

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN NAVARRA PARA LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES PÚBLICOS (GIZAIN)

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA  
FUNDACIÓN GIZAIN PARA EL PERIODO 2021-  
2024





*Elaborado por:* Andrea Ursua Jiménez (Coordinadora del Centro de Día de Justicia Juvenil)

*En colaboración con:* María Cristina Lopes Dos Santos (Directora Técnica de la Fundación Gizain)

*Revisado por:* Pedro Ardaiz Labairu (Gerente de la Fundación Gizain)



## Índice

1. Introducción .....	4
2. La Fundación Gizain. Contexto.....	5
3. Planificación y elaboración del I Plan Estratégico 2021-2024.....	6
4. Misión, visión y valores .....	10
4.1 Misión.....	11
4.2 Visión.....	12
4.3 Valores.....	12
5. Análisis DAFO .....	14
6. Objetivos estratégicos .....	18
7. Plan de Acción .....	19
7.1 Línea estratégica 1: Gestión de RR. HH y Personal (técnico y de apoyo).....	19
7.2 Línea estratégica 2: Sostenibilidad Económica, Estabilidad Patrimonial y Credibilidad Financiera .....	21
7.3 Línea estratégica 3: Inclusión, igualdad, diversidad. ....	22
7.4 Línea estratégica 4. Calidad de Prestación del Servicio. ....	23
7.5 Línea estratégica 5. Relevancia, Reputación y peso institucional. Entorno económico y Social. ....	24
7.6 Línea estratégica 6: Tecnología, ubicación, instalaciones e infraestructuras. ....	26
7.7 Línea estratégica 7: Proyección futura. ....	27
8. Actividades e indicadores. ....	29
9. Evaluación.....	29



## 1. Introducción

La celebración del primer año de vida de la Fundación Navarra para la Gestión de los Servicios Sociales Públicos, en adelante Fundación Gizain, ha supuesto un punto de inflexión tanto en el planteamiento como en la determinación sobre el trabajo que se desea realizar y alcanzar en relación a los encargos actuales y futuros en el ámbito social, en la Comunidad Foral de Navarra. Una determinación del Gobierno de Navarra para la asunción pública de la gestión de servicios sociales que, hasta el momento, permanecían bajo conciertos externalizados y que, de este modo, son asumidos bajo el control íntegro de la Administración Foral Pública.

El Patronato de la Fundación Gizain ha estimado oportuno reflexionar sobre este trabajo y construir de forma compartida una visión de futuro deseado para la Fundación Gizain a medio-largo plazo, así como establecer las directrices y el marco de acción para el cumplimiento de sus fines. Por este motivo, se ha elaborado la elaboración del I Plan estratégico de la Fundación para la Gestión de los Servicios Públicos de la Comunidad Foral de Navarra, 2021-2024.

El plan que se recoge en el presente documento es el resultado de un proceso de reflexión y de un intenso trabajo realizado en este primer año de vida de la Fundación Gizain por la propia fundación y un grupo de investigadores de la Universidad Pública de Navarra, con objeto de establecer un diagnóstico evaluativo estratégico que ha permitido determinar los objetivos estratégicos de la entidad como elementos fundamentales para el alcance del fin último de la Fundación Gizain.

Este Plan se diseña sobre el Diagnóstico Estratégico, donde se presenta un análisis de la Fundación Gizain como organización. Para la elaboración del I Diagnóstico Estratégico se ha contado con la participación y la perspectiva de sus diferentes grupos de interés; Patronato, Dirección, Técnicos, Departamento de Derechos Sociales y otras Administraciones y Entidades colaboradoras o formativas relacionadas con la actividad de la Fundación Gizain.

