



LA COLABORACIÓN  
DEL TERCER SECTOR Y  
LA DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA  
EN EL ÁMBITO DE LOS SERVICIOS SOCIALES

**CONSOLIDAR** EL CAMINO RECORRIDO  
Y **PROYECTAR** EL FUTURO





## ÍNDICE

---

### 1. PRESENTACIÓN

1.1. El Contexto y los Objetivos	3
1.2. El Proceso y las y los Participantes	5
1.3. Estructura, contenido y alcance del documento	7

### 2. EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL COMO AGENTE Y LOS SERVICIOS SOCIALES COMO ÁMBITO DE ACTIVIDAD

2.1. El Tercer Sector de Acción Social o Tercer Sector Social (TSS)	8
2.2. Los Servicios Sociales	9

### 3. MARCO GENERAL PARA LA COLABORACIÓN ENTRE EL DEPARTAMENTO Y EL TERCER SECTOR

3.1. Razones que sostienen la Colaboración del Sector Público y el Tercer Sector en el Ámbito de los Servicios Sociales	10
3.2. Ámbitos de Colaboración	13
3.3. Principios y Criterios Generales para la Colaboración	15

### 4. LA ACCIÓN DE PROMOCIÓN Y LA COLABORACIÓN EN ACTIVIDADES DE INTERÉS GENERAL AJENAS AL SISTEMA VASCO DE SERVICIOS SOCIALES (SVSS), EN EL TERRITORIO HISTÓRICO Y

16

### 5. PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN EL SISTEMA VASCO DE SERVICIOS SOCIALES (SVSS), EN EL TERRITORIO HISTÓRICO Y EN RELACIÓN A LOS SERVICIOS DE RESPONSABILIDAD FORAL

5.1. Aspectos Generales	19
5.2. La Coordinación de Caso	23

### 6. INNOVACIÓN

26

### 7. PRINCIPALES RECOMENDACIONES

31



# 1. PRESENTACIÓN

---

## 1.1. EL CONTEXTO Y LOS OBJETIVOS

---

Las organizaciones y redes del Tercer Sector de Acción Social y el Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia cuentan con una amplia trayectoria de colaboración en el ámbito de los servicios sociales.

A lo largo de varias legislaturas y como fruto, entre otros factores, de la progresiva maduración del ámbito de los servicios sociales y de la relación entre las partes, se ha avanzado en el diálogo con el tercer sector y en la configuración de un modelo de colaboración tanto en actividades de interés general como para prestar servicios que, progresivamente, se están configurando como servicios de responsabilidad foral.

Algunas expresiones de este proceso de colaboración creciente son:

- La participación de las organizaciones y redes en la orientación y evaluación de la acción del Departamento a través de consejos y grupos de trabajo para la elaboración, seguimiento y evaluación del plan estratégico y planes sectoriales.
- El diálogo y relación permanente, a nivel formal e informal, mediante encuen-

tros, visitas a entidades...; y el propio proceso de diálogo del que surge este documento.

- La formalización de la relación para la prestación de servicios de responsabilidad foral mediante convenios y conciertos (concertación de plazas), dotando de garantías y estabilidad a estos servicios.
- Y la configuración de redes de atención, desde la colaboración, en los diversos ámbitos de actuación y, particularmente, en los de discapacidad, exclusión y desprotección.

Así, la **“Declaración sobre el Tercer Sector en la prestación de servicios sociales especializados”**, aprobada en abril de 2005 y asumida por el conjunto de la institución (responsables políticos y técnicos), afirmaba el valor de las entidades del tercer sector y la voluntad de consolidar un marco de colaboración estratégica con las mismas para la planificación, diseño y gestión de servicios, concretando 7 principios y criterios sobre los que construir dicho marco:



- 1.** Colaboración, en el ámbito competencial del Departamento (principio de competencia).
- 2.** Comunicación permanente, fluida y eficaz entre las partes.
- 3.** Gestión compartida de los proyectos en todas sus fases, siendo el Departamento copartícipe de los mismos, más que un mero financiador.
- 4.** Garantía de estabilidad, mediante obligaciones mutuas formalizadas en fórmulas legales distintas a la subvención.
- 5.** Profesionalidad, eficacia, calidad y trabajo en red, como objetivos exigibles tanto a las entidades como a la administración.
- 6.** Condiciones y relaciones laborales dignas en las entidades, como condición para una adecuada atención, estableciendo la Diputación contrapartidas económicas adecuadas al servicio prestado.
- 7.** Participación del tercer sector en el diseño y puesta en marcha de políticas sociales y nuevos servicios, a través de foros de encuentro y acuerdo.

Hoy, tras el avance en la configuración del sistema de servicios sociales de responsabilidad pública, parece necesario actualizar los términos de esta declaración y profundizar, a la luz de la experiencia, en este marco de colaboración estratégica que consagra la Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales (LSS).

Resulta significativo cómo en esa misma Declaración, hace sólo 6 años, el Departamen-

to reclamaba ser copartícipe de los proyectos de las entidades. Hoy, se ha configurado un catálogo de prestaciones y servicios de responsabilidad pública y lo que se pretende es reconocer y estructurar la participación de las entidades del tercer sector en la prestación de los servicios de responsabilidad foral y en la coordinación de caso, entre otros aspectos.

El proceso de estructuración del tercer sector social, particularmente avanzado en Bizkaia, y la maduración de las redes, reclaman también reconocer e impulsar su papel en relación con aspectos tales como la sensibilización y denuncia, la promoción de derechos, la innovación... y, de manera particular, en espacios de diálogo civil y social.

Es tiempo, por tanto, de formalizar el recorrido previo y preservar lo que ha funcionado en el marco que establece la LSS. Una Ley que consolida la participación del tercer sector en la prestación de servicios sociales de responsabilidad pública, así como la promoción del tercer sector en el ámbito de los servicios sociales, como competencia, aunque no obligación, de las diferentes administraciones públicas.

El contexto social reclama impulsar las políticas sociales y sostener los sistemas públicos al tiempo que promover la complementariedad y colaboración entre sectores, el diálogo civil y la concertación social en relación al conjunto de ámbitos, sistemas y políticas orientadas al bienestar. Todo ello resulta clave para afrontar los desafíos del envejecimiento, el incremento de las situaciones de dependencia, la ampliación de la zona de vulnerabilidad



social, el debilitamiento del apoyo informal, la crisis económica...

El sustrato en el que se debe cultivar el diálogo civil es, precisamente, el reconocimiento de la identidad y contribución social

propia de cada sector y agente, y la búsqueda de la complementariedad, que no subsidiariedad, y la colaboración para sostener tanto la responsabilidad pública como la contribución solidaria de la sociedad civil.

## 1.2. EL PROCESO Y LAS Y LOS PARTICIPANTES

---

El documento que aquí se presenta es fruto de un proceso de diálogo entre organizaciones y redes del tercer sector y el Departamento de Acción Social, cuyo contenido principal ha sido la colaboración entre el Departamento foral con responsabilidad en materia de servicios sociales y el Tercer Sector de Acción Social.

En el proceso, que se inició en octubre de 2010, tras dos reuniones de presentación y puesta en marcha, se fueron abordando las siguientes cuestiones a lo largo de cinco sesiones más:

- 1.** La relación Administraciones Públicas -Tercer Sector respecto a las actividades no vinculadas al Sistema Vasco de Servicios Sociales (SVSS).
- 2.** Las prestaciones y servicios de responsabilidad foral - según lo previsto en la LSS - o cuya gestión ha venido realizando el Departamento: la participación de las entidades en su prestación; los criterios y objetivos respecto a su despliegue; y la participación de las entidades y redes en la acción de planificación que lleva a cabo el Departamento.
- 3.** Bases e instrumentos de colaboración entre las administraciones públicas y el tercer sector para la provisión de servicios sociales de responsabilidad pública.

**4.** La participación económica de las personas usuarias y de otras personas obligadas al pago en la financiación de las prestaciones y servicios de la Cartera del SVSS.

**5.** La participación de las organizaciones de iniciativa social en la coordinación de caso.

**6.** Innovar desde la colaboración en el ámbito de los servicios sociales.

Para cada uno de estos temas se elaboró un documento de apoyo técnico, que sirvió de soporte a la reflexión, y un guión para el debate.

El proceso, que concluyó con una sexta sesión de cierre para la elaboración de este documento, surgió entre otros aspectos, en respuesta a:

- La demanda de las organizaciones y redes de activar una mesa de diálogo civil, con el objetivo de llegar a institucionalizar el diálogo y transversalizarlo implicando, en lo posible, a otros departamentos forales.
- El mutuo deseo de explicitar y profundizar en el modelo de colaboración, a la luz de la experiencia y tomando en consideración el marco que define la LSS.



Las organizaciones, redes, instituciones y personas participantes han sido las siguientes.

---

**LARES EUSKADI**

---

Manuel Merino. Presidente.

---

**NAGUSIAK**

---

Sabin Ipiña. Presidente.  
Jesús Obaldía. Delegado comarcal de Bilbao.

---

**FEVAS**

---

Pedro Fernández. Gerente de FEVAS.  
Pablo González. Gerente de GORABIDE.  
Ignacio Ruiz. Gerente de APNABI.

---

**EDEKA**

---

José María Abad. Presidente.  
Belén Flores. Secretaría Técnica.

---

**EUSKAL GORRAK**

---

Álvaro Ortega. Presidente.  
Iñaki Fernández Gómez. Coordinador del servicio de empleo.

