

II Plan Estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2016-2019

***Proceso de participación ciudadana.
Documento de trabajo***

Octubre 2016

Las herramientas estratégicas de planificación son indispensables para que las organizaciones funcionen adecuadamente. Se hace necesario establecer lo que se quiere alcanzar, diseñar cómo se va a conseguir, identificar y prever las situaciones internas o externas que facilitan o dificultan la consecución de los objetivos planteados y contrastar si lo realizado ha sido lo que realmente se ha propuesto. La planificación estratégica consiste en prever y decidir en el presente las acciones necesarias para alcanzar un futuro deseable y posible.

El Plan Estratégico de Servicios Sociales tiene como finalidad planificar las medidas, actuaciones y recursos necesarios para cumplir los objetivos de la política de servicios sociales y alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en el funcionamiento del Sistema Público de Servicios Sociales. Está vinculado al Mapa de Servicios Sociales, que es otro instrumento de planificación necesario para establecer la organización territorial del sistema.

El Departamento de Ciudadanía y Derechos Sociales está elaborando el *II Plan de Servicios Sociales de Aragón 2016-2019* donde se van a formular las directrices estratégicas que guiarán los criterios de la planificación sectorial y específica, así como los planes territoriales que se lleven a cabo en la Comunidad Autónoma.

La finalidad de este II Plan es continuar con el propósito de servir de cauce para que el desarrollo del Sistema Público de Servicios Sociales amplíe los derechos sociales de la sociedad aragonesa y se consolide el cuarto pilar del Estado del Bienestar.

Con la colaboración activa de la Dirección General de Participación Ciudadana se va impulsar un proceso de participación en la elaboración del Plan Estratégico con el objetivo de que se genere un espacio de debate y reflexión donde estén presentes administraciones públicas, entidades sociales, colegios profesionales, agentes económicos y sociales, Universidad e instituciones relacionadas con el sector con el objetivo de que el Plan cuente con un importante grado de consenso social.

El documento de trabajo contiene la justificación del Plan y parte, en un contexto social complejo, de las características de la población y de las necesidades sociales que van a ser objeto de atención del Sistema Público de Servicios Sociales. El análisis estratégico, que tiene por objeto identificar los factores del sistema que van a delimitar las líneas del plan, va a permitir establecer una serie de objetivos y medidas prioritarios para el periodo 2016-2019.

Una vez redactado el documento final tras las aportaciones que al mismo se realicen en el proceso de participación, tanto el Consejo Aragonés de Servicios Sociales, órgano máximo de integración de la participación ciudadana, social e institucional y de consulta en el ámbito, como el Consejo Interadministrativo de

Servicios Sociales, informarán el Plan Estratégico antes de su definitiva aprobación por el Gobierno.

Es deseo del Departamento de Ciudadanía y Derechos Sociales que este *II Plan Estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2016-2019* sea un instrumento útil y eficaz para avanzar con determinación en la ampliación de los derechos sociales y en la consolidación de los servicios sociales como cuarto pilar del Estado de Bienestar. Dicha perspectiva es particularmente importante en el contexto actual, donde una profunda crisis económica y social ha dejado secuelas importantes en distintos sectores de la población en los que han aumentado las necesidades sociales.

El Plan, a través del proceso de participación, va a contar con el protagonismo de las personas y entidades presentes en el sector, una de nuestras grandes fortalezas, cuyas aportaciones y sugerencias realizadas desde su experiencia lo van a enriquecer y mejorar.

*María Victoria Broto Cosculluela
Consejera de Ciudadanía y Derechos Sociales. Gobierno de Aragón*

Índice

1	Introducción.....	5
1.1	La planificación.....	5
1.2	Planificación estratégica.....	5
1.3	Planificación estratégica y planificación operativa.....	6
2	Justificación.....	7
3	Análisis Estratégico.....	7
3.1	Informe del I Plan Estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2012-2015.....	8
3.2	Análisis sociodemográfico.....	9
3.3	Contexto social.....	9
3.4	Necesidades sociales.....	12
3.5	Sistema Público de Servicios Sociales.....	14
3.5.1	Análisis DAFO.....	23
3.6	Conclusiones.....	26
4	Misión y Visión.....	31
4.1	Misión.....	31
4.2	Visión.....	33
5	Líneas estratégicas.....	35
6	Memoria económica.....	42
7	Evaluación y seguimiento del Plan.....	42

1 Introducción

La planificación va a constituir una pieza clave en la configuración del Sistema Público de Servicios Sociales. La Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón recoge en su Título IV tanto la dimensión estratégica de la planificación -en la que se han de fijar los objetivos del conjunto del sistema y las prioridades que deban acometerse en tal dirección-, como la dimensión sectorial u operativa -en la que se concretan los objetivos globales propios de cada ámbito concreto de intervención-, debiendo ajustarse el conjunto de la actividad de fomento y de las inversiones públicas a las directrices establecidas por los instrumentos planificadores.

El *II Plan Estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2016-2019* retoma el camino ya iniciado y en su elaboración pone el foco de atención especialmente en aquellas cuestiones que requieren, en el contexto actual, de una revisión o actualización que hagan del mismo un instrumento útil para la planificación de los servicios sociales de Aragón.

1.1 La planificación

La planificación en el sector público es una potente herramienta que permite decidir sobre la optimización de los recursos y el establecimiento de prioridades.

La planificación es *"el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes -por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas políticas o planificaciones de nivel superior- , se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desean alcanzar como la manera de lograrlos -señalando las actividades y recursos necesarios-"*. Un sencillo esquema sobre la planificación contiene el análisis de una situación, el propósito de transformarla, la utilización adecuada de los recursos disponibles, y la selección de la alternativa más conveniente para ello.

1.2 Planificación estratégica

La *estrategia* es el medio eficaz para tratar de alcanzar los fines de la organización. En las circunstancias actuales, en el contexto de una sociedad cambiante, donde es imprescindible la adaptación al medio, el conocimiento de la realidad y el despliegue de respuestas adecuadas, la estrategia juega un papel esencial.

En la organización la estrategia reconoce dos espacios diferenciados: el pensamiento estratégico y la planificación estratégica.

El pensamiento estratégico provee de preguntas respecto a la organización, para lo que es necesario conocimiento, reflexión e imaginación. El pensamiento

estratégico aportará un conjunto de ejes fuerza de soporte en la planificación estratégica para diseñar la implementación de ideas que se transformarán posteriormente en objetivos. La *planificación estratégica* es un proceso que trata de un conjunto de acciones que involucran a las personas de la organización en la búsqueda de unos fines fijando el camino adecuado para su perfeccionamiento.

La planificación estratégica es el proceso por el que se presenta de manera ordenada y clara el futuro por donde se quiere llegar.

Los elementos clave de una planificación estratégica son:

- La posición de la organización en un determinado campo de actividad.
- La Misión, es decir, los objetivos, fines y metas para las que fue creada la organización.
- La Visión que quiere tener de sí misma en el futuro.
- El reconocimiento de los asuntos clave y de los factores cruciales estratégicos.

1.3 Planificación estratégica y planificación operativa

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones se distingue entre la *planificación estratégica* y *planificación operativa*. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se centra en el largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

La planificación estratégica se vincula a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. La planificación estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos. Es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

La planificación operativa hace referencia a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. Es el momento de plantear la programación de las medidas incluyendo la estimación económica necesaria para llevarlas a cabo. La planificación operativa está relacionada con la actualidad, con las actividades que se realizan y con los servicios que se generan.

2 Justificación

La justificación para elaborar el *II Plan Estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2016-2019* proviene de la Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón que reconoce el derecho universal de acceso a los servicios sociales como derecho de ciudadanía y el acceso a las prestaciones esenciales del Sistema Público de Servicios Sociales como un derecho subjetivo.

La Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón en su Título IV determina que corresponde al Gobierno de Aragón establecer la planificación general de los servicios sociales en la Comunidad Autónoma.

En el art. 40 introduce como instrumento de planificación el Plan Estratégico de Servicios Sociales, que ha de incluir:

- Un diagnóstico de las necesidades sociales.
- La definición de las líneas estratégicas, objetivos y medidas a conseguir.
- Un cronograma de medidas, definiendo lo órganos responsables de su aprobación y ejecución.
- Medidas de coordinación interdepartamental, interadministrativa y con la iniciativa privada –en particular con la iniciativa social-.
- Mecanismos de evaluación del propio plan.
- Garantía de participación institucional y social.

El Plan Estratégico de Servicios Sociales se complementa con el Mapa de Servicios Sociales, que es otro instrumento de planificación previsto en la Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón.

