicación.
- 7.** Líneas estratégicas del Área de Transversalidad de la Discapacidad.
  - 7.1.** Coordinación e integración intersectorial y multinivel.

**7.2.** Formación en materia de discapacidad.

**7.3.** Investigación y conocimiento.

**7.4.** Innovación social y tecnológica.

El Plan de Discapacidad comprende un total de 244 actuaciones, diseñadas para cada una de las áreas de actuación comprendidas, clasificadas por líneas estratégicas e identificando al Departamento Responsable de su ejecución (y, en su caso, órgano competente), así como la temporalización de las actuaciones en cada anualidad de 2019 a 2025. Asimismo, para la elaboración de las actuaciones se han tenido en cuenta otros planes y estrategias del Gobierno de Navarra con la finalidad de coordinar y generar sinergias entre unas y otras estrategias y planes.

En la siguiente tabla se cuantifican las líneas estratégicas y actuaciones correspondientes a cada una de las áreas de actuación.

**TABLA 9. Distribución del número de áreas, líneas estratégicas y actuaciones del Plan de Discapacidad de Navarra 2019-2025**

Área	Líneas estratégicas	Actuaciones
1. Autonomía personal e inclusión social	4	38
2. Salud y bienestar	2	32
3. Educación inclusiva	3	37
4. Trabajo y ocupación	4	33
5. Participación social y cultural	3	29
6. Accesibilidad universal y diseño para todos	4	35
7. Transversalidad de la discapacidad	4	40
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>244</b>

**Fuente:** Departamento de Derechos Sociales



Por último, a continuación se presenta el presupuesto correspondiente a cada una de las líneas estratégicas y el conjunto del Plan.

**TABLA 10. Presupuesto del Plan de Discapacidad de Navarra 2019-2025**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total Líneas
<b>LE1</b>	66.303.755,00€	70.270.235,00€	68.918.455,00€	69.535.955,00€	70.088.955,00€	70.391.955,00€	73.532.446,00€	<b>489.041.756,00€</b>
<b>LE2</b>	1.127.603,00€	1.332.149,00€	1.522.149,00€	1.552.149,00€	1.617.149,00€	1.827.149,00€	2.302.150,00€	<b>11.280.498,00€</b>
<b>LE3</b>	23.000,00€	131.000,00€	64.000,00€	121.000,00€	53.000,00€	116.000,00€	52.000,00€	<b>560.000,00€</b>
<b>LE4</b>	12.928.700,93€	13.210.971,96€	13.336.000,00€	13.418.000,00€	13.482.000,00€	13.633.000,00€	13.735.000,00€	<b>93.743.672,89€</b>
<b>LE5</b>	869.150,00€	168.500,00€	115.000,00€	101.000,00€	100.850,00€	130.000,00€	95.400,00€	<b>1.579.900,00€</b>
<b>LE6</b>	8.423.613,00€	10.513.600,00€	12.172.083,47€	9.286.281,00€	10.893.364,47€	9.286.281,00€	10.798.564,47€	<b>71.373.787,41€</b>
<b>LE7</b>	119.000,00€	105.500,00€	100.500,00€	89.500,00€	94.500,00€	90.500,00€	103.500,00€	<b>699.000,00€</b>
<b>TOTAL</b>	<b>89.794.821,93€</b>	<b>95.727.955,96€</b>	<b>96.228.187,47€</b>	<b>94.103.885,00€</b>	<b>96.329.818,47€</b>	<b>95.474.885,00€</b>	<b>100.619.060,47€</b>	<b>668.278.614,30€</b>

**Fuente:** Departamento de Derechos Sociales



**PLAN ESTRATÉGICO  
DE SERVICIOS SOCIALES DE NAVARRA**  
2019-2023