Asimismo, este Plan toma en consideración la planificación estratégica presente y futura del Departamento de Derechos Sociales, que en la actualidad queda recogida en las líneas estratégicas del Plan Estratégico de Servicios Sociales de Navarra 2019-2023 (PESS), del Documento Marco de Atención Primaria de Servicios Sociales de Julio de 2019 (DMAPSS), del II Plan Integral de Apoyo a la Familia, la Infancia y la Adolescencia de la CFN 2017-2023 (PIAFIA), y del Plan Estratégico de Inclusión Social (PEIS); por lo que, entre otros aspectos, la Fundación Gizain en la implementación de este Plan pondrá el acento en:



- Líneas estratégicas 1, 2 y 3 del PESS, es decir en el desarrollo de prestaciones de valor y en ponerse al servicio de una reorganización más eficiente de los servicios sociales y de una mejora en la gobernanza de este sistema de protección social.
- Líneas estratégicas 1,2, 3 y 5 del DMAPSS, es decir en la definición e implementación de programas centrados en objetivos estratégicos, en el diseño de niveles de intensidad y modelos de atención, en la puesta en marcha de procesos y procedimiento y en la gobernanza del sistema.
- Líneas estratégicas 7, 8, y 9 del PIAFIA, es decir apoyo a la atención comunitaria y el trabajo en red, recursos y servicios de protección a la infancia y de justicia juvenil.
- Bloque I del PEIS, es decir en el apoyo a la gestión de la garantía de ingresos, empleo e incorporación social.

Desde Fundación Gizain, este nuevo Plan Estratégico supone un instrumento de trabajo viable y coherente; un Plan de Acción para los próximos cuatro años (2021 - 2024) que visibilice en realidades tangibles los valores y principios que sustenta el compromiso para con la sociedad de la Fundación, así como los requerimientos de Gobierno de Navarra a esta entidad. Un contexto complejo y difícil como el actual reclama, entre otros medios necesarios, una planificación y coordinación para alcanzar mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de los encargos realizados a Fundación Gizain.

## 2. La Fundación Gizain. Contexto

La Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos (Fundación Gizain) se enmarca en un contexto de reciente creación. Con apenas un año de vida (01 de abril de 2019), la Fundación nació (BON 119, 20 de junio de 2019) con el objeto de:

“la gestión, prestación y ejecución directa de:

- Los Centros de Servicios Sociales
- Los Servicios de Observación y Acogida de menores para perfiles en situación de desprotección y conflicto
- Centro de día, dentro del servicio de ejecución de medidas judiciales en medio abierto” (p. 7698).

Dentro de sus funciones (artículo 9 Estatutos), se establece que “la Fundación ejecutará programas específicos, realizará actividades prestacionales o de gestión de servicios públicos, gestionará y explotará sus propios centros, gestionará los



bienes adscritos, realizará estudios, informes, estadísticas y otras actividades relacionadas con el fin fundacional, por iniciativa o que puedan serle solicitados” (p. 7698).

En este marco de acción, el 1 de mayo de 2019 se pasó a gestionar los dos Centros de Servicios Sociales (CSS) de la Comunidad Foral de Navarra de Estella y Tudela, y más tarde el 1 de julio de 2019 el Centro de Observación y Acogida de Menores (COA) y Programa de Atención a Familias de Urgencia (AFU). A inicios de 2020, asumía el nuevo Centro de Día de Justicia Juvenil (CDJ). Una tarea en proceso que implica la gestión de más de 80 profesionales en el plazo de un año.

Cada uno de estos centros tiene una correspondencia técnica con distintos departamentos y dependencias de Gobierno de Navarra. Siendo la Fundación dependiente directamente del Departamento de Derechos Sociales de Gobierno de Navarra, quien la sustenta y financia.

### 3. Planificación y elaboración del I Plan Estratégico 2021-2024

El Patronato de la Fundación en su sesión de 11 de octubre de 2019, aprobó elaborar un Plan Estratégico, que delimite las líneas y objetivos que han de guiar sus actuaciones hacia la consecución de sus fines fundacionales.

Para la elaboración del I Diagnóstico Estratégico de la Fundación Gizain, se ha contado con el trabajo realizado por un equipo de investigadores de la Universidad Pública de Navarra (UPNA), con el objetivo de permitir a la Fundación preparar el Plan Estratégico de Actividad con información acerca de las fortalezas y debilidades y las áreas de actuación prioritarias. Así como obtener una visión actualizada y rigurosa de la propia Fundación teniendo en cuenta la visión de sus distintos grupos de interés, asegurando al mismo tiempo el mayor grado de participación, para servir como punto de partida y elemento fundamental sobre el que elaborar el I Plan Estratégico.