---

**EAPN EUSKADI**

---

Juan Ibarretxe. Presidente.  
Borja Doval. Miembro de la Junta.  
Cristina Larrañaga. Coordinadora.

---

**REAS**

---

José González. Presidente.  
Teo Chávez. Vicepresidente.

---

**GIZARDATZ**

---

Gonzalo Rodríguez. Presidente.  
Miriam Santorcuato. Vicepresidenta.  
Iñigo Vidaurrezaga. Gerente.

---

**GIZATEA**

---

Carlos Askunce. Gerente.

---

**HARRESIAK APURTUZ**

---

Rigoberto Jara. Presidente honorífico.  
Francy Fonseca. Secretaría Técnica.

---

**LANTEGI BATUAK**

---

José María Franco. Director Gerente.

---

**ONCE**

---

Claudio Congosto. Jefe del Departamento de Servicios Sociales.  
Silvia Montes. Trabajadora Social.

---

**FEKOOR**

---

Juan Carlos Sola. Presidente.

---

**AVIFES**

---

Itziar Ceballos. Gerente.

---

**DEPARTAMENTO DE ACCIÓN SOCIAL**

---

Juan María Aburto. Diputado Foral de Acción Social.  
Iñigo Pombo. Director para la Promoción de la Autonomía Personal.  
Jon Etxebarria. Director de Inserción Social.  
Andoni Rekagorri. Director de Planificación, Estudios e Inspección.  
Angel Erkoreka. Jefe del Servicio de Servicios Generales.  
Aitor Urrutia. Asesor.  
Imanol Zuluaga. Asesor.

---

**INSTITUTO FORAL DE ASISTENCIA SOCIAL**

---

Adolfo Alustiza. Gerente.

---

**ASISTENCIA TÉCNICA**

---

Rafa López-Arostegui. Fundación EDE.  
Elena Iturrizaga. Jefa del Servicio de Planificación y Estudios.





### 1.3. ESTRUCTURA, CONTENIDO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

---

- El documento comienza estableciendo su objeto: la colaboración del Departamento y las organizaciones y redes del Tercer Sector de Acción Social en el marco del sistema de servicios sociales de responsabilidad pública y en el ámbito, más amplio, de los servicios sociales.

- Así, en el primer apartado se definen: a) el Tercer Sector de Acción Social, concretando algunas prácticas fundamentales que suelen adoptar las entidades y que responden a características que el SVSS desea para sí; b) y el ámbito de los servicios sociales.

- Y en el segundo se establecen las razones que justifican la colaboración, los ámbitos en los que ésta suele y puede plantearse, y los principios y criterios generales en los que debería enmarcarse.

Tras este marco general, se incide en dos grandes áreas:

- La acción de promoción y la colaboración en actividades de interés general, ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

- La participación de las organizaciones y redes en el SVSS, en el Territorio Histórico y en relación a los servicios de responsabilidad foral. Se abordan primero una serie de cuestiones generales para presentar después algunas cuestiones específicas en relación a la coordinación de caso y la participación de las organizaciones en la misma.

Posteriormente, se aborda una cuestión particular: la colaboración en materia de innovación.

Y se concluye presentando, a modo de síntesis, las principales propuestas de avance.

- El documento no incluye algunas cuestiones, de carácter más específico, que se han abordado en el proceso relativas a: a) los servicios de responsabilidad foral –incluidos en el catálogo del SVSS– o que ha venido apoyando el Departamento; b) la participación de las personas obligadas al pago en la financiación de las prestaciones y servicios del catálogo (copago).

Se ha considerado oportuno no incluirlas, dado que no guardan relación con su objeto: la colaboración entre el Departamento y el Tercer Sector. En todo caso, las consideraciones en relación a los servicios se recogen en otro documento y, por lo que respecta al copago, hay que destacar que no existe ningún aspecto sobre el que se alcanzara una posición compartida.

- Finalmente, respecto a su alcance, el documento sólo pretende levantar acta de las principales conclusiones del proceso relativas a la colaboración entre el Departamento y el Tercer Sector, y aunque éstas desarrollan los principios y criterios de la Declaración de 2005, se ha evitado expresamente realizar una declaración institucional en este momento.

Por otra parte, resulta evidente, y así se ha explicitado, que las conclusiones del proceso serán de utilidad en el futuro sólo si se la reconocen las partes potencialmente interesadas en la colaboración: quienes asuman la responsabilidad de dirigir y gestionar el Departamento y las entidades y redes del Tercer Sector de Acción Social.



## 2. EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL COMO AGENTE Y LOS SERVICIOS SOCIALES COMO ÁMBITO DE ACTIVIDAD

---

### 2.1. EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL O TERCER SECTOR SOCIAL (TSS)

---

1. El TSS está constituido por organizaciones privadas, no lucrativas, autogobernadas y de acción voluntaria cuya misión o actividad principal se orienta a la inclusión social de las personas, familias y grupos vulnerables.

2. La Declaración de 2005 destacaba el valor añadido de su vocación voluntaria y sin ánimo de lucro, junto a otros aspectos que suelen caracterizar a las entidades del TSS: el conocimiento de la realidad, en la que trabajan con calidad y profesionalidad, y su compromiso con las personas más vulnerables.

3. Además, suelen caracterizarse por:

- Ser iniciativas con una base social relevante y diversa (personas socias, voluntarias, colaboradoras...) y, a veces, gobernadas por las propias personas y familias “usuarias” (entidades de iniciativa social). Esta característica favorece prácticas como la **articulación del voluntariado**, la **ayuda mutua y el trabajo remunerado**, o la **participación de las personas destinatarias** en el diseño y evaluación de actividades, prestaciones y servicios.
- Mantener un **vínculo (compromiso)** estable con un colectivo y territorio (permanencia y proximidad, no sólo geográfica)

y generar alternativas para mejorar su situación, desempeñando a tal efecto una **pluralidad de funciones** (detección de necesidades, promoción de derechos, sensibilización, prestación de servicios...) y atendiendo también a quienes se encuentran en “tierra de nadie”, procurando su acceso a recursos y sistemas.

- Llevar a cabo **intervenciones integrales** –más allá de prestar un servicio concreto y, a veces, en más de un ámbito o sistema- y acompañar a las personas, familias y grupos, cuando es preciso, a lo largo del tiempo. Ambas prácticas permiten ofrecer a las personas un continuo de atención, transversal y longitudinal, que posibilita personalizar la atención.

En definitiva, suelen ser **organizaciones centradas en la persona**, que la acompañan y adoptan prácticas que añaden valor a la prestación de servicios de responsabilidad pública, en términos de participación, articulación de apoyos (ayuda mutua, voluntariado, trabajo remunerado), integralidad y personalización de la atención.

4. Conviene hacer notar que se trata de prácticas que: no necesariamente caracterizan a todo el TSS; podría adoptar en principio cual-



quier agente al margen de su figura jurídica; y desea para sí el SVSS (artículos 7 y 8 de la LSS, sobre principios y modelo de atención).

Se relacionan, además, con algunos de los requisitos de acceso al régimen de concierto que contempla el artículo 64 (atención con-

tinuada y presencia previa en la zona) y de las medidas de discriminación positiva previstas en el artículo 65<sup>1</sup> y, de manera similar, el artículo 72, al establecer las cláusulas sociales y medidas de discriminación positiva en la contratación.

## 2.2. LOS SERVICIOS SOCIALES

---

### 5. Los servicios sociales:

- No se agotan en los sistemas de servicios sociales de responsabilidad pública.
- Constituyen un ámbito funcional y competencial diferenciado, configurando un sistema propio dentro de los sistemas y políticas sociales.
- Se orientan a atender situaciones de exclusión, dependencia y desprotección y promover la integración social con la máxima autonomía posible de personas, familias y grupos, a través de actividades, servicios y prestaciones de carácter fundamentalmente personal y relacional.
- Centran su actuación en la promoción de las personas y en el mantenimiento o desarrollo de sus capacidades para la integración social con autonomía, facilitándoles los apoyos necesarios, pun-

tuales o estables, e incidiendo también sobre sus relaciones con el contexto familiar y social.

- Son y se perciben, cada vez más, como un servicio dirigido a toda la población puesto que son muchas las personas que, a lo largo de su vida, pueden requerir apoyos, permanentes o no, para la integración social con autonomía.

**6.** La inclusión social, en tanto que implica el acceso a un empleo, a la vivienda, la educación y la formación, la salud, la cultura, la información..., requiere del concurso de otros ámbitos, sistemas y políticas sociales<sup>2</sup>. Por ello, las políticas y sistemas orientados al bienestar social deberían guardar cierta articulación y coherencia. Y el diálogo civil, en el ámbito de los servicios sociales, debería contemplar la in-

---

1. Destinar los resultados económicos de la actividad a la mejora continua del servicio. Agregar valor al servicio mediante su conexión con otras prestaciones, servicios o actividades dirigidas a las y los destinatarios del servicio.

Contemplar la participación de las personas afectadas a través de actividades de ayuda mutua en la atención de las necesidades de las y los destinatarios del servicio, y las actividades de voluntariado social.

---

2. "El bienestar social, la inclusión social y la cohesión social no constituyen finalidades exclusivas del Sistema Vasco de Servicios Sociales, sino compartidas con otros sistemas y políticas de protección social; en su consecución, por lo tanto, el Sistema Vasco de Servicios Sociales, colabora-

rará en el marco de las finalidades y funciones que le son propias. Asimismo, la promoción de la solidaridad y de la convivencia y el fomento de la participación social se consideran finalidades compartidas con otros sistemas y políticas públicas" (artículo 6.3. de la LSS).



terlocución con otros ámbitos, sistemas y políticas para promover la inclusión social desde una acción combinada.