3 Análisis Estratégico

El análisis estratégico tiene por objeto:

- Disponer de información fiable para elaborar el Plan Estratégico.
- Identificar y analizar las tendencias de mayor impacto a nivel externo en el entorno del Sistema Público de Servicios Sociales (en particular las relativas a las necesidades sociales de la ciudadanía) así como a nivel interno (organización y funcionamiento del sistema).

- Detectar los asuntos estratégicos que se consideran factores clave y representan las condiciones decisivas para que los objetivos planteados desde la Visión puedan ser realizados.

El análisis estratégico se realiza en base a los siguientes apartados:

- Informe del *I Plan Estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2012-2015*
- Análisis sociodemográfico
- Contexto social
- Necesidades sociales
- Sistema Público de Servicios Sociales
- Conclusiones

3.1 Informe del I Plan Estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2012-2015

El *I Plan Estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2012-2015* se estructuraba en 7 líneas estratégicas, 23 objetivos estratégicos, 50 medidas y 161 actuaciones. En las distintas actuaciones quedan reflejados el/los organismo/s responsable/s de su ejecución.

En el informe pueden destacarse las siguientes conclusiones:

- Escaso cumplimiento de las 7 líneas que integraban el Plan.
- A pesar de todas las dificultades planteadas y del análisis global en el que se constatan los escasos resultados obtenidos, es importante señalar que el *I Plan Estratégico de Servicios Sociales 2012-2015* fue el primer plan de servicios sociales realizado hasta el momento.
- Consideraciones para el diseño, desarrollo y evaluación del nuevo Plan de Servicios Sociales:
 - Un plan estratégico es un marco general de la acción de gobierno (en este caso en materia de servicios sociales).
 - Es la *hoja de ruta* de la organización.
 - Es un instrumento de gestión pública.
 - No un sumatorio de los planes sectoriales de las unidades administrativas (Direcciones Generales e Institutos) que integran el Departamento.

- Debe ser realista y sencillo en su diseño, de fácil seguimiento y evaluación.
- Flexible para poder adaptarse a posibles cambios.
- Requiere liderazgo en su dirección e impulso, conocimiento e implicación de toda la organización, ajuste con capacidad presupuestaria y disponer de indicadores de fácil obtención.

3.2 Análisis sociodemográfico

En el análisis sociodemográfico se señalan las características de la población aragonesa cuyo conocimiento constituye una referencia imprescindible en la formulación de las decisiones públicas y, en este caso, en la determinación de objetivos y prioridades del Plan.

3.3 Contexto social

Son varios los estudios sobre la situación social actual, a nivel nacional y en Aragón, que recogen la influencia del impacto de la crisis y su repercusión en el futuro.

Los últimos años se han caracterizado por una situación de crisis de carácter global que ha afectado a todos los países de forma no homogénea. En Europa de manera especial ha impactado a determinados países. España en su conjunto, y Aragón en particular, han sufrido sus efectos con consecuencias diferentes para la ciudadanía.

La crisis, primero financiera y luego económica, ha tenido entre sus consecuencias el descenso de la actividad económica, la disminución de las inversiones y la caída de los recursos públicos que han provocado ajustes en los sistemas de protección social. La caída del empleo y el incremento de las tasas de pobreza, han sido dos de sus expresiones más nefastas que se distribuyen de manera desigual en la población, donde existen determinados grupos sociales que tienen más posibilidades de verse afectados. En ello va a influir la edad, el sexo o la pertenencia a grupos étnicos.

La situación ha tenido un importante impacto en las familias. La crisis económica ha incrementado la proporción de personas con ingresos inferiores al umbral de la pobreza y ha reconfigurado las estructuras de desigualdad de nuestra sociedad. La llamada clase media también ha sufrido las consecuencias de una crisis que ha alterado la estratificación social ya que alrededor de tres millones de personas

han pasado de engrosar la clase media española a sentirse más vulnerables. La precariedad laboral y el desempleo es la principal causa de este escenario. En consecuencia también ha aumentado el número de personas con riesgo de exclusión social. Esta realidad amenaza la cohesión social ya que refuerza las desigualdades y la polarización social, aumentando las diferencias vinculadas a la posición de los individuos en la estratificación social. En este contexto las políticas sociales redistributivas de la renta son imprescindibles como mecanismo de cohesión social.

En el mercado de trabajo se ha producido un retroceso en los avances sociales, una segmentación del mercado laboral con un incremento de los contratos temporales con diferentes efectos en la población. Desde la perspectiva de género el mercado de trabajo ha sido desigual, produciéndose un mayor impacto en sectores tradicionalmente masculinos, como es el caso de la construcción.

Si las/los adultas/os activas/os asisten a una mayor inestabilidad laboral con contracciones salariales y reducción de beneficios sociales, las/los jóvenes tienen mucha dificultad para insertarse de forma estable en el mercado laboral lo que afecta a su emancipación del hogar. El desempleo juvenil duplica prácticamente la tasa de paro del total de la población activa, y es la principal causa de la emigración de las/los jóvenes a países más industrializados.

La transformación del mercado laboral ha repercutido en el bienestar de la ciudadanía. Las condiciones de vida han empeorado para muchas familias. El consumo de los hogares ha disminuido. Los ingresos de los hogares se han reducido hasta el 10%. El retraimiento del consumo está presente en todos los sectores sociales, pero con diferencias importantes. Los colectivos más vulnerables, como niñas/os o personas jóvenes, y minorías, entre los que ya existían carencias en sus necesidades básicas, son de los más afectados.

En contraste con la vulnerabilidad en la infancia y juventud, los mayores se encuentran en una situación relativamente mejor. Su calidad de vida había aumentado en los últimos decenios por los avances en sanidad y por la cobertura de los sistemas de protección social, cuya sostenibilidad y propuestas de futuro están hoy en el debate público.

Los movimientos migratorios han cambiado en los últimos años en Aragón. A la disminución de la presencia de población extranjera hay que añadir el éxodo paulatino de población residente (sobre todo de jóvenes, a los que antes se ha aludido), lo que explica también la disminución en el tamaño de la población aragonesa.

El fenómeno de la inmigración en la primera década en Aragón fue algo tardío con respecto a España. Aunque el número de inmigrantes ha disminuido en los

últimos años en un 20%, su presencia se ha consolidado en la sociedad, siendo uno de los colectivos más afectados la crisis. El colectivo inmigrante es una clara expresión del denominado desempleo hipercíclico, que se caracteriza porque las tasas de desempleo crecen muy deprisa en épocas de recesión y descienden en recuperación.

Es una sociedad que se mueve entre la desafección política e institucional y la participación social movida por diferentes motivos en la que han emergido movimientos sociales que han llegado a la contienda electoral transformando el panorama político. Persiste al mismo tiempo un tercer sector vigoroso y participativo que canaliza, entre sociedad y Estado, demandas de solidaridad, inclusión e integración para colectivos con desventaja y vulnerabilidad, como por ejemplo los de personas discapacitadas o en riesgo de exclusión.

En la crisis está siendo fundamental el funcionamiento de los sistemas de protección social del Estado de Bienestar. A pesar de los recortes y disfunciones en este último periodo, se extiende la conciencia de que una política social consistente contribuye decididamente a configurar una sociedad más cohesionada y con menos desigualdad

La *salida de la crisis* ofrece, en general, una peor situación respecto a 2009 en cuanto a desigualdad social, pobreza y desempleo.

Nos encontramos ante una débil recuperación. Las diferencias sociales han aumentado, las rentas medias se han reducido, y las bajas todavía más. El 20% más rico está soportando mejor la crisis. En Aragón también ha aumentado la desigualdad tanto en las rentas medias como entre las personas más ricas y más pobres.

La salida de la crisis y la recuperación económica está marcada por la ideología y el modelo social que se aspira a construir. La cohesión social se va a convertir en el principal problema sistémico para un desarrollo económico equilibrado –sostenible económica, social y ecológicamente–, y en el principal reto de la política social.

La crisis ha dejado secuelas. Han disminuido las oportunidades para determinados grupos sociales, La desigualdad social ha aumentado. España se encuentra entre los países de la Unión Europea más desiguales. El índice Gini de la renta disponible se situó en el año 2015 en el 34,6 (en 2007 estaba en el 31,9).

Son varios los estudios que han profundizado en las medidas para reducir la inequidad social. Atkinson¹, que ha dirigido importantes investigaciones de la desigualdad social, propone elementos de reflexión y propuestas encaminadas hacia el compromiso contra la desigualdad social. Las propuestas del autor se concentran en tres bloques:

¹Atkinson, Anthony (2015). *Inequality. What can be done?*. Harvard University Press

- La distribución de la renta en el ámbito productivo
- La estructura de tributación y políticas de transferencias económicas
- Revisión de la distribución internacional, elevando la ayuda oficial del desarrollo de los países ricos.