La **metodología** implementada es Indexfokus, que se inspira en los Modelos de Ayuda a la Dirección MCDA (multi-criterios de decisión analítica). La **transparencia** del método, su **agilidad** y la **sencillez** de su operativa, la hacen especialmente útil en el análisis y discusión de proyectos complejos en los que intervienen criterios cualitativos y concurren posturas e intereses diferentes, permitiendo aprovechar la visión de todos los grupos de interés (stakeholders) para mejorar la gestión de la Fundación, así como conocer y comparar las valoraciones que los diversos stakeholders de la Fundación hacen de las actitudes, habilidades y capacidades asociadas a las cualidades instrumentales que configuran el valor estratégico en cuestión.



Como herramienta informática, la metodología **permite simular resultados asignando pesos de importancia a todos los niveles**: factores clave, buenas prácticas, evaluadores y grupos.

Indexfokus está diseñada como una herramienta informática, lo que permite dar entrada en el proceso de evaluación, de forma simultánea, a cuantas personas se desee, independientemente de la ubicación. Las personas evaluadoras son seleccionadas por sus conocimientos, experiencia, relación con la organización e interés positivo en ella, siendo asignadas a grupos de interés o afinidad (stakeholders), desde cuyas perspectivas resulte conveniente analizar la organización.

Se utiliza dos evaluaciones. En la primera, cada evaluador/a asigna pesos a los factores clave. En la segunda, se valora, dentro de una escala, el grado de excelencia con que se aplican en la Fundación Gizain una serie de actitudes y buenas prácticas asociadas a cada factor clave. Cada evaluador/a cumplimenta las evaluaciones en el momento que desee, dentro de un plazo, de manera individual y libre de toda influencia.

Los resultados individuales se acumulan y se ofrecen tanto por grupo, como de manera general, por lo que el anonimato está garantizado. Transforma las percepciones individuales en números, y presenta los resultados en formato de gráfico. (<https://businessfokus.com/metodologia-indexfokus/>)

Con lo anteriormente descrito, es posible distinguir las siguientes etapas en la elaboración de este Plan Estratégico:

#### Fase I: Análisis Institucional. Diseño de la Evaluación (11 de octubre de 2019 a 20 de Mayo de 2020)

En la sesión del 11 de octubre de 2019, el Patronato de la Fundación aprobó elaborar un Plan Estratégico, que delimitara las líneas y objetivos que habían de guiar sus actuaciones hacia la consecución de sus fines fundacionales, como ente instrumental de Gobierno de Navarra.

Se solicitó el 15 de noviembre de 2019 a la Universidad Pública de Navarra (UPNA) la elaboración de un Plan Diagnóstico de la Fundación Gizain. Se trabajó de forma conjunta entre el Equipo de Dirección del Plan (EDP) y la Fundación Gizain, para poder determinar cuáles eran los factores necesarios para ser evaluados por los diferentes grupos de interés (stakeholders). Se determinaron los siguientes:

- FC 1: Capacidad y Compromiso de Patronato y Gerencia
- FC 2: Capacidad y Compromiso del Personal Técnico y Dirección Técnica
- FC 3: Capacitación y Compromiso del personal de Apoyo



- FC 4: Política Interna de Igualdad, Inclusión y Diversidad
- FC 5: Gestión de Recursos Humanos
- FC 6: La Calidad en la Prestación del Servicio
- FC 7: Ubicación, Instalaciones, Dimensión e Infraestructura
- FC 8: Sostenibilidad Económica
- FC 9: Estabilidad Patrimonial y Credibilidad Financiera
- FC 10: Tecnología como soporte de la actividad
- FC 11: Entorno Económico y Social
- FC 12: Relevancia, Reputación y Peso Institucional

En el mes de febrero de 2020 se llevó a cabo la recogida de información de los grupos de interés, siendo un total de 156 personas las participantes.

La selección de los grupos de interés (stakeholders) para la Fundación Gizain realizado por el Equipo de Dirección del Plan (EDP) incluye los siguientes grupos, con sus respectivos subgrupos:

- Patronato
- Dirección
- Técnicos: educadores, psicólogos/as, trabajadores/as sociales y otros técnicos
- Otros/as empleados/as: administrativos/as, personal de limpieza y cocina
- Departamento de Derechos Sociales
- Otras Administraciones: servicios sociales de base, Departamento de salud, otras
- Entidades colaboradoras y entidades formativas

Los cuatro primeros son grupos internos, mientras que los tres últimos son grupos externos a la Fundación Gizain.