**7.** De igual modo, la promoción del tercer sector y el voluntariado debería constituir un objetivo transversal a diferentes departamentos, impulsando desde las áreas de servicios sociales el voluntariado social y la actividad y funcionamiento de las entidades en el ámbito de los servicios sociales.

**8.** De hecho, las entidades del TSS, además de actuar en el ámbito de los servicios sociales:

- llevan a cabo intervenciones en otros ámbitos y sistemas (empleo, educa-

ción, salud, vivienda...) y en espacios de intersección entre el ámbito social y otros ámbitos (socio-sanitario, socio-laboral...);

- siempre con la finalidad de promover la inclusión social de las personas, familias y grupos vulnerables, entendiendo por tales aquellos que se encuentran en situación o riesgo de exclusión, desprotección o dependencia.

**9.** Por su parte, el tercer sector educativo, cultural, deportivo, sanitario..., al igual que el sector público y las empresas, pueden y deben llevar a cabo actividades de acción social. La acción social no se agota en los servicios sociales.

## **3. MARCO GENERAL PARA LA COLABORACIÓN ENTRE EL DEPARTAMENTO Y EL TERCER SECTOR**

---

### **3.1. RAZONES QUE SOSTIENEN LA COLABORACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO Y EL TERCER SECTOR EN EL ÁMBITO DE LOS SERVICIOS SOCIALES**

---

**10.** La colaboración del sector público y el tercer sector, su promoción y el diálogo civil, se fundamentan en el hecho de que las organizaciones constituyen un cauce de la participación organizada y altruista de la sociedad civil. Y también en su orientación hacia el in-

terés general, que en el TSS se expresa, entre otros aspectos, en la defensa y promoción de los colectivos más vulnerables.

**11.** La colaboración descansa también en la prerrogativa de las entidades a participar en la elaboración, ejecución, seguimiento



y evaluación de las políticas, particularmente en la medida en que cuentan con base social, son representativas de las personas destinatarias o canalizan su participación (**entidades de iniciativa social**).

Concretamente, la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad (LIONDAU), establece el principio de diálogo civil como:

“El principio en virtud del cual las organizaciones representativas de personas con discapacidad y de sus familias participan, en los términos que establecen las leyes y demás disposiciones normativas, en la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas oficiales que se desarrollan en la esfera de las personas con discapacidad” (artículo 2, letra e).

**12.** En el caso de los servicios sociales, su finalidad y la naturaleza relacional de sus prestaciones reclaman la responsabilidad pública y el concurso de la iniciativa social. Los servicios sociales no pueden agotarse en los sistemas públicos.

---

3. Al plantear la naturaleza relacional de las prestaciones y servicios de servicios sociales, tal y como hace la LSS, no se debe pensar únicamente en la relación que se establece entre la persona o familia usuaria y el o la profesional.

Las fracturas en las relaciones sociales constituyen una expresión fundamental de las situaciones de exclusión, desprotección y dependencia. La inclusión social con autonomía pasa necesariamente

por recuperar estas relaciones que algunas entidades (organizaciones con voluntariado, asociaciones de familias...) y centros de servicios sociales contribuyen a generar, recuperar o potenciar, configurándose como verdaderas redes de apoyo, formal e informal, en las cuales se incardinan las prestaciones a cargo de personal remunerado y que ninguna relación de ayuda profesional puede reproducir.

En este ámbito, la participación de la iniciativa social constituye un requisito para el ejercicio de la solidaridad organizada que se complementa con la acción pública y de las redes de apoyo informal (familias, amistades, vecindario...). La integración social reclama espacios de apoyo y relación, formales e informales.

**13.** En el caso del SVSS, los principales argumentos para configurarlo como una red en colaboración, principalmente, con la iniciativa privada social son:

- que la finalidad de los servicios sociales y el carácter relacional<sup>3</sup> de sus prestaciones reclama la participación de la iniciativa social;
- que un número importante de entidades del TSS cuenta con: a) una amplia experiencia (conocimiento de la realidad de las personas y sus necesidades y “saber hacer” que le permiten asegurar la calidad de la gestión y la atención); b) una larga trayectoria en la gestión de servicios del Catálogo, previa a la asunción de la responsabilidad pública (preexistencia, que expresa su vínculo histórico con las personas y el territorio);
- que la colaboración con las entidades que presentan las características referidas –y con las empresas, si las presentaran– constituye, probablemente, la mejor opción para añadir valor a la intervención y desplegar y gestionar adecuadamente el sistema, en coherencia con los principios que lo inspiran y el modelo comunitario;
- que el derecho de personas y familias destinatarias a participar en la respues-



ta a sus necesidades y en la ejecución de las políticas, a través de las entidades de iniciativa social de las que se dotan, no tiene por qué excluir la participación en la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Ni el carácter no lucrativo de las entidades ni el hecho de que algunas cuenten con equipamientos de su titularidad son, por tanto, las razones principales. La titularidad del inmueble no debe ser un factor central dado que los servicios sociales son en gran medida servicios personales, con alto contenido relacional.

**14.** Los sistemas públicos se configuran de modo diferente según sus objetivos y las características de las prestaciones y servicios que ofrecen, el recorrido previo a su consolidación como sistemas públicos, el rol atribuido a la sociedad civil, etc.

El diseño del SVSS y de otros sistemas de responsabilidad pública orientados al bienestar como el sanitario o el educativo es distinto, en parte. Y ello es coherente con su trayectoria y resulta legítimo, siempre que se respeten los aspectos que permiten caracterizarlos como sistemas públicos, tales como:

- el reconocimiento del acceso a las prestaciones y servicios como un derecho subjetivo del que se deriva la universalidad y equidad en el acceso;
- la responsabilidad pública en la provisión (regulación, inspección y control, financiación, diseño, estandarización, planificación, organización...) de las prestaciones y servicios;
- la planificación y gestión del sistema en su conjunto;

- la gestión directa de determinados procedimientos asociados a la coordinación de caso, aun contando con la colaboración de las entidades, y particularmente del acceso a las prestaciones y servicios.

**15.** Pero de su configuración como sistemas públicos no se deriva, necesariamente, la gestión directa de todas sus prestaciones y servicios. Ni la colaboración de la iniciativa social debe interpretarse como una privatización o externalización. La configuración de los sistemas públicos no puede plantearse de igual modo si, en el ámbito del que emergen, existe una respuesta previa de la sociedad civil. Y, particularmente, cuando ésta representa algún valor, para el propio sistema de servicios y para las personas destinatarias de los mismos.

**16.** Si la LSS opta por partir de los recursos que ya existen (artículo 34.1, letra e, y artículo 60.3), para prestar los servicios del catálogo, considerando tanto los públicos como los privados, con especial atención a los de la iniciativa social, es porque desactivar sus respuestas puede suponer, además de desaprovechar recursos, perder tejido y capital social. Y esta pérdida no debe valorarse en los mismos términos que cuando se sustituye una empresa por otra.

**17.** Las entidades del tercer sector se implican en las respuestas a las necesidades al tiempo que reclaman y participan en la configuración y consolidación de sistemas como el SVSS, a través de la promoción de derechos y la prestación de servicios. De hecho, participan en la prestación de la práctica totalidad



de servicios sociales de responsabilidad foral (salvo el 2.3.1. y el 2.6.) e intervienen, desde hace décadas, en todos los ámbitos (desprotección, dependencia/autonomía, exclusión/integración social) y con todos los “colectivos” (personas menores de edad, mujeres, personas con discapacidad, personas mayores...).

**18.** Además, existe una historia, un recorrido compartido por las administraciones públicas y el tercer sector que ha supuesto una evolución hacia formas de colaboración cada vez más comprometidas para la provisión de servicios sociales y en las que no se instrumentaliza al tercer sector. El desarrollo de la responsabilidad pública no puede implicar, en el ámbito de los servicios sociales, transitar de

este paradigma de colaboración a una relación de cliente-proveedor, aunque se considere al tercer sector, un cliente preferencial. El despliegue del SVSS requiere preservar un determinado modelo de colaboración, en el que podrían participar también las empresas con voluntad de permanecer y que adopten prácticas coherentes con el modelo de atención.

**19.** Por todo ello, no cabe configurar y consolidar el SVSS obviando la preexistencia de su acción, su experiencia y el valor que aportan a la prestación de servicios que hoy se regulan como servicios de responsabilidad pública. Es fundamental preservar la colaboración entre el sector público y la iniciativa social como uno de los elementos fundamentales de la arquitectura del sistema.

## 3.2. ÁMBITOS DE COLABORACIÓN

---

**20.** La relación del Departamento y el TSS puede estructurarse y se ha estructurado de hecho, con mayor o menor intensidad, en torno a **5 ámbitos**:

### A. La acción de promoción.

- La promoción de actividades de interés general de las organizaciones de primer nivel, así como de las de segundo y tercer nivel (“redes”): servicios ajenos al catálogo de responsabilidad foral, proyectos innovadores, actividades de ayuda mutua y voluntariado social, sensibilización y denuncia, promoción de derechos, investigación y detección de necesidades, etc.

- La promoción de las propias organizaciones (de su funcionamiento básico, de la vida asociativa y/o de sus capacidades de gestión), del voluntariado y de la participación social en el ámbito de los servicios sociales.

La acción de promoción suele llevarse a cabo a través de subvenciones y mediante programas que ofrecen medios materiales y/o apoyo técnico a las entidades, sobre todo en sus primeros años, así como a través de convenios con las organizaciones y redes.