Esa última aportación pone de relieve el reto de actualizar e incrementar las formas de cooperación internacional en un contexto caracterizado por turbulencias, conflictos bélicos y desplazamientos humanos, donde destaca la emergencia humanitaria de la crisis de los refugiados que en Europa está significando un reto a los gobiernos y pautas de comportamiento en una sociedad en la que se presentan reacciones diversas (solidaridad, rechazo o cambios en expectativas electorales).

No obstante, en los diferentes informes que analizan la situación actual se muestra, en general, una visión positiva del futuro y se hace pone el acento en la idea de la necesidad del compromiso de los poderes públicos con una política social que cohesione la sociedad y lime las desigualdades, contando con el protagonismo activo de la sociedad a través de las organizaciones del tercer sector, de las instituciones sociales y de los agentes sociales y económicos.

3.4 Necesidades sociales

Las necesidades sociales están relacionadas con el contexto social. Las necesidades son el producto, entre otros factores, de una cultura, de una estructura económica, social y política y del desarrollo y evolución de los sistemas de protección social, y refieren estados de carencia relacionados con el desenvolvimiento personal y social.

Según el art. 40.2 de la Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón, el Plan Estratégico ha de incluir un diagnóstico de las necesidades sociales que deben de atenderse desde los servicios sociales.

El concepto de necesidad social es inherente a la idea de servicio social. La historia de los servicios sociales es la historia del reconocimiento de las necesidades sociales y de la organización de la sociedad para satisfacerlas.

Los servicios sociales tienen como objeto satisfacer determinadas necesidades. Actualmente gran parte del debate teórico sobre las necesidades se centra en el dilema del universalismo o relativismo y entre la subjetividad u objetividad de las necesidades.

En Aragón el Catálogo de Servicios Sociales de Aragón, aprobado mediante Decreto 143/2011, cumple una función primordial en la sistematización de las

prestaciones sociales públicas, clasificándolas de acuerdo a su contenido y a la necesidad social a la que dan respuesta. La necesidad social aparece definida en el Catálogo de Servicios Sociales como carencia vivida por las personas que es considerada en el Sistema Público de Servicios Sociales como objeto de atención del mismo. En el Catálogo de Servicios Sociales se definen como sigue las necesidades sociales que van a ser atendidas.

Acceso a las prestaciones del sistema

Necesidad social consistente en la dificultad de acercamiento y entrada a las prestaciones.

Integración social

Necesidad social consistente en formar parte, en igualdad de condiciones, de los demás componentes de los grupos y comunidades de pertenencia de las personas.

Convivencia adecuada

Necesidad social consistente en establecer unas relaciones interpersonales adecuadas, en las unidades de convivencia, grupos y comunidades de pertenencia de las personas.

Necesidades básicas

Necesidad social consistente en la dificultad de poder proveer por sí mismo las carencias fundamentales para el mantenimiento de la propia persona.

Autonomía personal

Necesidad social consistente en la dificultad de poder valerse por sí mismo sin el concurso de otras/os.

Participación social

Necesidad social consistente en la dificultad de ser una persona activa en la construcción de los grupos y comunidades de pertenencia de las personas.

Para el análisis de necesidades sociales se ha utilizado información secundaria de distintas fuentes especializadas en la materia (informes y estudios) así como datos de gestión de las prestaciones públicas del Catálogo de Servicios Sociales.

El apartado se estructura tomando como referencia la clasificación de las necesidades sociales del Catálogo de Servicios Sociales, facilitando así su comprensión. Las *necesidades de integración social* se exponen junto a las

necesidades básicas, debido a su estrecha relación, bajo el epígrafe *necesidades del ámbito de la inclusión social*.

3.5 Sistema Público de Servicios Sociales

Teniendo en cuenta el análisis sociodemográfico y de necesidades sociales, se realiza un análisis del Sistema Público de Servicios Sociales, identificando el estado de los elementos del mismo.

Se trata de ver los factores clave y de contexto decisivos para que los objetivos del Plan puedan ser conseguidos.

El Sistema Público de Servicios Sociales, que tiene por objeto la atención de necesidades sociales a la población aragonesa, ocupa la centralidad del Plan Estratégico cuyas líneas y objetivos estratégicos, en coherencia con el mandato estatutario, han de fomentar un funcionamiento armónico del sistema, la eficacia en el cumplimiento de las funciones por todas las administraciones públicas para una mejor atención de la ciudadanía, y la promoción de una mayor cohesión social.

Este nivel de análisis se centra en los elementos que configuran el Sistema de Servicios Sociales. Lo realiza el grupo de trabajo encargado de la elaboración del Plan Estratégico, compuesto por representantes del Departamento de Ciudadanía y Derechos Sociales y de los organismos adscritos al mismo, que aportan la sensibilidad de sus ámbitos correspondientes. Se tiene en cuenta el informe realizado del I Plan Estratégico de Servicios Sociales 2011-2015, la experiencia y expectativas más significativas de los distintos organismos que forman parte del sistema y el Plan de Gobierno de la IX legislatura en vigor.

Se trata de identificar elementos que influyen de manera decisiva en el desarrollo y funcionamiento del Sistema Público de Servicios Sociales que pueden exigir cambios organizativos o en la manera de tratar el entorno.

La Ley 5/2009, de 30 de junio, de Servicios Sociales de Aragón, como norma central que regula la acción social en la Comunidad Autónoma, establece la ordenación, organización y desarrollo del Sistema Público de Servicios Sociales de Aragón, los principios rectores que rigen el sistema, así como su estructura funcional, territorial y orgánica.

La norma señala que el Sistema Público de Servicios Sociales está integrado por el conjunto de recursos, prestaciones, planes, programas, proyectos, equipamientos y equipos técnicos, de titularidad pública y privada, destinados a la atención social de la población, ya sean de titularidad de la Comunidad Autónoma de Aragón, de las Entidades Locales o de otras administraciones públicas.

La Ley adecua el Sistema de Servicios Sociales a la realidad social, territorial e institucional existente en la Comunidad Autónoma, al tiempo que establece un marco de relación entre lo público y lo privado, delimitando las prestaciones y servicios que se ofrecen desde las administraciones públicas mediante gestión directa.

Organización y funcionamiento

Desde el punto de vista organizativo el Sistema Público de Servicios Sociales se configura como una organización descentralizada en el ámbito local.

La intervención de varias administraciones públicas, según su nivel de competencia y responsabilidad, hace necesaria la colaboración y coordinación entre los distintos ámbitos competenciales.

Desde el punto de vista funcional el sistema se organiza en dos niveles, general y especializado, que actúan de manera integrada y complementaria.

Por lo que respecta a la organización y funcionamiento de los Centros de Servicios Sociales su regulación se encuentra en fase de proyecto de decreto. De esta manera se establecen unas condiciones básicas y homogéneas a todo el territorio, configurando elementos comunes a todos los Centros de Servicios Sociales en el ámbito local que se integran en el Sistema Público de Servicios Sociales.

La Ley determina que la distribución de competencias entre las diversas administraciones públicas que actúan en el territorio debe estar presidida por los principios de descentralización, de economía y eficacia, y de máxima proximidad de la gestión administrativa a la ciudadanía.

Territorialmente establece que los municipios pertenecientes a cada delimitación comarcal configuran un área básica en la que habrá al menos un Centro de Servicios Sociales.

De igual modo, los municipios de más de veinte mil habitantes podrán constituir una o más áreas básicas en función del número de habitantes y de las necesidades sociales.

El Mapa de Servicios Sociales, cuya regulación se encuentra igualmente en fase de proyecto de decreto, respecto a los Servicios Sociales Generales toma en consideración los principios y criterios señalados para la estructura territorial del Sistema Público de Servicios Sociales, definiendo el conjunto de áreas básicas en que se estructura el territorio de la Comunidad Autónoma y la delimitación territorial de los Servicios Sociales Especializados se ordena, en un ámbito supracomarcal, conforme a criterios de flexibilidad, ordenación racional y optimización de los recursos disponibles procurando, en todo caso, la mayor proximidad posible al entorno social

de la persona y garantizando a quienes tienen derecho el acceso a las prestaciones de naturaleza esencial.

El Mapa de Servicios Sociales prevé la configuración de 50 Áreas Básicas de Servicios Sociales con 52 Centros de Servicios Sociales.

Las personas como centro del sistema

La atención a las necesidades sociales de la personas constituye el centro del Sistema de Servicios Sociales, cuya configuración completa el desarrollo del Estado de Bienestar. Hacer del Sistema de Servicios Sociales el cuarto pilar del Estado de Bienestar es una apuesta estratégica de futuro que contribuye a crear riqueza, cohesión social, equilibrio territorial, empleo y crecimiento económico.