## Fase II: Proceso de Evaluación (27 de mayo a 20 de junio de 2020)

El lanzamiento de la primera fase del estudio se hizo mediante el envío de una carta de invitación desde la Fundación Gizain el día 27 de mayo de 2020. En esta primera fase, los miembros de los grupos de interés (stakeholders) ponderaron la importancia relativa de los doce factores de éxito preestablecido.

Posteriormente, el día 28 de mayo se realizó el primer envío de evaluaciones de ponderación, para el que se realizaron dos recordatorios adicionales el 2 y 5 de junio, Teniendo un 66.67% de participación.

El lanzamiento de la segunda fase, en la que los miembros de los grupos de interés evaluaron la posición de la Fundación Gizain en cinco buenas prácticas asociadas a



cada uno de los doce factores, se realizó el 8 de junio de 2020. Se realizaron dos recordatorios el 11 y 15 de junio, donde a su vez se incluía el recordatorio de la Fase I para aquellas personas que no la hubieran completado todavía. La participación en esta fase es del 64.74%, inferior que en la primera fase. El cierre del proceso de recogida de información fue el 20 de junio de 2020.

### Fase III: Cálculos y Resultados (21 de junio a 28 de agosto de 2020)

Los resultados generales para la Fundación Gizain, se encuentran basados en la combinación de las visiones de los grupos de interés para poder adoptar una visión global. Para ello es necesario tener en cuenta que no todas las personas participantes están igualmente cualificadas, ni deben presentar el mismo peso.

El Diagnóstico estratégico es elaborado por la Universidad Pública de Navarra (UPNA) a fecha 28 de agosto de 2020, siendo presentados y entregados los resultados a la Fundación Gizain el 8 de septiembre de 2020.

### Fase IV: Definición de las Bases Estratégicas

A partir de la información del Diagnóstico Estratégico que realiza la Universidad Pública de Navarra (UPNA), se realiza el planteamiento de las diferentes líneas estratégicas para la elaboración del I Plan Estratégico. A fecha 15 de septiembre de 2020 ante la comisión de seguimiento del encargo se presentan las líneas estratégicas elaboradas por la Dirección Técnica de la Fundación Gizain.

Tras su aprobación a fecha 8 de octubre de 2020 las Líneas estratégicas con sus respectivas acciones e indicadores de evaluación se presentan ante el Equipo Directivo del Plan (EDP) para que puedan ser aprobadas y desarrolladas posteriormente. En este momento se presentan ante el Patronato con objeto de su validación para la elaboración del Plan Estratégico. Se estima un plazo de un mes para que el Patronato pueda plantear aquellas cuestiones que estime en relación al Plan.

### Fase V: Presentación y Aprobación del Plan Estratégico

Tras la elaboración por parte de la Coordinadora del Centro de Día de Justicia Juvenil y la Directora Técnica de Fundación Gizain, de la propuesta de Plan Estratégico con todo su desarrollo, y después de la revisión de Gerencia, se presenta dicho Plan al Patronato de la misma a finales de 2020, siendo aprobado el mismo día que se realice la reunión respectiva.

### Fase VI: Despliegue

El I Plan Estratégico de la Fundación Gizain será difundido entre los/las trabajadores/as de la Fundación Gizain en el mes de enero de 2021, comenzado su ejecución a fecha de publicación del mismo en la web de fundación Gizain y en Share



Point (Ruta: Fundación Gizain → Gizain → Planes). Asimismo se realizará una campaña informativa a todo el personal y se dotará de un ejemplar en papel en cada centro de la Fundación Gizain. La vigencia del Plan será de enero 2021 a diciembre de 2024.

### Fase VII: Seguimiento y evaluación

Para poder realizar un seguimiento de las diversas acciones a desarrollar en el I Plan Estratégico de la Fundación Gizain se pondrán en marcha grupos de desarrollo del Plan estratégico, con el objetivo de que cada uno de ellos aborde una línea estratégica diferente. Cada grupo de desarrollo estará compuesto por una comisión de seguimiento. En dicha comisión existirá una figura a determinar que ostentará el liderazgo de la línea estratégica a desarrollar, así como el compromiso de valoración y seguimiento. Para la configuración de los grupos de desarrollo se valorará los diversos perfiles profesionales que componen la Fundación Gizain.