**B.** La colaboración del Departamento y las organizaciones y redes en **actividades de interés general no vinculadas al SVSS.**



Algunas actividades de interés general referidas –salvo la ayuda mutua y el voluntariado que deben desarrollarse en las entidades, o la denuncia y defensa de derechos que requieren de autonomía– pueden realizarse en colaboración: investigación, sensibilización, detección de necesidades y desarrollo de proyectos experimentales para atenderlas, etc.

Sin descartar otras fórmulas, el convenio constituye la forma más habitual de articular este tipo de proyectos en colaboración.

**C.** La colaboración de las entidades en la **prestación de servicios de responsabilidad foral y en determinados aspectos de su provisión**, como su definición y organización, la definición de estándares de calidad, instrumentos de evaluación, gestión de la información, coordinación de caso, etcétera.

Su participación en la prestación de servicios puede articularse mediante convenios, conciertos o contratos, en los términos previstos en la LSS y su normativa de desarrollo. Para los restantes aspectos cabe conformar grupos de trabajo, estables o puntuales y generales o sectoriales.

**D.** La colaboración de las entidades en actividades de **gestión del SVSS**, en el ámbito de responsabilidad foral y lideradas por el Departamento, tales como:

- Evaluación de necesidades y recursos en relación a un ámbito, colectivo...
- Planificación de la red de servicios de responsabilidad foral en el Territorio Histórico y diseño del continuo de atención.
- Diseño, puesta en marcha, seguimiento

to y evaluación de planes (políticas): plan estratégico del Departamento y planes sectoriales.

Esta colaboración puede instrumentarse mediante la participación en consejos o grupos de trabajo, generales o sectoriales y, para el primer grupo de actuaciones, a través de los propios convenios, conciertos o contratos de prestación de servicios.

**E.** El **diálogo civil** que posibilita una interlocución global y permanente entre el Departamento, las redes y las organizaciones que constituyen iniciativas organizadas de la sociedad civil, presten o no servicios de responsabilidad foral. El diálogo civil:

- Tiene por interlocutores al Departamento, a las redes u organizaciones de segundo nivel y a las entidades de intervención del TSS que cuentan con base social y, particularmente, a las que representan a las personas destinatarias y sus familias o canalizan su participación, presten o no servicios del Catálogo.
- Desborda los foros orientados a la gestión del SVSS o a la mejora de prestaciones y servicios concretos, en colaboración con entidades privadas, lucrativas o no, que participan en la prestación de servicios de responsabilidad foral. Ello, sin perjuicio, de que también estos aspectos puedan ser motivo de consideración.
- Habitualmente, versa sobre cuestiones de interés global, que van más allá de un servicio, ámbito (discapacidad, de-





pendencia, desprotección, exclusión) o colectivo y para las que pueden existir otros espacios. Su contenido concreto puede ser el conocimiento de la acción de los diferentes sectores, la identificación de necesidades sociales urgentes o emergentes, el diseño de proyectos innovadores, la definición de líneas de actuación en materia de promoción, la elaboración, seguimiento y evaluación

de políticas, modelos de atención..., la planificación de la red de atención y la evaluación de su despliegue, etc.

- Debería institucionalizarse y, en lo posible, transversalizarse, manteniendo al menos cierta interlocución, cuando sea precisa, con otros departamentos forales implicados en las políticas vinculadas a la inclusión social o la promoción del TSS.

### 3.3. PRINCIPIOS Y CRITERIOS GENERALES PARA LA COLABORACIÓN

---

**21.** La **colaboración** entre el Departamento y la iniciativa social debería desplegarse atendiendo, entre otros, a los siguientes principios y criterios generales:

a) La defensa de las políticas sociales, del estado de bienestar y de la solidaridad organizada, así como la promoción de la ciudadanía activa y del ejercicio efectivo de los derechos constituye el ámbito de responsabilidad compartida en el que pueden encontrarse las administraciones públicas y el TSS.

b) La profesionalidad, la eficacia, la calidad y el trabajo en red son objetivos exigibles, tanto a la administración como a las entidades del tercer sector, para garantizar la calidad de los servicios y para salvaguardar la dignidad de las personas a las que se atiende.

c) La existencia de unas condiciones y relaciones laborales dignas en las entidades del tercer sector es también condición necesaria para una adecuada atención de las personas destinatarias. La Diputación Foral de Bizkaia y las entidades prestadoras de

servicios de responsabilidad foral adoptarán las medidas precisas para garantizar estas condiciones.

d) La continuidad, suficiente, de la participación de las entidades en la prestación de los servicios de responsabilidad pública formalizándolos mediante convenios, conciertos o contratos de carácter plurianual.

e) Cada agente debe ejercer el liderazgo en su esfera de actividad. El Departamento respecto a las prestaciones y servicios de responsabilidad foral y las organizaciones y redes del TSS en relación a otras actividades de interés general.

f) El liderazgo de cada agente, en su ámbito de responsabilidad última o principal, es compatible con la colaboración, tanto en el ámbito del SVSS como en el, más amplio, de los servicios sociales.

g) El impulso de proyectos compartidos requiere participar de los mismos en todas sus fases: diagnóstico, diseño, puesta en servicio y evaluación.



h) La comunicación permanente, fluida y eficaz entre las partes es condición de cualquier proceso de colaboración. La colaboración requiere también conocimiento mutuo, confianza, respeto de la identidad, del nivel de responsabilidad o liderazgo y del rol y contribución de cada agente, trabajo conjunto (cooperación), etc.

i) La formalización de espacios y procedimientos de colaboración no es incompatible con preservar la relación informal (los momentos de encuentro, las visitas a las entidades para conocer su realidad...). Al contrario, el mantenimiento de este tipo de iniciativas puede contribuir a que los espacios formalizados funcionen.

j) La colaboración efectiva, más allá de mecanismos de consulta y de la constitución de foros formales, requiere de espacios y procesos participativos, operativos y eficaces, orientados a la toma de decisiones sobre políticas, enfoques y modelos de atención, servicios,..., que permitan el encuentro y el acuerdo entre el Departamento y el tercer sector.

k) La colaboración reclama también una relación estrecha entre las y los profesionales de intervención directa del Departamento y de las entidades del tercer sector, que posibilite el diálogo entre quienes intervienen de manera más próxima con la persona usuaria. A ese respecto cabría avanzar promoviendo algunos espacios de encuentro, formación y reflexión compartida.

## 4. LA ACCIÓN DE PROMOCIÓN Y LA COLABORACIÓN EN ACTIVIDADES DE INTERÉS GENERAL AJENAS AL SISTEMA VASCO DE SERVICIOS SOCIALES (SVSS)

---

**22.** La LSS:

- Contempla en su título V el apoyo público a la iniciativa social sin ánimo de lucro (capítulo II) y establece que las administraciones públicas “podrán” fomentar y/o apoyar el acceso a otras prestaciones o servicios no incluidos en el Catálogo, así como promover la realización de otras actividades en el ámbito de los servicios sociales, siempre que se adecuen a las orientaciones generales

establecidas por la planificación estratégica de las administraciones públicas vascas y que sean desarrolladas por entidades de iniciativa social sin ánimo de lucro” (artículo 73, apartado 1).

- Hace referencia, al enumerar las competencias de los tres niveles de las administraciones públicas vascas, “al fomento y la promoción del tercer sector de acción social, así como la promoción de la participación ciudadana, el fomen-



to del asociacionismo y del voluntariado, y la participación de las personas usuarias en la gestión y evaluación de los servicios sociales” (artículos 40.5, 41.6 y 42.7).

- Incluye en el Catálogo del SVSS el “Servicio de promoción de la participación y la inclusión social en el ámbito de los servicios sociales”.

**23.** Las entidades de iniciativa social son, en primer lugar, cauce y expresión de la participación solidaria y organizada de personas, familias y comunidades. Y desempeñan funciones que, junto a la prestación de servicios, es preciso promover como la sensibilización, la detección de necesidades o la propia promoción del voluntariado y la ayuda mutua, entre otras.

La acción de promoción se justifica por la contribución social de las entidades y, en concreto, por las respuestas que ofrecen a las necesidades sociales, articulando las iniciativas y la participación de la ciudadanía y siendo cauces de solidaridad organizada, y desempeñando actividades y funciones de interés general. Además, contribuyen al crecimiento económico y la creación de empleo.

Por otra parte, no cabe esperar que las prestaciones y servicios consolidados en los catálogos de responsabilidad pública ofrezcan respuesta a todas las necesidades y particularmente a aquellas, nuevas o urgentes, a las que las entidades del TSS suelen responder con cierta rapidez y flexibilidad. Además, la acción del sector público se caracteriza por prestar apoyos a otros sectores cuyo concurso resulta vital para generar crecimiento económico,

empleo y cauces de inclusión, solidaridad y cohesión social.

**24.** En un escenario de consolidación del SVSS, que va a requerir realizar un especial esfuerzo económico para su despliegue, crisis económica e incremento de las situaciones de dependencia, exclusión y desprotección, parece necesario:

- Preservar la acción de promoción del Departamento, prestando especial atención a las situaciones de exclusión y pobreza y a los proyectos que ofrezcan respuestas al impacto de la crisis económica.
- Y reflexionar sobre qué otras estrategias y medidas se pueden impulsar para preservar el equilibrio de funciones de las entidades y sostener sus actividades de interés general, ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

**25.** Siendo la obligación primera y principal de la administración garantizar las prestaciones y servicios cuyo acceso se ha configurado en el marco de la LSS como un derecho subjetivo, es necesario preservar su acción de promoción y contribuir, en lo posible, a que las entidades diversifiquen los apoyos de los que disponen para realizar otras actividades de interés general, distintas a la prestación de servicios del Catálogo.