En la prioridad del garantizar los derechos sociales de los ciudadanos, en línea con el diagnóstico de situación actual y los compromisos expresados en el *Plan de Gobierno de la IX legislatura*, emergen de manera especial los siguientes retos:

- Priorizar las actuaciones y medidas encaminadas hacia una sociedad inclusiva en un contexto actual caracterizado por una mayor vulnerabilidad y mayor riesgo de exclusión social, dando respuesta en especial a las nuevas situaciones de desigualdad generadas en el escenario de crisis de los últimos años que han debilitado la cohesión social. En esta línea hay que destacar la entrada en vigor del Decreto Ley 3/2015 de medidas urgentes de emergencia social, así como el proyecto de Ley de Renta Social Básica que se debate actualmente en la Cortes de Aragón.
- Impulsar las políticas de igualdad, en particular, entre hombres y mujeres y en la lucha contra las violencias machistas, son prioridades absolutas, así como poner los medios para erradicar situaciones discriminatorias derivadas de distintas realidades por razón de sexo, raza u origen étnico o extranjero, religión o convicciones, discapacidad, edad, orientación sexual o identidad de género.

Con la finalidad de erradicar la violencia contra la mujer se aprobó el *Plan Estratégico para la Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres en Aragón 2014-2017*, basado en cuatro ejes: Sensibilización y prevención, atención integral, coordinación y gestión pública.

- Promover la aplicación efectiva de la extensión de derechos sociales que supone la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de promoción de la

autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia, incorporando al sistema a las personas pendientes de atención.

- Agilizar los procedimientos administrativos cuyos plazos resultan gravosos para la ciudadanía, en especial los de gestión de prestaciones económicas relacionadas con problemas de carencia en necesidades básicas.
- Acercar los servicios sociales al entorno próximo de la ciudadanía criterios de homogeneidad y equilibrio territorial desarrollando el Mapa de Servicios Sociales.
- Mejorar la comunicación entre la ciudadanía y el sistema, teniendo en cuenta las diferentes potencialidades y capacidades de las personas que les oriente sobre su funcionamiento y organización, el contenido de sus prestaciones y requisitos de acceso, sus derechos y deberes, el procedimiento administrativo de sus solicitudes, etc. Vinculada a esta cuestión se encuentra la necesidad de aumentar la visibilización del Sistema de Servicios Sociales.

Responsabilidad pública y tercer sector

La Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón define como responsabilidad pública las prestaciones sociales que las administraciones públicas provean a través de las entidades de iniciativa social o mercantil, de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento jurídico.

La norma incorpora en el Título IX la intervención de la iniciativa privada, social y mercantil en el Sistema de Servicios Sociales bajo la autorización y normativa establecida por la Comunidad Autónoma de Aragón. Se reservan una serie de prestaciones y servicios que únicamente se pueden proveer con gestión directa.

En el sistema de responsabilidad pública, en la prestación de los servicios públicos con entidades públicas o con entidades privadas sin ánimo de lucro, la reciente normativa sobre acción concertada para la prestación a las personas de servicios de carácter social y sanitario (Decreto-Ley 1/2016 del Gobierno de Aragón) incluye la aplicación de cláusulas sociales en los contratos, priorizando así la relación de la Administración Pública con el tercer sector que en el Sistema Público de Servicios Sociales tiene una imprescindible presencia en la atención de las necesidades sociales de los ciudadanos.

En la colaboración público-privada en la prestación de servicios, en el marco del sistema de responsabilidad pública, el tejido asociativo aragonés juega por un lado un importante papel como proveedor de servicios en esferas de intervención donde la actuación pública o el mercado privado es insuficiente, y por otro, como agente dinamizador en la construcción de ciudadanía. El tercer sector comparte una dilatada experiencia en los antecedentes y en la construcción del Sistema Público de Servicios Sociales, siendo en la actualidad una pieza esencial del mismo.

La creciente demanda de servicios, la personalización de éstos para cubrir necesidades específicas y la flexibilización de la oferta, permiten al sector público en esta relación público-privado la provisión de prestaciones y servicios especializados que de otra manera sería difícil proveer.

En esta línea se han publicado varios acuerdos marco para la prestación de servicios. En concreto en marzo de 2015 y diciembre de 2015 entraron en vigor sendos acuerdos marco para la contratación de servicios dirigidos a las personas mayores y personas con discapacidad en situación de dependencia, que suponen un importante incremento de la oferta pública (hasta 1.735 plazas para personas mayores y 2.768 plazas, de diversas tipologías, para personas con discapacidad).

A través de esta forma de contratación la Administración Autonómica dispone de una bolsa de plazas con las que proveer el servicio, pudiendo atender en mayor medida las preferencias de las/los usuarias/os.

Para asegurar el efectivo cumplimiento de las obligaciones previstas en la ley para garantizar los derechos de las personas usuarias se ha implementado el *Plan de inspección de centros y servicios sociales de la Comunidad Autónoma de Aragón para el periodo 2016-2018*.

En la atención a las personas en situación de dependencia y personas con discapacidad, el aumento de la cobertura de plazas permitiría atender a un mayor número de ciudadanos y ciudadanas.

Por otra parte, en las prestaciones de atención a la dependencia, se está incrementando los servicios en relación a las prestaciones económicas, cuestión deseable tanto por la Administración como por los actores del sector por su influencia en la calidad de los servicios y en la creación de empleo en el territorio.

Coordinación, participación y trabajo en red

En la búsqueda de la mayor eficacia y consenso en las actuaciones que se llevan a cabo, el Sistema Público de Servicios Sociales se ha dotado de un entramado de órganos de coordinación, cooperación y participación.

Generar políticas públicas participadas conlleva la corresponsabilidad de todas las personas y organizaciones potenciando la democracia participativa y el trabajo en red. El tipo de coordinación es mayoritariamente interdepartamental dentro del propio Gobierno de Aragón, seguido de la coordinación interadministrativa en sus tres niveles: Administración General del Estado, Administración Autonómica y Administración Local.

Igualmente, la participación de la ciudadanía es posible a través de distintas formas (asociaciones de usuarias/os, entidades no lucrativas, agentes sociales, etc) en un amplio abanico de órganos de participación.

La participación social tiene amplio recorrido en el ámbito de servicios sociales en Aragón. El protagonismo de entidades sociales, profesionales, agentes sociales, organizaciones e instituciones, ha sido decisivo en su historia y configuración.

Con la entrada en vigor de la Ley 8/2015, de 25 de marzo, de Transparencia de la Actividad Pública y Participación Ciudadana de Aragón, se ha dado un paso decisivo en velar por el derecho de participación como eje informador del gobierno abierto, como modelo que habilita instrumentos que permiten a los ciudadanos y las ciudadanas opinar, debatir, argumentar, formular propuestas y colaborar en los asuntos públicos.

Ha de resaltarse la importancia de la coordinación de los servicios sociales con otros sistemas (sanitario, educativo, etc.) como una cuestión prioritaria, así como la implicación de distintas administraciones e instituciones en el diseño y ejecución de programas y proyectos, el fomento de la cohesión social, el establecimiento y pertenencia a redes como valor positivo en el desempeño del trabajo, la optimización de recursos que intervienen en un territorio, la coordinación entre los distintos agentes que intervienen y la utilización de nuevas tecnologías que optimizan el tiempo y aumentan la calidad del trabajo y la mejora del conocimiento.

La Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón creó el Consejo Interadministrativo de Servicios Sociales y el Consejo Aragonés de Servicios Sociales.

El primero, tiene como objeto mejorar la coordinación entre las distintas administraciones públicas que intervienen en el Sistema de Servicios Sociales.

Y el segundo, tiene como finalidad garantizar el derecho a la participación de la sociedad civil a través de las organizaciones sindicales y empresariales, los colegios profesionales, las personas usuarias de los servicios sociales y las entidades de iniciativa social.

La puesta en funcionamiento de ambos Consejos está influyendo en la reorganización de los órganos de participación existentes.

Una serie de órganos sectoriales refuerzan a través de diferentes fórmulas la participación, la coordinación o la gobernanza, como es el Foro de la Inmigración en Aragón, el Observatorio Aragonés de la Familia, el Observatorio Aragonés de Violencia sobre la Mujer o el Consejo Rector del Instituto Aragonés de la Mujer.

La calidad como elemento estructurador del Sistema Público de Servicios Sociales

La Ley 5/2009, de 30 de junio, de Servicios Sociales de Aragón dedica el Título VII a la calidad de los servicios sociales, que se incorpora como un objetivo prioritario del Sistema Público de Servicios Sociales al constituirse como un derecho de las personas usuarias de los servicios sociales, asignando al Departamento competente la función de promover criterios y estándares de calidad para las diferentes actividades y prestaciones, así como el establecimiento de mecanismos de evaluación y garantía de dichos criterios.