En este sentido se propone un planteamiento de creación de comisiones basado en las distintas líneas estratégicas (tantas comisiones como líneas se establezcan) y en las que la participación sea voluntaria, ofreciendo el acceso a las comisiones en distintos servicios y centros. Para ello, a través de las figuras de coordinación de centro y de acuerdo a directrices de Gerencia, se delimitará el número de personas participantes y se habilitará un periodo de tiempo para la creación de las mismas, que no deberá de exceder de 1 mes desde la transmisión de la información. El liderazgo de las distintas comisiones estará representado estratégicamente por miembros del patronato y operativamente por la figura de Gerencia y Dirección Técnica, pudiendo solicitar apoyos para ello de las figuras de coordinación de centro.

Para llevar a cabo tanto la revisión como la evaluación final del I Plan Estratégico de la Fundación Gizain, se podrá utilizar la misma herramienta y metodología, Indexfokus (<https://businessfokus.com/metodologia-indexfokus/>), así como otras posibles herramientas o métodos complementarios de diagnóstico que se considere conveniente. La revisión del I Plan Estratégico se realizará a los dos años (2022) y la evaluación final a la finalización del mismo (2024). A partir de los resultados obtenidos de la evaluación final realizada se adquiere el compromiso de la elaboración del II Plan Estratégico de la Fundación Gizain.

## 4. Misión, visión y valores

Fundación Navarra para la Gestión de los Servicios Sociales Públicos (Fundación Gizain), nace al amparo de lo dispuesto en la Ley 42 de la Compilación del Derecho Civil de Navarra o Fuero Nuevo (conforme a la modificación y actualización de la Ley Foral 21/2019 de 4 de abril), careciendo de ánimo de lucro y de naturaleza permanente y carácter de fundación pública, quedando sometida a lo dispuesto en



los artículos 67 y 68 de la Ley Foral 11/2019, de 11 de marzo, de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y del Sector Público Institucional Foral.

La Fundación Gizain desarrollará principalmente sus actividades en la Comunidad Foral de Navarra. De forma justificada mediante convenios de colaboración e intercambio con otras instituciones, asociaciones o similares podrán realizarse alguna de sus actividades fuera del citado ámbito de actuación. El organigrama que establece la estructura de la Fundación Gizain queda determinada en <https://fundaciongizain.es/es/la-fundacion/organigrama.html> (pág. web de Fundación Gizain).

La Fundación tiene personalidad jurídica propia, y plena capacidad para obrar pudiendo realizar todos aquellos actos que sean necesarios para el cumplimiento de la finalidad para la que ha sido creada, habiéndose declarado ente instrumental por Acuerdo de Gobierno de Navarra de 11 de diciembre de 2019.

#### 4.1 Misión

Acometer, gestionar y desarrollar las actividades y servicios que el Gobierno Foral de Navarra, a través de su Departamento de Derechos Sociales y en el marco de su planificación estratégica, encargue a la Fundación Gizain, como ente instrumental, de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, adscrita a dicho Departamento.

## 4.2 Visión

- Ser reconocida como referente de gestión como Fundación Pública, sólida, innovadora y abierta al entorno, cuya acción se encuentre orientada a la calidad del servicio prestado.
- Contar con un equipo de personas cualificadas técnicamente, en valores y formas de hacer, considerado referente por su compromiso y competencia, y por su contribución como agente de cambio, contribuyendo a generar procesos de transformación encaminados a la mejora de la calidad de vida de las personas atendidas.
- Desarrollar procesos y mecanismos de actuación marcados por el rigor científico y la transparencia, así como por los resultados obtenidos.
- Promover, en cooperación con el Observatorio de la Realidad Social, y bajo su supervisión, acciones de investigación desde la facilitación de datos provenientes del quehacer cotidiano y el conocimiento del contexto y personas usuarias, así como su evolución.
- Participar en diferentes eventos y actuaciones comunitarias relacionadas con el objeto de su gestión con el fin de visibilizar su actuación y establecer cauces de relación con el entorno social.