En este sentido, el Departamento, en colaboración con otros departamentos, puede contribuir a diversificar estos apoyos promoviendo el encuentro entre las entidades del TSS y las empresas que quieran impulsar su responsabilidad social.



Además, parece oportuno manifestar conjuntamente que resulta vital que se preserve la acción social de las cajas de ahorros y su apoyo a las actividades de interés general de las organizaciones y redes del TSS.

**26.** Por otra parte, para orientar la acción de promoción parece necesario:

- terminar de delimitar el ámbito que le es propio, diferenciándolo de las prestaciones y servicios de responsabilidad pública;
- y disponer de información tanto sobre el volumen del gasto público en promoción, su evolución y su destino como acerca del origen y cuantía de los fondos de que disponen las entidades solicitantes de ayudas para realizar actividades ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Además, sería conveniente impulsar la participación de las entidades y redes del TSS en la orientación y evaluación de la acción de promoción.

**27.** Respecto a la articulación de la acción de promoción del Departamento con otras administraciones públicas convendría:

- Avanzar hacia un consenso entre las administraciones públicas vascas en materia de promoción del TSS y del voluntariado clarificando el ámbito de actuación de cada administración con responsabilidades en servicios sociales, así como de cada área o departamento

(acción social, sanitaria, cultural...).

- Clarificar la articulación de las acciones de promoción del Departamento con las de los Ayuntamientos en el marco del “Servicio de promoción de la participación y la inclusión social en el ámbito de los servicios sociales”.

**28.** Respecto a los **instrumentos**, parece razonable preservar tanto los de apoyo económico (convocatorias de ayudas, subvenciones nominativas y convenios) como los de apoyo material y técnico (espacios para sedes, programas de promoción y fortalecimiento de las organizaciones).

Además, parece oportuno impulsar la colaboración en proyectos experimentales que puede abarcar desde la fase de evaluación de necesidades, pasando por el diseño del proyecto, hasta su ejecución y evaluación.

**29.** Respecto a la colaboración entre la Diputación Foral de Bizkaia, en su conjunto, y las organizaciones del tercer sector, es importante también desarrollar lo previsto en la disposición adicional quinta de la Norma Foral 8/2010 de presupuestos generales del Territorio Histórico de Bizkaia para el año 2011, en relación a la reserva de prestaciones de obras, suministros, servicios y resto de prestaciones a centros de inserción laboral de personas con discapacidad, empresas de inserción sociolaboral o entidades sin ánimo de lucro que tengan como finalidad la integración laboral o social de personas con riesgo de exclusión social.



## 5. PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN EL SISTEMA VASCO DE SERVICIOS SOCIALES (SVSS), EN EL TERRITORIO HISTÓRICO Y EN RELACIÓN A LOS SERVICIOS DE RESPONSABILIDAD FORAL

---

### 5.1. ASPECTOS GENERALES

---

**30.** El artículo 5 de la LSS define el SVSS como una red pública articulada de atención, de responsabilidad pública, integrada por prestaciones, servicios y equipamientos de titularidad pública y de titularidad privada concertada.

En coherencia, el artículo 35 establece que el Plan Estratégico de Servicios Sociales deberá incluir “la orientación sobre la participación de los sectores público y privado concertado en la prestación de servicios”.

**31.** Por otra parte, al presentar los principios por los que se regirá el SVSS (artículo 7, letra a), la LSS precisa el alcance de la responsabilidad pública, sin limitarla, señalando que:

- los poderes públicos garantizarán la disponibilidad y el acceso a las prestaciones y servicios del Catálogo y la gestión pública directa de las prestaciones de acceso y primera acogida de las demandas, así como de las directamente asociadas a la coordinación de caso en los términos previstos en el artículo 19<sup>4</sup>, que contempla también la colaboración de terceros.

---

4. Hay un error en el texto de la LSS que debería referirse al artículo 19, en lugar de al 59.2 que no viene al caso.

• complementariamente, deberá preverse la **prevalencia de la gestión pública y de la gestión a través de la iniciativa social en la provisión de los servicios y prestaciones del Catálogo** del SVSS, al objeto de:

- preservar un conocimiento específico de la realidad de los servicios y de las necesidades de las personas usuarias y profesionales, así como de las dificultades asociadas a garantizar la calidad de la gestión y de la atención;
- y ofrecer modelos de buenas prácticas que junto al ensayo, con carácter experimental, de soluciones innovadoras y alternativas favorecerán y acelerarán el avance del sistema hacia los objetivos que se ha marcado.

**32.** Cabe afirmar, por tanto, que para configurar, consolidar y desplegar el SVSS y, concretamente, para participar en la provisión de las prestaciones y servicios de la Cartera del SVSS, **la LSS opta por un modelo mixto, de colaboración entre las administraciones públicas y la iniciativa privada, otorgando prevalencia dentro de ésta a la social.**



Lo que no deja claro la LSS, más allá de lo relativo al principio de aprovechamiento de recursos, es qué opción tomar si lo que se plantea como alternativa es la gestión pública directa o la gestión a través de la iniciativa social.

**33.** Esta perspectiva y la voluntad de preservar la participación de la iniciativa social en la provisión de los servicios sociales de responsabilidad pública justifica también:

- Establecer instrumentos para articular la participación de la iniciativa privada en la gestión de las prestaciones y servicios del Catálogo, como el régimen especial de concierto (artículo 61), los convenios (artículo 69) y los acuerdos marco de colaboración (artículo 70), reservando los dos últimos a las Organizaciones no Lucrativas (ONL).
- Introducir cláusulas sociales y medidas de discriminación positiva - que caracterizan el tipo de respuestas que, a menudo, ofrecen las ONL y se desean para el SVSS - tanto en el procedimiento de acceso al régimen de concierto (artículos 64 y 65) como en el de contratación (artículo 72).
- Dar cabida en el Consejo Vasco de Servicios Sociales a las organizaciones de personas usuarias y a las del Tercer Sector de Acción Social, junto a las organizaciones sindicales, profesionales y empresariales que trabajen en el ámbito de los servicios sociales, diferenciando estas últimas del tercer sector (artículo 48.1).

**34.** La opción por el modelo mixto (artículos 5, 7, 19, 35, 48, 61, 64, 65, 69, 72...):

- Tiene consecuencias respecto a la propia definición del SVSS y a su organización, su estructuración y la articulación de la relación de las administraciones públicas con las entidades de iniciativa social, adoptando fórmulas que pretendan preservar y profundizar en un modelo de colaboración “público-privado social” que se ha demostrado adecuado, sin perjuicio de incorporar a las empresas que adopten prácticas coherentes con el modelo de atención y gestión que se desea.

- No tiene carácter instrumental (responde al principio de aprovechamiento de recursos, pero también al de cooperación y promoción de la iniciativa social), ni transitorio (en cuanto no resulte posible la gestión directa o en la medida en que, de hecho, no existan empresas que presten servicios sociales de responsabilidad pública en ámbitos como la exclusión, la desprotección o la discapacidad).

- Lleva implícita un modelo de sociedad, activa ante las necesidades y problemas sociales y que participa de las respuestas a los mismos, tanto de manera informal como organizada, reclamando la responsabilidad pública, complementándola y colaborando en la configuración y despliegue de los propios sistemas públicos orientados al bienestar.

**35.** Por otra parte, tal y como señalábamos, la relación entre las administraciones públicas y las entidades debe ajustarse a un es-



cenario que se ha transformado radicalmente. Y esto implica adecuar las obligaciones de las entidades y consolidar e impulsar su participación, profundizando en la colaboración y en la definición del modo en que esta debe plan- tearse en el marco del SVSS.

**36.** La participación en un sistema de responsabilidad pública requiere que las entidades prestadoras de servicios faciliten el ejercicio de dicha responsabilidad, en todas sus dimensiones y con toda su plenitud, ajustándose a las obligaciones que se derivan de la misma y garantizando entre otros aspectos:

a) El cumplimiento de las obligaciones de autorización, homologación y registro.

b) El respeto de los derechos y deberes de las personas usuarias y profesionales.

c) El cumplimiento permanente de los criterios que han justificado la formalización de la colaboración a través de un concierto, convenio, contrato: requisitos de acceso y medidas de discriminación positiva.

d) El ajuste inicial y permanente de los servicios al Decreto de Cartera (requisitos de acceso, prestaciones incluidas en los servicios...) y a la normativa de desarrollo (requisitos materiales, funcionales y de personal).

e) La formalización de la intervención y la gestión y su adecuación a parámetros de calidad en la intervención (“calidad asistencial”) y en la gestión, coherentes con el modelo comunitario de atención y comunes a todo el SVSS.

f) La disposición de medios (instrumentos y personas) que garanticen el necesario

intercambio de información y coordinación en el marco del SVSS, tanto en relación a los servicios y centros, como respecto a cada persona usuaria, su situación y evolución, sobre todo si se precisa revalorar su situación y modificar la asignación de recursos.

g) El ajuste a las operaciones de control, seguimiento y evaluación derivadas del ejercicio de la responsabilidad pública respecto a los servicios que prestan.

h) La garantía de facilitar el acceso, dentro de la capacidad de cada recurso, a cualquier persona que, ajustándose a los requisitos de acceso establecidos en la normativa, sea derivada por la administración, sin perjuicio de considerar otros factores relacionados con la oportunidad del ingreso (también de personas cuya situación no se ajuste estrictamente a los requisitos).