Se cuenta con experiencia a nivel organizativo y funcional relacionada con planes y actuaciones que permiten progresar hacia una estrategia de calidad, desarrollo de objetivos, indicadores de gestión o mapas de procesos para avanzar en la cultura de la calidad en los distintos organismos, centros y unidades administrativas. Un elemento imprescindible en la implantación de un sistema de calidad es la necesaria permeabilidad de estos criterios en toda la organización, lo que conlleva una estrategia a largo plazo. Son de destacar los siguientes proyectos y actuaciones en este ámbito:

- El *Plan de Inspección de Centros y Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de Aragón para el periodo 2016-2018*, antes mencionado, aprobado por Orden del Departamento de Ciudadanía y Servicios Sociales de 18 de julio de 2016, pretende no sólo la revisión de las condiciones materiales y funcionales de los centros y servicios sociales, sino velar también por el respeto a los derechos de las personas usuarias fomentando las buenas prácticas en la atención a las/los usuarias/os que garanticen un trato digno y respetuoso, especialmente a las personas dependientes.

Se aprueba con la finalidad de contar con una herramienta de planificación de la actuación inspectora con objeto de realizar las actuaciones y evaluar los resultados con arreglo a criterios de eficacia, eficiencia y racionalidad. El Plan recoge la experiencia de la aplicación de Decreto 111/1992, de 26 de mayo, de la Diputación General de Aragón, por el que se regulan las condiciones mínimas que han de reunir los establecimientos y servicios sociales especializados y pretende ser un instrumento que refuerce el proceso de

regularización puesto en marcha con la Orden de 15 de diciembre de 2015, de la Consejera de Ciudadanía y Derechos Sociales, a fin de conseguir que los centros dispongan de la preceptiva autorización de apertura y de funcionamiento.

- Se encuentra en proceso de elaboración una Ley de entidades privadas prestadoras de servicios sociales cuya finalidad es la regulación integral de las entidades, centros y servicios de titularidad privada introduciendo la acreditación administrativa como estadio superior de calidad en la prestación de los servicios.
- La Carta de Derechos y Deberes de las Personas Usuarias de los Servicios Sociales de Aragón aprobada mediante el Decreto 66/2016, de 31 de mayo, del Gobierno de Aragón, con el objeto de velar por el respeto y máxima realización de los derechos de las personas, así como por el cumplimiento de los deberes que se establecen en la misma.
- La extensión de las Cartas de Servicios, previstas en la Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón en las que cada órgano, centro o unidad obligado informa a la ciudadanía sobre los servicios que presta, las condiciones en que se dispensan, los compromisos y estándares de calidad que asume y los derechos que les asisten en relación con estos servicios. Son varias las Cartas de Servicios elaboradas en el ámbito de Servicios Sociales: Instituto Aragonés de la Mujer, Centro de Atención a Personas con Discapacidad (CAPDI-CAMP), Centro Base I Zaragoza, Centro Base II Zaragoza, Centro Base de Huesca, Centro Base de Teruel, Servicio de Atención Temprana, Instituto Aragonés de la Juventud y Dirección General de Igualdad y Familias.
- El uso de las *encuestas de satisfacción de las personas usuarias*, como instrumento de mejora de la atención en servicios sociales está presente en algunos ámbitos. Se trata de conocer la opinión que tienen las personas usuarias sobre algunas prestaciones ofrecidas por el Sistema Público de Servicios Sociales. Pueden reseñarse las encuestas de satisfacción que se realizan a las/los usuarias/os de la Residencia Romareda, a las personas participantes del programa *Cuidarte* y a las personas usuarias del programa de Atención Temprana.
- Algunos órganos cuentan con sistemas de gestión de la calidad, como es el Instituto Aragonés de la Juventud, que tiene certificación según la norma ISO 9001:2008.

La elaboración e implementación de planes sectoriales, programas y protocolos inciden igualmente en la consecución más eficaz y eficiente de los objetivos planteados y en la mejora continua del sistema.

Es decisivo igualmente el adecuado funcionamiento de los sistemas de información y su consideración de instrumentos de mejora de la gestión y apoyo en la toma de decisiones. La Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón establece *"el diseño y garantía de implantación, mantenimiento y actualización permanente de un sistema de información unificado de servicios sociales, que incluya cada recurso prestado por las administraciones públicas y por las entidades privadas gestoras de servicios sociales, mediante la articulación de las redes y dispositivos informáticos y telemáticos necesarios para su alimentación y explotación de datos"*.

Tener un conocimiento de la realidad y de los dispositivos existentes es esencial para alcanzar un sistema de calidad. Actualmente el distinto nivel de competencias sobre el que además intervienen agentes privados como gestores/as de recursos, no posibilita un sistema integrado de información que permita conocer la realidad y recursos que forman parte del sistema. Atendiendo a lo que recoge la Ley 5/2009 que establece a la persona y sus necesidades como eje y centro sobre el que gira y converge la intervención, se hace necesario avanzar hacia la implantación de un sistema de información compartido.

A nivel interno y por lo que a servicios sociales se refiere, el Departamento Ciudadanía y Derechos Sociales dispone de una gran cantidad de información, sin embargo, sus registros a menudo están dirigidos hacia la gestión adoleciendo de indicadores operativos y de evaluación. No existe un sistema de información único por lo que esta información se organiza en distintos subsistemas independientes que frecuentemente no tienen interoperabilidad entre ellos, lo que dificulta el análisis global del sistema.

Por otra parte, una atención de calidad, requiere de instrumentos como planes, programas, estrategias o protocolos con la finalidad de atender de forma adecuada y eficaz a las necesidades sociales de las personas.

El personal profesional

El capital humano es el principal valor del Sistema Público de Servicios Sociales. Su protagonismo en un Plan Estratégico, que ha de implicar en todo lo posible a todas las personas de la organización, se hace imprescindible.

La Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón, señala este aspecto. Además de establecer la figura del profesional de referencia, menciona de forma específica

algunos asuntos claves del personal profesional en el Sistema Público de Servicios Sociales:

- Reforzar el objetivo de calidad con el establecimiento de criterios de profesionalidad e interdisciplinariedad.
- Impulsar la participación del personal profesional en los procesos de mejora.
- Prever programas de formación e innovación que contribuyan a incrementar la eficacia y eficiencia del sistema y la satisfacción de las personas usuarias del mismo.
- Fomentar la investigación en el ámbito de los servicios sociales y la formación permanente del personal profesional del sistema público
- Incorporar, en el marco de la calidad de los servicios sociales, además de las condiciones materiales, laborales y técnicas de la prestación de los diferentes servicios, la exigencia del cumplimiento por parte de las/los profesionales del conjunto de obligaciones y deberes propios de la ética y deontología profesional.

3.5.1 Análisis DAFO

Se procede a la elaboración del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que se ha trabajado en los organismos que gestionan prestaciones del Catálogo de Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de Aragón, es decir, el Instituto Aragonés de Servicios Sociales, el Instituto Aragonés de la Mujer, el Instituto Aragonés de la Juventud y la Dirección General de Igualdad y Familias.

Es una técnica utilizada con mucha frecuencia en los análisis estratégicos de las organizaciones. Consiste en identificar los factores institucionales y del contexto externo que representan las condiciones básicas o decisivas para que los objetivos del Plan puedan ser realizados.

Son elementos que influyen de manera decisiva en el desarrollo y funcionamiento del sistema Público de Servicios Sociales que pueden exigir cambios organizativos o en la manera de tratar el entorno. Se clasifican del siguiente modo:

Factores Internos

Pertenecen a la organización

Debilidades: También llamadas puntos débiles. Constituyen áreas de mejora.

Fortalezas: Son los puntos fuertes de la organización.

Factores externos

Pertenecen al entorno.

Amenazas: Son todos los factores del entorno que pueden impedir o dificultar la implantación de una estrategia. Son una barrera para conseguir los objetivos.