## 4.3 Valores

Desde los principios generales de la ética que inspiran transversalmente las actitudes y acciones de Fundación Gizain, tanto de sus integrantes como de su modelo de intervención, los valores fundamentales de la Fundación se enmarcan en:

Práctica **profesional**:

### CONFIDENCIALIDAD

La relación con las personas usuarias está basada en un compromiso responsable, leal y honesto. Cualquier información personal es tratada con absoluta reserva profesional y desde los parámetros legales de la protección de datos.

### HUMANISMO

La persona es el eje central del trabajo de la Fundación: el desarrollo de todo su potencial y su plena inclusión social. Se considera a cada persona de forma integral, adaptando el acompañamiento y recursos a las necesidades y características individuales.

EMPODERAMIENTO  
PARTICIPACIÓN

Trabajar para que las personas y los colectivos desarrollen capacidades para resolver sus propios problemas e intervengan directamente en las decisiones que afectan a sus vidas. Además se promoverá siempre la participación de las mismas en la Fundación, siendo escuchadas y valoradas todas sus aportaciones y demandas.

RESPECTO / NO  
DISCRIMINACIÓN

EMPATÍA

Sensibilidad y cercanía con cada una de las personas en proceso de acompañamiento y trato cercano basado en la afectividad, respeto y cordialidad. Legitimar el estado emocional de cada persona y apoyar sus procesos individuales desde la transmisión de aceptación de su vivencia.

TRABAJO EN RED

Relaciones interprofesionales integradas para las personas, interconectando diferentes servicios. Trenzado de recursos y acciones para posibilitar respuestas articuladas más eficaces y eficientes ante situaciones complejas.

**Entidad Fundación:**

BUEN GOBIERNO

Perseguir el cumplimiento de la misión realizando una gestión con transparencia, con procesos basados en méritos, igualdad y capacidades, rendición de cuentas ante la sociedad del grado de consecución de nuestros objetivos y compromisos, así como balance social.

TRANSPARENCIA

Proporcionar información clara, veraz y de fácil acceso sobre las actividades, gestión, resultados y retorno a la sociedad de la Fundación. Actuando con criterios de imparcialidad y no discriminación.

IGUALDAD

Comprometerse con la igualdad plena entre mujeres y hombres y adoptar la perspectiva de género tanto en la actividad como en la organización interna de Fundación Gizain, siendo un valor transversal.

RIGOR

Utilizar e implementar modelos y técnicas de intervención científicas, así como metodologías de aplicación sistemática en las distintas áreas de abordaje.

CALIDAD

Estar comprometidos con la mejora continua y calidad en todos los procesos, de cualquier índole. Implementando un sistema de calidad riguroso y estandarizado.

#### COMPROMISO SOCIAL

Trabajar en el desarrollo y bienestar de las personas usuarias, favoreciendo y promoviendo su inclusión y reconocimiento en la sociedad. Así como promover aquellos aspectos comunitarios al alcance de la Fundación.

#### INNOVACIÓN

Promover iniciativas colaborativas y propuestas novedosas a los retos que presentan los entornos cambiantes en el campo de la intervención social.

### 5. Análisis DAFO

La elaboración del Plan Estratégico es una tarea compleja que requiere recursos y temporalidad para la elaboración de un diagnóstico que permita analizar y reflexionar de forma interna, así como establecer las líneas y directrices de actuación que regirán los procesos y desarrollo de Fundación Gizain. Para ello, se ha partido de un Plan Diagnóstico elaborado por la Universidad Pública de Navarra sobre la Fundación, a partir del cual se ha extraído una matriz DAFO, cuyo objetivo es concretar la detección de los puntos fuertes y débiles de la entidad a nivel interno (debilidades y fortalezas) así como las amenazas y oportunidades del entorno (a nivel externo).

Además, esta herramienta permite analizar el momento actual de la Fundación Gizain, pudiendo identificar los aspectos que favorecen o dificultan su proceso para conseguir eficaz y eficientemente el cumplimiento de su misión, ajustando la capacidad interna y la posición competitiva externa.

En el proceso de evaluación que se realizó, los/las participantes tuvieron la oportunidad de valorar el nivel de excelencia con el que se aplicaba en la Fundación Gizain una serie de “buenas prácticas” asociadas a los factores de éxito.