**37.** En relación a los servicios, el Departamento debería impulsar un nivel de participación alto de las entidades que los prestan en determinados aspectos de su provisión, al margen de su figura jurídica y siempre que exista una cierta trayectoria de colaboración.

Esta participación debería contemplar su intervención, dentro de lo previsto en el Decreto de Cartera y la normativa de desarrollo, en: el diseño de los servicios, incluidos sus aspectos organizativos, y la evaluación y actualización del mismo; la definición de estándares de calidad; la formalización y evaluación de modelos de atención; el diseño de herramientas de gestión de la información, coordinación de caso...; la innovación en prestaciones y servicios del Catálogo.



**38.** Respecto a la “gestión del sistema”, el Departamento debería propiciar la colaboración de las redes y entidades del TSS en la evaluación de necesidades, la planificación de la red de servicios en el territorio, el diseño del continuo de atención y el diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación de planes (políticas): plan estratégico del Departamento, planes sectoriales... En este plano, deberían participar todas las entidades que atienden a un colectivo y territorio, constituyendo un referente permanente para el mismo o representándolo, tanto si prestan servicios de responsabilidad pública como si no.

**39.** Por otro lado, más allá de prestar un servicio determinado, las entidades del TSS suelen llevar a cabo intervenciones, de carácter integral, y acompañar itinerarios personales, ofreciendo un continuo de atención, transversal y longitudinal.

Y es necesario adoptar mecanismos de gestión flexibles y globales que permitan recoger esta riqueza de las intervenciones, cuando existe. Mecanismos como:

- Los convenios o un régimen especial de concierto con flexibilidad suficiente.
- Los acuerdos marco de colaboración que, agrupando conciertos y/o convenios, puedan dar cabida a la prestación de diferentes servicios y el desarrollo de otras actividades (sensibilización, detección de necesidades, proyectos innovadores...) por parte de entidades que constituyen referentes para un determinado colectivo y territorio.

Se trata de evitar sistemas basados en las seguridades, administrativas u organizati-

vas, y centrados en la prestación de servicios, a sistemas centrados en la persona y en el diseño, puesta en marcha y evaluación de intervenciones en colaboración para responder a las necesidades. En esta misma dirección, se debe preservar la participación de las organizaciones en la coordinación de caso.

**40.** Para impulsar toda esta serie de instrumentos (convenios, conciertos...), se requiere de un determinado marco legal cuya elaboración desborda la competencia del Departamento. No obstante, se plantean las siguientes cuestiones:

a) Considerar las prácticas referidas en el apartado 2.1. para definir la singularidad de las entidades y reservar a estas **“entidades con una actividad de carácter singular”**, la posibilidad de suscribir los convenios, para la gestión de los servicios del Catálogo, previstos en el artículo 69, y los conciertos.

En este sentido, no se debería interpretar la singularidad en relación al supuesto de inexistencia de otra entidad con capacidad para prestar el servicio, aunque el hecho de que no exista debería constituir una justificación suficiente para suscribirlos.

Para la suscripción de estos convenios, o de los conciertos, que debieran tener carácter plurianual, cabría ser exigentes respecto al requisito de trayectoria continuada y, por otra parte, se debería valorar que la entidad haya creado el servicio a convenir.

Por otro lado, parecería oportuno diferenciar, en relación a esta cuestión y en general, entre las entidades del tercer sector que únicamente cumplen el criterio relativo a la





figura jurídica y las que presentan todas o algunas de estas prácticas.

Y cabría considerar también a las ONL que adopten este conjunto de prácticas como entidades de interés social, para responder a la previsión del artículo 74 de la LSS.

b) Respecto al régimen especial de concierto, habría que valorar si es posible formalizar un régimen específico, en el marco de la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP), que respete las características del previsto en la LSS y se adecúe a los objetivos que se persiguen: particularmente, posibilitar una acción coherente con el modelo de atención pretendido (integral, personalizada, próxima, participativa,...) y una gestión suficientemente flexible. De otro modo, también resultaría de interés tratar de establecer qué modificaciones cabría introducir en la LCSP para posibilitar un marco adecuado al sistema de servicios sociales.

c) Respecto a los requisitos de acceso y las medidas de discriminación positiva, en conciertos, contratos..., cabría concretar los

requisitos de acceso (trayectoria continuada) desde una perspectiva exigente y trasladar a los mismos algunas medidas de discriminación positiva.

Concretamente, las relacionadas con las prácticas que se han referido en el apartado 2.1., con el fin de garantizar que quien preste el servicio, independientemente de su figura jurídica, adopta prácticas coherentes con el modelo de atención que se desea impulsar, y tanto si el servicio se conviene, como si se concerta o contrata.

d) Finalmente, es necesario que el tratamiento que reciba la cuestión de la titularidad sobre los servicios y equipamientos en la normativa de desarrollo de la LSS resulte coherente con la misma y diferencie, con mayor claridad que la norma, la titularidad de los servicios o centros de la propiedad de los locales o edificios, posibilitando soluciones de gestión adecuadas a la realidad, dado que buena parte de las entidades del TSS carecen de inmuebles de su titularidad.

## 5.2. LA COORDINACIÓN DE CASO

---

**41.** Podríamos definirla como: **la intervención mediante la cual una entidad o institución ofrece a personas y/o familias un acompañamiento profesionalizado, personalizado y continuo, con el fin de activar sus capacidades y responder a sus necesidades de integración social con autonomía, contando para ello con recursos propios y ajenos a la entidad o institución.**

**42.** La coordinación de caso es algo muy vital y poco administrativo. La centralidad es de la persona, no del recurso, o del procedimiento administrativo. Más allá del acceso a prestaciones y servicios es necesario formalizar y desplegar dinámicas de planificación centrada en la persona y acompañar itinerarios, desde quienes están más cerca de ella.



No cabe hablar de la coordinación en relación a proyectos vitales, si no es desde la proximidad. Y tampoco sin establecer un diálogo con quien va a ser supuestamente beneficiaria de la acción y los resultados esperados. El acompañamiento social, la cercanía y la proximidad, constituyen condiciones de posibilidad para activar recursos y capacidades, impulsar intervenciones y realizar su seguimiento y evaluación periódica.

**43.** La gestión del acceso a los recursos de su responsabilidad ha de ser competencia de la administración, que es garante de la justicia distributiva. Pero la gestión de los procesos vitales pertenece a la persona, la familia y la red de proximidad, que pueden y deben ser consultadas a la hora de determinar qué recursos pueden resultar más adecuados.

**44.** En los últimos años, los esfuerzos se están centrando en el despliegue de servicios, pero hay que retomar a las personas y sus necesidades, y dar un salto cualitativo desde la perspectiva de la planificación centrada en la persona, siendo conscientes de que las consecuencias para la organización y la gestión pueden ser muchas.

**45.** La coordinación de caso:

- Constituye una práctica habitual de algunas organizaciones de iniciativa social y el ejercicio de la misma una expresión fundamental del modelo mixto y una condición para preservar algunas características básicas de la intervención de dichas organizaciones y del modelo de atención que se desea para el SVSS (integralidad, personalización,...).

- Es una práctica anterior a la configuración del SVSS y tampoco se agota en el mismo ni en una figura profesional como la del trabajador o trabajadora social.

- No constituye un mero conjunto de tareas o procedimientos administrativos (valoración, diagnóstico...) que concluye con la asignación de un recurso o combinación de recursos y la realización de un seguimiento posterior, ni una intervención puntual o parcial.

- Supone establecer con la persona y/o familia una relación de ayuda profesionalizada, personalizada y continua, ofreciéndoles espacios de escucha, contraste y apoyo que les permitan definir sus objetivos y desarrollar capacidades básicas para la integración social.

- Es en este proceso de acompañamiento en el que se integran y cobran sentido la realización de tareas como la evaluación de necesidades y recursos (incluidas las capacidades de las propias personas) o la definición y evaluación de planes de atención.

- Requiere el consentimiento previo de la persona o familia usuaria o, en su caso, de la persona o entidad que represente legalmente a la persona usuaria y debe aplicarse, tanto como sea posible, con la participación de las personas o familias usuarias, salvo que implique un grave e inminente riesgo.

**46.** Se propone:

- a) Estandarizar el proceso de coordinación en los servicios de responsabilidad



foral, partiendo del criterio de que quien mantenga la relación habitual con la persona usuaria sea quien profundice en el diagnóstico y orientación de la intervención.

b) En coherencia con el criterio anterior:

- Asignar al “Servicio foral de valoración y diagnóstico” la realización de: a) la valoración (baremación) y un diagnóstico inicial a ampliar y actualizar por los servicios y centros; b) la orientación de la intervención, entendiendo por tal la asignación de recursos (prestaciones y servicios) y la definición de objetivos generales coherentes con el diagnóstico inicial.

- Asignar a la entidad y profesional que ejerza de referente en cada caso la función de planificación, evaluación y seguimiento de la intervención, incluyendo: a) la participación en el diagnóstico y orientación inicial de la intervención; b) la actualización del diagnóstico, la elaboración de planes de atención personalizada y, en su caso, la realización de una propuesta de reasignación de recursos al referido servicio foral.

c) Cabría considerar como referentes en el ámbito de responsabilidad foral, entre otros:

- A las entidades de iniciativa social que desempeñan funciones de información, orientación y acompañamiento social a personas en situación de desprotección, exclusión, dependencia o con discapacidad y, en su caso, a sus familias.
- A las entidades e instituciones, públicas o privadas, que gestionan centros in-

tegrados en el SVSS, con especial atención a los centros residenciales.