Oportunidades: Son todos los elementos que puedan suponer una ventaja para la organización. Son ayudas para conseguir los objetivos.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El estado de desarrollo de un sistema de información integrado e integral para la dirección (toma de decisiones) y para las/los profesionales (gestión). • Falta de desarrollo, revisión y actualización legislativa. • Inexistencia de una ley básica estatal de servicios sociales. • Estructura administrativa rígida y burocratizada que puede ralentizar y frustrar el proyecto. • Recursos humanos y técnicos insuficientes. Personal temporal y alta movilidad de las/los profesionales. • Desequilibrio entre zonas rurales y urbanas. • Complejidad organizativa, insuficiente y deficitaria coordinación entre varias administraciones públicas. • Necesidad de clarificar funciones y criterios en órganos para evitar duplicidades y solapamiento de actuaciones. • Desigual funcionamiento de los órganos de participación, coordinación o dirección. Es preciso mejorar la fluidez en la comunicación vertical y en la coordinación que impulse la mejora de gestión. • Desarrollo desigual de los servicios sociales en el ámbito local. • Carencia de instrumentos de planificación. Poca evaluación de las políticas públicas. • Escasa implementación y desarrollo de sistemas y criterios de calidad. • Desarrollo desigual de las prestaciones del Catálogo de Servicios Sociales. • Lista de espera y retrasos en el procedimiento en determinadas prestaciones de servicios sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La identidad visibilidad del Departamento como Ciudadanía y Derechos Sociales con identidad propia. • Desarrollo normativo ya realizado de la Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón. • Impulso políticas de inclusión social. • Puesta al día en la gestión de determinadas prestaciones (IAI). • Seguridad jurídica con la entrada en vigor del Decreto 143/2011 del Catálogo de Servicios Sociales como instrumento que determina el conjunto de prestaciones del Sistema Público de Servicios Sociales en el ejercicio de los derechos sociales. • Mejora en la gestión de los recursos disponibles. • Creciente reconocimiento de los servicios sociales como sistema en el Estado de Bienestar. • Amplia red de centros y equipos técnicos destinados a la atención social. • Cobertura de acceso al Sistema Público de Servicios Sociales en todos los municipios. • Descentralización. • Alto nivel de capacidad y competencia profesional. Existen buenos equipos con ilusión. • Existencia de planes y programas de actuación. • Establecimiento de cauces y mecanismos de coordinación interadministrativa. • Funcionamiento del Consejo Interadministrativo de Servicios Sociales. • Fomento de la participación social en la elaboración de políticas sociales. • Funcionamiento del Consejo Aragonés de Servicios Sociales. • Funcionamiento de órganos de participación sectoriales. • El trabajo en red entre Administración y tercer sector. • Decreto regulador de Centros de Servicios Sociales. • Decreto regulador del Mapa de Servicios Sociales. • Incremento del presupuesto en políticas de servicios sociales. La política social como objetivo prioritario. • Consolidación de los servicios sociales en el nivel local. • Refuerzo del sistema de responsabilidad pública mediante nuevas fórmulas de provisión de servicios. • La visión de la calidad como prioridad y derecho de la ciudadanía. • Protocolización de actuaciones en determinadas situaciones de necesidades sociales. • El desarrollo actual ya conseguido de los sistemas de información.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Coyuntura económica. • Las dificultades en la sostenibilidad del sistema. • El reto de la atención a las necesidades sociales ante determinadas características del contexto sociodemográfico aragonés (envejecimiento de la población, dispersión y escasa densidad poblacional). • Precarización socioeconómica de la juventud. • Los periodos de parálisis de coordinación institucional. • Insuficiente visibilización y comunicación del Sistema de Servicios Sociales. • El sistema arrastra el estigma de tener por objeto la atención a la pobreza. La sociedad le asigna ese papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • El avance que supone para la organización un modelo de servicios sociales basado en ciudadanía y derechos sociales • Mejora de la imagen que la sociedad tiene sobre la gestión de los servicios sociales • Mayor nivel de bienestar relativo en Aragón respecto al resto del Estado (visible en tasas de pobreza y de desempleo), aun cuando ha perdido ventaja últimamente. • Mayor oferta de formación de las/los jóvenes que se incorporan al mercado de trabajo • Existencia de un tercer sector con experiencia y protagonismo en servicios sociales • Movilización de las personas actoras del sistema en procesos de participación. • Buena coordinación y relación en materia de servicios sociales con el Ayuntamiento de Zaragoza y demás Entidades Locales.

3.6 Conclusiones

El Análisis DAFO, tras el análisis sociodemográfico y de necesidades sociales, ayuda a identificar el estado de los elementos esenciales del Sistema Público de Servicios Sociales. Se trata de un diagnóstico de situación que proporciona una visión global del estado de los servicios sociales en la Comunidad Autónoma basado en las características de la población, sus necesidades, y los factores internos y externos del sistema. Con ello es posible establecer los desafíos y retos para los próximos años, es decir, las líneas estratégicas en el marco de la Misión y la Visión. Las conclusiones nos muestran los trazos que van a servir de hoja de ruta para ello.

La Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón, va a plantear como horizonte la universalización del cuarto pilar del Estado de Bienestar, dando respuesta al mandato estatutario de promover y garantizar un Sistema Público de Servicios Sociales.

Con la citada norma los servicios sociales adquieren carta de naturaleza al considerar el derecho subjetivo para las prestaciones esenciales. A pesar de la crisis económica y social y del retroceso en los sistemas de protección social, el paso de la asistencia al derecho ha sido una realidad. La nueva denominación en 2015 del Departamento del Gobierno de Aragón competente en materia de servicios sociales es un reflejo inequívoco de esa cuestión. Los términos de Ciudadanía y Derechos

Sociales expresan por sí mismos hacia dónde camina el Sistema Público de Servicios Sociales, y cual el horizonte de su universalización.

En este contexto, las siguientes cuestiones determinarían la estructura del *II Plan Estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2016-2019*.

- La regulación normativa es necesaria para garantizar el acceso universal al Sistema de Servicios Sociales, y para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos en materia de servicios sociales.

Ello supone avanzar en el desarrollo legislativo en materia de igualdad y en la garantía de los servicios sociales como derechos de ciudadanía.

En ese sentido hoy, en un contexto de crisis y con un elevado número de personas con dificultades, urge la aprobación de legislación básica para la cobertura de situaciones de urgencia social.

Está pendiente desarrollo normativo de la Ley 5/2009 de Servicios Sociales, así como la actualización y/o modificación de algunas normas para adecuarlas a la situación actual.

Por otra parte es necesario establecer acuerdos con las Entidades Locales para homogeneizar en la Comunidad Autónoma el régimen jurídico de sus competencias.

- La universalización del Sistema Público de Servicios Sociales es una de sus piezas esenciales que es posible si existe una red pública de calidad verdaderamente accesible para la población.

El desarrollo del Mapa de Servicios Sociales, como instrumento de planificación que se orienta en esa dirección, posibilita ordenar funcionalmente los establecimientos y prestaciones del Catálogo de Servicios Sociales con criterios de proximidad pretendiendo el mayor acercamiento posible al entorno social de las personas.

Las delimitaciones territoriales de carácter estructural, es decir las Áreas Básicas y Sectores de Servicios Sociales, fijarán la ordenación territorial, facilitando el acceso a los servicios sociales de los ciudadanos y ciudadanas. Igualmente, el impulso de las Zonas de Servicios Sociales para gestionar determinadas prestaciones sociales públicas y la definición de Áreas Especiales de Servicios Sociales para cubrir necesidades específicas de las/los ciudadanas/os de un territorio

redundará en ese horizonte de universalización del sistema para atender las necesidades de la ciudadanía.

- La atención a las necesidades sociales de la ciudadanía es la razón de ser del Sistema Público de Servicios Sociales donde una serie de retos conforman hoy el compromiso de los poderes públicos para atenderlas.

La protección de las personas más vulnerables y el derecho a todas las personas a tener una vida digna enmarcan las prioridades de dar respuesta a las familias con mayores dificultades y a aquellos que están en riesgo o en situación de exclusión social, con especial atención a la pobreza infantil.

Es preciso recuperar el retroceso en la promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia.

El impulso de las políticas de igualdad es otra prioridad importante, donde la lucha contra la violencia de género constituye un compromiso contra una de las más brutales formas de desigualdad. Es necesario avanzar en la animación de la participación social, que es una necesidad social encaminada al completo ejercicio de los derechos de ciudadanía de la persona. Como seres sociales que somos, es necesario promover las condiciones que faciliten la participación.

- En la norma básica de servicios sociales de Aragón se establece el mandato de *"Ordenar, organizar y desarrollar un Sistema Público de Servicios Sociales y establecer los mecanismos de coordinación y de trabajo en red de todas las administraciones públicas integradas en el mismo, articulando la relación de dicho Sistema público con el resto de las áreas de política social"*.

Es necesario reformar los mecanismos de coordinación y colaboración interadministrativa entre los distintos niveles de Administración que forman parte del sistema, así como la cooperación con otros sistemas y el trabajo en red. La red es una característica de nuestra sociedad global e interdependiente. El trabajo en red se hace cada vez más presente en nuestra sociedad y por tanto en el ámbito de los servicios sociales y constituye, a la vez, una herramienta indispensable en el desempeño profesional del ámbito de los servicios sociales. Una referencia particularmente significativa en ese sentido es el trabajo social comunitario donde el concepto de red ocupa un lugar central. La

consolidación del Consejo Aragonés de Servicios Sociales como órgano de participación y consulta de las/los agentes del sector, así como del Consejo Interadministrativo de Servicios Sociales como órgano de coordinación de las administraciones públicas, son piezas clave del sistema.