A este respecto, se debe tener en cuenta que, en no pocos casos, las organizaciones del tercer sector constituyen una referencia para las personas antes de que entren en contacto con el sistema de responsabilidad pública.

d) Además, cada persona y, en su caso, familia debería tener asignada una o un profesional de referencia en la entidad o centro, cuyo perfil (formación, experiencia...) conveniría establecer claramente y que asumiría la planificación, seguimiento y evaluación de la intervención.

e) Esta o este profesional debería coordinarse con el “Servicio foral de valoración y diagnóstico” e informar de la situación de las personas y familias y de la intervención realizada, periódicamente y siempre que se produzcan cambios significativos que puedan afectar a la valoración e implicar una propuesta de modificación de las prestaciones y servicios asignados y de los objetivos generales formulados en su momento.

f) Es necesario también:

- Establecer con claridad quién es la persona de referencia en los casos de quienes requieren intervenciones conjuntas de diferentes entidades (por ejemplo: residencia, centro de salud mental, servicio ocupacional, fundación tutelar...) o niveles (atención primaria y secundaria) y definir sus responsabilidades, la interacción con los recursos, etc.
- Establecer, en general y en cada caso particular, con la persona usuaria y de-



más personas implicadas (familia, profesionales, administración...), el marco para la gestión de la información compartida y la confidencialidad.

- Profundizar en la definición participativa de los objetivos, que a diferencia de las actividades no pueden estandarizarse, y en la evaluación de los planes de atención personalizada: verificar si se han realizado las actividades, si han servido para el cumplimiento de los objetivos, si ha existido una progresión respecto a la situación de partida... La planificación centrada en la persona constituye una dimensión básica de la calidad. No hay excelencia en la gestión sin avance en la consecución de los objetivos definidos junto con las personas destinatarias finales de la misma.

- Que la entidad referente tenga la capacidad de articular los recursos necesarios en cada caso, tanto si son propios como si son ajenos. La centralidad de la persona es contraria también a la centralidad de la organización o la centralidad del negocio.

- Impulsar mecanismos para acompañar y cuidar a las personas (profesionales y no) que realizan la función de referente y reconocer el valor que aportan para la gestión de los procesos vitales.

**47.** Otra cuestión sobre la que reflexionar es si cabría posibilitar la libertad de elección de las personas y familias, de manera que puedan elegir a la persona referente, independientemente de que ésta trabaje en la administración o en una entidad.

## 6. INNOVACIÓN

---

**48.** La innovación implica siempre generar cambios originales, objetivables y eficaces, que permiten mejorar la capacidad de resolver problemas o atender necesidades, actuales o emergentes, mediante la introducción de nuevos productos, servicios, procesos, sistemas... que pueden derivarse, a su vez, de cambios en enfoques, modelos, políticas...

**49.** La innovación en materia de servicios sociales ha de ser innovación social, por su ámbito y la finalidad que persigue y, también, por resultar intensiva en capital intelectual y social, requerir y generar relaciones y redes basadas en el intercambio, la reciprocidad y la colaboración, y perseguir la máxima difusión e impacto de los cambios, produ-



ciendo un retorno social. Además, la innovación social, según el BEPA<sup>5</sup>, responde a un imperativo social, no necesariamente comercial y es participativa: implica a un conjunto de actores y grupos interesados “personalmente” en resolver un problema social y persigue empoderar a las y los beneficiarios. En su opinión, es con frecuencia exitosa cuando es: experimental, transversal, colaborativa y capaz de implicar a las y los ciudadanos como co-creadores.

**50.** Las innovaciones tecnológicas y económicas pueden adoptar estas características y las sociales pueden tener un soporte tecnológico y una dimensión económica, generando empleo y riqueza. Las TIC constituyen, de hecho, una herramienta de conectividad, colaboración transversal y co-creación y, por tanto, un soporte fundamental para la innovación social. Las dimensiones tecnológica, económica y social de la innovación no deben contraponerse.

**51.** La LSS contempla entre las funciones del Gobierno Vasco, las Diputaciones (artículo 41.9) y los Ayuntamientos, la promoción de la innovación y la investigación en materia de servicios sociales, tanto en el SVSS como en el marco, más amplio, de los servicios sociales.

**52.** Respecto al SVSS establece que éste deberá fomentar las actividades encaminadas a la mejora de la calidad en las prestaciones, servicios, programas y actividades que lo integran “mediante el fomento y promoción de la

investigación en servicios sociales, así como de las iniciativas de investigación y desarrollo y de gestión del conocimiento”, entre otros instrumentos (artículo 76.1, letra c).

Y señala también que podrán ir modificándose las modalidades de las prestaciones y servicios ofrecidos, “al objeto de garantizar el ajuste continuado de la Cartera de Prestaciones y Servicios a las cambiantes necesidades de población y al objeto, asimismo, de favorecer su permanente modernización mediante la incorporación de las innovaciones observadas en las fórmulas de atención” (artículo 24.2).

**53.** En relación al apoyo público a la iniciativa no lucrativa para el desarrollo de prestaciones y servicios no incluidos en el Catálogo y la realización de otras actividades en el ámbito de los servicios sociales, el artículo 73 señala que:

- Serán objeto de especial consideración: “a) las actividades innovadoras y experimentales en relación con la puesta en marcha de nuevas prestaciones y servicios de atención a las personas; c) las actividades de investigación, desarrollo e innovación orientadas a la mejora de la planificación, a la garantía y mejora de la calidad en la organización de servicios y en la prestación de la atención, y a la mejora de las prácticas profesionales”.
- A tal efecto, podrán articularse subvenciones o convenios, pudiendo estos últimos tener carácter plurianual.

**54.** La innovación constituye una función tradicional de las organizaciones del TSS

---

5. European Commission. Bureau of European Policy Advisers. Conclusions of the BEPA workshop on social innovation. Brussels, D (2009), página 3.



y una actividad fundamental para el desempeño de su misión y su orientación transformadora, que se ha expresado y se expresa en actividades de detección de necesidades, investigación, desarrollo de modelos de atención, proyectos piloto, etc.

**55.** Buena parte de los servicios del catálogo del SVSS fueron en su día proyectos innovadores de las entidades del TSS que se han ido formalizando a partir de la experiencia, y el enfoque comunitario o el modelo de participación y calidad de vida en la comunidad, entre otros, constituyen aportaciones genuinas del tercer sector o toman en consideración prácticas innovadoras que las organizaciones han impulsado.

**56.** Las entidades del TSS, en el desempeño de su función de innovación, suelen caracterizarse, entre otros aspectos, por la proximidad a las y los destinatarios, que les permite conocer de cerca las necesidades y su evolución, y la agilidad en la puesta en marcha de proyectos.

Por otra parte, es necesario avanzar en la colaboración entre entidades en relación a la detección de necesidades, la investigación, el desarrollo de proyectos experimentales y en el impulso de la función de innovación desde las redes y organizaciones de segundo nivel.

**57.** Las organizaciones y redes del TSS deberían disponer de su propia estrategia de innovación y desplegarla con autonomía, interactuando entre sí y con otros agentes (empresas, administraciones públicas, entidades financieras...). A este respecto, conviene, entre

otros aspectos: impulsar una cultura en las organizaciones y redes orientada a la innovación (enseñar, aprender, compartir, evaluar...); identificar acciones específicas de innovación en las organizaciones y asignarles recursos; intercambiar información sobre lo que cada entidad hace e impulsar la colaboración; recabar apoyos externos (del sector público, de las empresas en el desarrollo de su responsabilidad social...), demandar sistemas de apoyo flexibles que permitan “incubar” proyectos innovadores (no sólo ponerlos en marcha).

**58.** En el contexto social actual, parece necesario impulsar la innovación en el ámbito de los servicios sociales y hacerlo: a) desde la colaboración entre agentes y buscando la máxima diseminación de los resultados (innovación social); b) y tanto para responder a necesidades nuevas o emergentes como para consolidar el propio SVSS y su Catálogo.

Son muchos los aspectos que reclaman el desarrollo de una estrategia de innovación en el ámbito de los servicios sociales y los centros de interés que ésta podría abordar: la respuesta al incremento de la esperanza de vida, las iniciativas para promover la vida autónoma y la permanencia en el domicilio, la respuesta a los cambios en las familias y que afectan a las familias, las respuestas al aumento de la zona de vulnerabilidad y la cronificación de las situaciones de exclusión, la personalización de la atención, la valoración (puesta en valor) de las diferencias, etc.

**59.** La adopción de estrategias de innovación requiere disponer de instrumentos que posibiliten la experimentación y el aprendiza-



je previo tanto a la formalización de proyectos como a la estandarización de servicios. La acción de promoción y la colaboración en el marco del SVSS deben posibilitar este tipo de instrumentos, contemplando fases de diseño y evaluación de ideas de proyecto, iniciativas experimentales, etc.

**60.** El modelo mixto permite también que el SVSS incorpore, en su propio seno, estrategias de innovación social, en clave de colaboración, máxima difusión de los resultados... Pero la colaboración, tanto en el marco del SVSS como fuera de él, reclama el concurso de las partes en todo el ciclo del proyecto.

**61.** En este marco, se propone establecer una estrategia de innovación a impulsar por el Departamento en colaboración, entre otros agentes, con las organizaciones y redes del TSS, y tanto en el SVSS como en el ámbito más amplio de los servicios sociales.

Su finalidad sería generar y difundir cambios originales, objetivables y eficaces, que permitan mejorar la capacidad de resolver problemas o necesidades, actuales o futuras, relacionadas con la atención de las situaciones de dependencia, exclusión y/o desprotección y la promoción de la integración social con autonomía de toda la población.

Debería concebirse, fundamentalmente, como una estrategia de innovación social y descansaría, principalmente, sobre la colaboración entre el sector público y la iniciativa social, pero contando con la participación de otros agentes e incorporando a las empresas, particularmente si su contribución se encuadra

en los parámetros de la innovación social, garantizando, particularmente, la diseminación de resultados.

**62.** La estrategia que se propone podría incidir, fundamentalmente, en dos líneas:

a) el diseño y despliegue de instrumentos (paneles de indicadores, estudios de necesidad y demanda, grupos de trabajo...) que posibiliten un conocimiento de la evolución de las necesidades y recursos en Bizkaia, con especial atención a los de responsabilidad foral.

b) el impulso de proyectos experimentales, propios, en colaboración y ajenos, en relación con los centros de interés que se seleccionen, conectando los instrumentos de los que ya dispone el Departamento, entre sí, y con los centros de interés.

Se trataría así, principalmente, de ordenar y orientar la acción y los recursos de los que ya se dispone, alineándola con los centros de interés y desplegándola en colaboración con las entidades prestadoras de servicios de responsabilidad foral, las organizaciones y redes del TSS y otros agentes como las obras sociales de las cajas, otras administraciones públicas, universidades y otras instituciones de investigación y formación vinculadas a la innovación social y en el ámbito de los servicios sociales.

**63.** Concretamente, se propone:

a) Preservar e impulsar la relación, formal e informal, entre el Departamento y las organizaciones y redes del TSS para identificar políticas, modelos de atención y respuestas a las necesidades. Y, con ese objetivo: a)



intercambiar propuestas sobre modelos de atención, servicios, procesos, sistemas organizativos y de gestión...; b) identificar conjuntamente necesidades emergentes y alternativas de respuesta en los procesos de planificación estratégica (general y sectorial) y en espacios como la mesa de diálogo civil, (cabría también constituir un grupo de trabajo sobre innovación).

b) Identificar y priorizar centros de interés en colaboración y actualizarlos periódicamente. En relación con los priorizados, además de concretar el “propósito de la innovación”, cabría promover grupos de producción de ideas de proyecto en diversos formatos y otras herramientas para impulsar la generación de ideas de proyecto.

c) Tomando en consideración los centros de interés priorizados se trataría también de:

### **Conocimiento de la realidad**

- Promover, a partir de los dispositivos existentes (estudios, observatorios, consejos...), un **análisis continuo de la realidad** desde la colaboración entre agentes: recopilar la información producida por los diversos dispositivos (tanto datos como análisis cualitativos), ordenarla, difundirla a través de informes, en la web...

- Elaborar un **“informe de coyuntura social”**, de carácter periódico y necesariamente breve, que ofrezca datos relativos a la evolución de la atención (prestaciones y servicios forales) y de las situaciones de dependencia, exclusión y desprotección en el territorio histórico.

### **Proyectos experimentales**

- Impulsar **proyectos innovadores de las organizaciones y redes** a través de las convocatorias de ayudas y de instrumentos de colaboración flexibles como los convenios, prestando especial atención a aquellos que se desarrollen en colaboración con otras organizaciones y agentes, y cuenten con financiación de terceros.

- Promover, de manera experimental, **proyectos en colaboración entre organizaciones y el Departamento**, particularmente en el ámbito del SVSS, identificando áreas de interés común: coordinación de caso, diseño y puesta en marcha de servicios experimentales, desarrollo del modelo de participación y calidad de vida en la comunidad, etcétera.

En lo posible, convendría incluso configurar **equipos compartidos a lo largo del ciclo de vida del proyecto**: evaluación de necesidades y diseño de la idea de proyecto; implementación; evaluación e identificación del valor añadido, estandarización y difusión de la innovación.

d) Impulsar la cultura innovadora, la función de innovación en las organizaciones y redes, y el emprendizaje en el ámbito de los servicios sociales, en colaboración con el Departamento responsable de las acciones de promoción económica e innovación, y favorecer el acceso de las organizaciones y redes del tercer sector a los instrumentos de dicho Departamento en materia de apoyo a personas emprendedoras e innovación.





## 7. PRINCIPALES RECOMENDACIONES

---

**1.** Continuar avanzando en la colaboración del Departamento foral responsable en materia de servicios sociales (en adelante, el Departamento) y el Tercer Sector Social (TSS), en los 5 ámbitos referidos, reconociendo la preexistencia y contribución, histórica y actual del TSS a la prestación de servicios de responsabilidad pública y la funcionalidad y adecuación del modelo de colaboración que se ha ido consolidando a lo largo de los años.

**2.** Mantener la acción de promoción del Departamento, preservando el apoyo económico, material y técnico, y contribuir a que las entidades del TSS puedan diversificar los apoyos de que disponen (acción social de las cajas, empresas...) para la realización de actividades de interés general.

**3.** Impulsar la participación de las organizaciones y redes del TSS en la orientación y evaluación de la acción de promoción, ofreciendo información sobre la misma.

**4.** Impulsar el carácter transversal de la acción de promoción del Tercer Sector, en el ámbito competencial de la Diputación Foral de Bizkaia.

**5.** Discriminar positivamente en la acción de promoción del Departamento:

a) las acciones encaminadas a responder a las consecuencias sociales de la crisis;

b) los proyectos en colaboración entre entidades y entre redes, particularmente en determinados aspectos (investigación, sensibilización...)

c) el pequeño y mediano asociacionismo y las organizaciones de voluntariado, adaptando la acción de promoción a sus características y necesidades.

**6.** Avanzar en la formalización del modelo de relación entre el Departamento y las organizaciones para la provisión de servicios sociales estableciendo con claridad, entre otros aspectos, las obligaciones de las partes y los procedimientos de colaboración.

**7.** Impulsar un nivel de participación alto de las entidades con trayectoria en la prestación de servicios de responsabilidad foral en su provisión, contemplando su intervención, siempre dentro del marco previsto en el Decreto de Cartera y en su normativa de desarrollo, en:

a) el diseño de los servicios, incluidos sus aspectos organizativos, y la evaluación y actualización del mismo;

b) la definición de estándares de calidad;

c) la formalización y evaluación de modelos de atención;

d) el diseño de herramientas de gestión de la información, coordinación de caso...;

e) la innovación en relación a las prestaciones y servicios del Catálogo.

**8.** Propiciar la colaboración de las redes y entidades del TSS en la gestión del SVSS, en el Territorio Histórico y respecto a los servicios de responsabilidad foral, contemplando su participación en: a) la evaluación de necesidades; b) la planificación de la red de servicios en el



territorio; c) el diseño del continuo de atención; d) el diseño, puesta en marcha, seguimiento y evaluación de planes (políticas): plan estratégico del Departamento, planes sectoriales...

**9.** Adoptar mecanismos de gestión, globales y flexibles, que recojan la riqueza de las intervenciones de las entidades, cuando existe. Mecanismos como:

- Los convenios o un régimen especial de concierto con flexibilidad suficiente.
- Los acuerdos marco de colaboración que, agrupando conciertos y/o convenios, puedan dar cabida a la prestación de diferentes servicios y el desarrollo de otras actividades (sensibilización, detección de necesidades, proyectos innovadores...) por parte de entidades que constituyen referentes para un determinado colectivo y territorio.

**10.** Considerar **entidades con una actividad de carácter singular** con las que establecer los convenios, para la gestión de servicios del Catálogo, previstos en el artículo 69 de la LSS así como los conciertos, a las ONL que presenten las prácticas referidas en el apartado 2.1, estableciéndolos sobre una base plurianual (proponiendo que, en caso de que se considere oportuno regularlos para toda la CAPV, la regulación se realice en estos términos).

**11.** Estandarizar el proceso de coordinación de caso en los servicios de responsabilidad foral, partiendo del principio de centralidad de la persona y, por tanto, del criterio de que quien mantenga la relación habitual con la persona usuaria participe en el diagnóstico y

orientación inicial de la intervención (asignación de recursos) y sea quien profundice en el diagnóstico y orientación de la intervención, elaborando los planes de participación personalizada y proponiendo, en su caso, al servicio foral de valoración, diagnóstico y orientación, una reasignación de recursos.

El principio de centralidad de la persona reclama también avanzar en la definición participativa de los objetivos de la intervención y en la evaluación compartida, con las personas usuarias, de los planes de atención personalizada.

**12.** Establecer una estrategia de innovación a impulsar por el Departamento en colaboración, entre otros agentes, con las organizaciones y redes del TSS, y tanto en el SVSS como en el ámbito más amplio de los servicios sociales, incidiendo fundamentalmente en dos líneas:

- el diseño y despliegue de instrumentos (paneles de indicadores, estudios de necesidad y demanda, grupos de trabajo...) que posibiliten un conocimiento de la evolución de las necesidades y recursos en Bizkaia, con especial atención a los de responsabilidad foral.
- el impulso de proyectos experimentales, propios, en colaboración y ajenos, en relación con los centros de interés que se seleccionen, conectando los instrumentos de los que ya dispone el Departamento, entre sí, y con los centros de interés.

**13.** Institucionalizar el diálogo civil, en el ámbito de los servicios sociales, otorgándole un carácter formal y, en lo posible, transversal.