Igualmente es importante la existencia de órganos sectoriales, tanto de participación, de coordinación y de gestión, que dan valor a la organización y funcionamiento del sistema.

- Debe avanzarse en la articulación interna del Sistema Público de Servicios Sociales a fin de adaptar lo más adecuadamente posible sus elementos a los objetivos del mismo. En ese sentido la estructura organizativa de los organismos encargados de la gestión de las prestaciones sociales, las personas que forman los recursos humanos, los procedimientos, los proyectos y programas han de ser capaces de adaptarse para conseguir una adecuada atención a la ciudadanía.

La cultura de la calidad ha de estar cada vez más presente en el sistema. Promover e introducir la gestión de la calidad a todos los niveles de la organización del sistema de los servicios sociales es una prioridad.

La calidad de los servicios sociales, como establece la Ley 5/2009 constituye un derecho fundamental de las personas y es un objetivo prioritario del Sistema Público de Servicios Sociales. Las estrategias de calidad contribuyen al logro de los objetivos del sistema.

Entre las actuaciones de mejora se encuentra la necesidad de incorporar al Registro de Entidades de Servicios Sociales a todas las entidades prestadoras de servicios, establecer criterios de acreditación y potenciar los mecanismos de Inspección y control.

Las y los profesionales son un elemento esencial en la estrategia de la calidad ya que su conocimiento y praxis profesional es el capital más importante de la organización. La formación es una herramienta imprescindible para ello.

Los instrumentos de planificación, el desarrollo de estrategias, la elaboración de protocolos y la implementación de programas, en los ámbitos sectoriales, se hacen imprescindibles para responder adecuadamente cuando las necesidades sociales así lo demandan.

- Progresar en el Sistema Aragonés de Información de Servicios Sociales previsto en la Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón, va a permitir optimizar la gestión a nivel directivo y va a suponer una mejora para el personal profesional en la gestión operativa de los servicios sociales que reciben las ciudadanas y ciudadanos.

También es importante que la sociedad tenga un mayor conocimiento de los servicios sociales como un pilar básico del Estado de Bienestar. Se hace preciso aumentar la visibilidad del sistema y que se extienda la comunicación con la ciudadanía.

Se trataría de conseguir unos servicios sociales públicos atractivos y efectivos para la diversidad de personas, familias y grupos de la sociedad.

- Es necesaria la sostenibilidad económica del Sistema de Servicios Sociales y la suficiencia financiera.

La Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón enmarca el modelo de financiación del sistema estableciendo los principios de financiación, la financiación de los equipamientos de los Servicios Sociales Generales y de los Especializados, así como la participación de las/os usuarias/os en la financiación de los servicios sociales.

En ello es importante la potenciación de los Fondos Europeos, la unificación de los sistemas de cálculo de la aportación del usuario, la posibilidad de contratación desde la responsabilidad pública, mantener líneas de subvención a entidades sociales en materia de servicios sociales y potenciar los mecanismos de participación para la aprobación de los presupuestos

Estas conclusiones van a orientar la formulación de las líneas estratégicas que han de implementarse en los próximos años para hacer efectivo y optimizar el mandato estatutario de *"promover y garantizar un Sistema Público de Servicios Sociales suficiente para la atención de las personas y grupos orientado al logro de su pleno desarrollo personal y social"*.

4 Misión y Visión

La formulación de la Misión y la Visión son dos elementos básicos de un plan estratégico.

Los factores determinantes claves del Sistema Público de Servicios Sociales identificados en el diagnóstico de situación, van a delimitar la definición de las líneas estratégicas, objetivos estratégicos, y medidas del Plan que se plantean desde la Misión y la Visión.

La Visión es el enfoque de futuro que se desea para la Organización. La Misión es la forma en que la Organización se propone hacer realidad la Visión. Es un conjunto de actuaciones imbuidas de una cultura y valores propios y contiene objetivos ambiciosos en línea con la Visión de futuro.

4.1 Misión

La Misión de una organización consiste fundamentalmente en los objetivos, fines, metas para los que una organización fue fundada, existe y trabaja, y hacia cuya realización orienta u acción de manera sostenida. Responde a la razón de ser de la organización y tiene el carácter de ser compartida para los miembros de la misma.

El establecimiento de la Misión en relación al Sistema Público de Servicios Sociales, se basa en las siguientes claves:

- *¿Cuál es su identidad?:* La seña de identidad de los Servicios Sociales en Aragón la constituye el Sistema Público de Servicios Sociales. La Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón ordena, organiza y desarrolla dicho sistema.
- *¿Qué hace el sistema?:* El sistema ha de garantizar el acceso de las personas a los servicios sociales como derecho de ciudadanía.
- *¿Cuáles son los fines del sistema?:* El sistema ha de promover el bienestar social del conjunto de la población y contribuir al pleno desarrollo de las personas.
- *¿Cuáles son los principios que determinan y justifican los fines del sistema?:* Los principios vienen definidos de forma general en el marco legal vigente de la Administración Autonómica y de manera específica en la norma básica en materia de servicios sociales. Estos son: responsabilidad pública, universalidad, igualdad, equidad, prevención, dimensión comunitaria, autonomía personal, integración en el entorno, atención personalizada y continuada, calidad,

participación ciudadana, planificación y evaluación, descentralización, coordinación y cooperación, integración de la perspectiva de género, promoción de la iniciativa y del voluntariado social y transversalidad.

Teniendo en cuenta estas coordenadas, la Misión del II Plan Estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2016-2019, queda definida como sigue:

Garantizar, en la Comunidad Autónoma de Aragón, el derecho universal de acceso a los servicios sociales como derecho de la ciudadanía para promover el bienestar social del conjunto de la población y contribuir al pleno desarrollo de las personas, y el acceso a las prestaciones esenciales configuradas como derecho subjetivo.

4.2 Visión

La Visión es la imagen positiva que la organización tiene de sí misma y de sus actividades en un futuro determinado o en un corte preciso de tiempo. La visión describe dónde queremos estar en el futuro. Incluye tanto los cambios que deseamos lograr en la población objetivo como en la imagen de la misma organización.

Contesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la imagen deseada?, ¿Cómo seremos en el futuro? y ¿Qué haremos en el futuro?

El análisis estratégico nos proporciona conocimiento acerca de las condiciones básicas o decisivas para que el propósito planteado en la Visión pueda ser realizado.

En ello resulta fundamental establecer los asuntos estratégicos que se consideran factores claves o cruciales para tener garantías de éxito en la finalidad propuesta.

Este paso nos llevará a tomar decisiones estratégicas adecuadas para cumplir con lo dispuesto en la Visión, es decir, a la formulación de forma apropiada de las líneas, los objetivos y las medidas.

La Visión del Plan Estratégico tiene como horizonte el desarrollo de la Misión, por lo que su núcleo central está basado en el afianzamiento y consolidación del Sistema Público de Servicios Sociales cuyo mandato estatutario recoge la norma básica aragonesa en materia de servicios sociales.

Su redacción se plantea como sigue.

Consolidación de un Sistema Aragonés de Servicios Sociales capaz de garantizar el derecho universal de acceso al mismo y a las prestaciones reconocidas como derecho subjetivo, a través de una red pública -tanto de la Administración de la Comunidad Autónoma, de las Entidades Locales y de responsabilidad pública-, orientada a responder de forma coherente y eficaz a las necesidades sociales presentes y futuras de la ciudadanía.

5 Líneas estratégicas

La formulación de las líneas estratégicas es una tarea necesaria para el ejercicio de una dirección estratégica basada en una planificación que facilite un proceso continuo de toma de decisiones que resuelva por adelantado qué hacer, cómo, cuándo hacerlo y quién/quienes lo van a realizar. El éxito de la dirección estratégica radica en la capacidad de adaptarse al medio y lograr los mejores y más estables resultados.

Las líneas estratégicas son los ejes en los que se ordenan los diferentes objetivos generales.

Los objetivos estratégicos pertenecen al mediano y largo plazo y están orientados al logro de la Visión. Son los resultados que el Sistema Público de Servicios Sociales espera alcanzar. Son los cambios a conseguir en el mediano y largo plazo.

Para la determinación de las líneas se parte de las conclusiones del Análisis Estratégico en el marco de la Misión y la Visión, teniendo en cuenta los compromisos establecidos en el Plan de Gobierno correspondiente a la IX legislatura (aprobado por acuerdo de 26 de Enero de 2016 del Gobierno de Aragón).

Las medidas corresponden al nivel táctico en el que se concretan los objetivos y el horizonte de la estrategia en una realidad más específica.

LINEA 1: Desarrollo normativo del Sistema de Servicios Sociales	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS
Impulsar la aprobación de normativa para la cobertura de situaciones de urgencia social	Impulsar la aprobación de la Ley de Renta Social Básica
	Elaborar y aprobar la normativa de los itinerarios de inserción
Dotar al Sistema de Servicios Sociales de la regulación normativa de desarrollo de la Ley de Servicios Sociales de Aragón	Elaborar y aprobar del decreto de Registro de entidades y servicios sociales
	Aprobar el proyecto de decreto de Mapa de Servicios Sociales
	Aprobar el proyecto de decreto de Centro de Servicios Sociales
	Actualizar del Catálogo de Servicios Sociales
	Elaborar y aprobar del decreto regulador del profesional de referencia
	Impulsar la elaboración de la Ley de regulación de las entidades privadas de servicios sociales
	Elaborar y aprobar del decreto regulador de las condiciones mínimas de establecimientos y servicios sociales
	Impulsar la elaboración del decreto regulador del Comité de Ética en la Atención Social
Actualizar el decreto del Sistema Aragonés de Información Joven	
Avanzar en la regulación normativa de derechos sociales y políticas de igualdad y garantía de derechos de ciudadanía	Elaborar e impulsar la aprobación de la Ley de Igualdad de Hombres y Mujeres
	Modificar la Ley de Familias
	Elaborar e impulsar la aprobación de la Ley de Transexualidad
Adecuar la normativa en vigor a las necesidades de las personas usuarias del sistema	Procurar acuerdos con Entidades Locales para unificar en Aragón el ámbito jurídico de las prestaciones de su competencia
	Adaptar los servicios de menores a las leyes de infancia estatales

LÍNEA 2: Universalización de la atención y ordenación territorial	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS
Desarrollar el Mapa de Servicios sociales para favorecer que todos los/as ciudadanos/as, independientemente de donde residan, puedan acceder al Sistema de Servicios Sociales en condiciones de igualdad	Delimitar las Áreas Básicas y Sectores de Servicios Sociales
	Impulsar Zonas de Servicios Sociales para gestionar prestaciones y/o programas
	Definir Áreas Especiales de Servicios Sociales en virtud de determinadas necesidades sociales concretas
Facilitar el acceso a las prestaciones sociales con criterios de equidad y homogeneidad	Adecuar los ratios de atención y/o la intensidad de las prestaciones a la normativa vigente
	Elaborar o, en su caso, aplicar instrumentos comunes de acceso a las diversas prestaciones
	Avanzar en la delimitación de funciones entre los diferentes niveles de atención

LÍNEA 3: Necesidades sociales de atención prioritaria	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS
Ampliar cobertura en necesidades básicas y de integración social	Implementar la Renta Social Básica
	Promover itinerarios de inclusión social.
Aumentar cobertura en necesidades de autonomía personal	Aumentar la atención a personas en situación de dependencia
	Promover la autonomía personal y facilitar la permanencia de las personas en su domicilio
	Desarrollar medidas de apoyo a personas cuidadoras
	Avanzar en la cobertura de plazas de atención residencial conforme al principio de proximidad
Impulsar políticas de igualdad	Desarrollar actuación/es de erradicación de la violencia contra la mujer y sus hija/os)
	Impulsar actuación/es que promuevan la igualdad de hombres y mujeres en el ámbito de los Servicios Sociales
Potenciar y mejorar las actuaciones de protección	Potenciar actuación/ actuaciones de la prevención de las situaciones de desprotección infantil y la preservación familiar
	Mantener y, en su caso, mejorar los mecanismos de protección y de reforma en materia de menores
	Mantener y, en su caso mejorar, la atención en el ámbito de tutela de adultos
Fomentar la participación social en la atención de necesidades	Potenciar actuaciones en la necesidad social de la participación social
	Promover proyectos de enfoque comunitario en la intervención social

LÍNEA 4: Coordinación de administraciones públicas y colaboración público-privada	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS
Mantener y, en su caso, reforzar mecanismos de coordinación y colaboración interadministrativa en materia de servicios sociales entre la Administración Autonómica y Local	Desarrollar las funciones del Consejo Interadministrativo de Servicios Sociales
	Mejorar e impulsar proyectos de colaboración con otros sistemas
	Impulsar proyectos de trabajo en red con servicios de empleo y centros escolares
	Realizar actuaciones con el Consejo Económico Social en materia de servicios sociales
Consolidar la colaboración público privada	Mejorar los acuerdos marco con entidades privadas
	Impulsar la colaboración entre Administración y tercer sector compartiendo información y criterios de actuación
	Desarrollar convenios con empresas y UNIZAR en materia de violencia de género
Impulso participación social en el Sistema Público de Servicios Sociales	Consolidar el funcionamiento del Consejo Aragonés de Servicios Sociales
	Impulsar y relanzar, en su caso, los órganos sectoriales de participación, coordinación y de dirección

LÍNEA 5: Articulación interna del Sistema y mejora de la calidad	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS
Optimizar la estructura interna del sistema	Redefinir la estructura administrativa de los organismos del Departamento
	Flexibilizar procedimientos que permitan una tramitación más ágil de las demandas
Mejorar los mecanismos de acreditación e inspección de las entidades prestadoras de responsabilidad pública	Incorporar al Registro de Entidades de Servicios Sociales a todas las entidades prestadores de servicios sociales de responsabilidad pública.
	Establecer los criterios para la acreditación de entidades prestadoras de servicios sociales
	Potenciar los mecanismos de Inspección de establecimientos y prestaciones de servicios sociales
Impulsar la cultura de la calidad en servicios sociales	Elaborar Cartas de Servicios y otros instrumentos de calidad
	Establecer criterios e indicadores de calidad para las prestaciones del Catálogo de Servicios Sociales
	Impulsar proyectos de formación, investigación e innovación en los profesionales
	Potenciar el establecimiento de grupos profesionales de mejora continua en el ámbito de los servicios sociales
	Avanzar en la puesta en marcha del Comité de Ética en la Atención Social
Desarrollar planes y programas para responder más adecuadamente a las necesidades sociales	Elaborar plan del IAJ, de intervención con menores, de gestión de la diversidad, de igualdad en Aragón. Elaborar protocolos de personas protección internacional, de trata de mujeres y niñas/os con fines de explotación sexual, contra la MGF(actualización).
	Desarrollar la Oficina aragonesa contra la discriminación

LÍNEA 6. Sistema de información de servicios sociales, visualización y comunicación a la ciudadanía	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS
Avanzar hacia un Sistema de Información de Servicios Sociales.	Desarrollar bases de datos interoperativas entre el Departamento y los Organismos Autónomos
	Desarrollar paulatinamente la monitorización del Mapa de Servicios Sociales
	Introducir soportes informáticos para compartir información relevante en la gestión de los servicios sociales entre la Administración y tercer sector
Fomentar la visibilización del sistema	Realizar actuaciones para dar a conocer a la ciudadanía la Cartas de Derechos y las prestaciones del sistema
	Divulgar los resultados de la intervención generada por el Sistema Público de Servicios Sociales

LÍNEA 7. Sostenibilidad económica del Sistema. Financiación	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS
Reivindicar la suficiencia financiera de los diferentes niveles del sistema	Potenciar la incorporación de Fondos Europeos en servicios sociales
	Impulsar líneas de subvención a entidades sociales en materia de servicios sociales
Optimizar la gestión en la financiación	Unificar, para el mismo servicio, los sistemas de cálculo de la aportación de la persona usuaria
	Posibilitar la contratación de servicios con entidades siempre que no afecte a la titularidad del servicio público
	Mantener los mecanismos de participación social para la aprobación de presupuestos
	Simplificar los sistemas de justificación de costes

6 Memoria económica

Como establece la Ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón, la Administración de la Comunidad Autónoma ha de asegurar la provisión suficiente y sostenida de los servicios sociales y hacer frente a los gastos derivados del ejercicio de sus competencias, habilitando para ello los créditos presupuestarios necesarios que garanticen la equidad a las/os ciudadanos/as en el acceso y en las prestaciones y la calidad de los servicios.

7 Evaluación y seguimiento del Plan

El Plan Estratégico incorpora un sistema de evaluación y seguimiento. La finalidad central de la evaluación es proporcionar una información fiable que permita conocer el grado de consecución de los objetivos planteados.

El artículo 40 de la Ley 5/2010 de Servicios Sociales de Aragón establece que el Plan Estratégico ha de incluir los mecanismos de evaluación sistemática y continuada del mismo, garantizando la participación institucional y social.