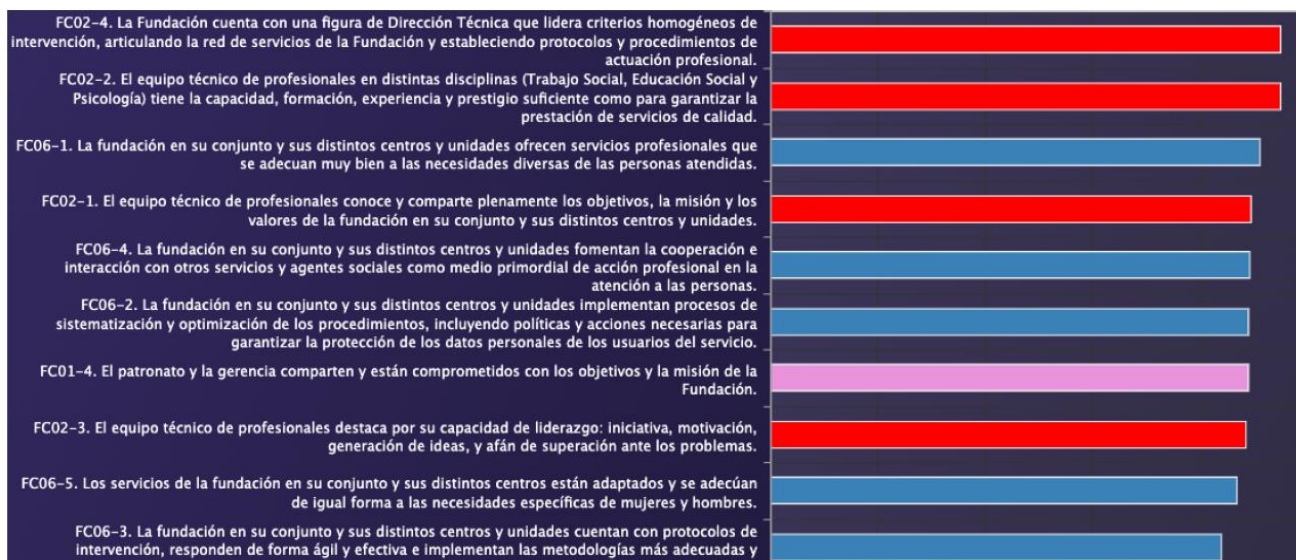
Son consideradas **Fortalezas de Fundación Gizain** todos aquellos aspectos existentes en la Fundación, en el momento actual, que pueden suponer ventajas para el logro de su misión y visión, y que deben ser potenciadas. En este sentido, se entienden como fortalezas de la Fundación:

- El hecho de que la Fundación cuente con una figura de Dirección Técnica que lidera criterios homogéneos de intervención.
- La capacidad, formación, experiencia y prestigio del equipo técnico de profesionales.



- El profundo conocimiento de la entidad en su conjunto (objetivos, misión, valores) por parte del equipo técnico.
- La capacidad de liderazgo del equipo técnico.
- La pertinencia y adecuación a las necesidades de las personas atendidas de los servicios ofrecidos en la Fundación Gizain.
- El espíritu cooperativo y el fomento de la interacción de la Fundación con otros agentes y servicios sociales.
- El que se implementen procesos de sistematización y optimización de procedimientos.
- El hecho de que los servicios ofrecidos estén adaptados y se adecuen de igual forma a las necesidades específicas de mujeres y hombres.
- El contar con adecuados protocolos de intervención.
- El Patronato y la Gerencia comparten y están comprometidos con los objetivos y la misión de la Fundación.

Figura 1: 10 mayores fortalezas de Fundación Gizain



Fuente: Diagnóstico Estratégico General, Fundación Gizain. Equipo Investigador UPNA (2020).

En cuanto a las **Debilidades de la Fundación Gizain**, se entiende por estas todos aquellos aspectos existentes en la fundación, en el momento actual, que pueden suponer un freno al desarrollo de su misión y visión, y que exigen estrategias de corrección. En este sentido han emergido las siguientes:

- Las posibilidades de financiar nuevas inversiones.
- La situación patrimonial.
- El nivel de endeudamiento y la credibilidad ante las entidades financieras.
- La valoración de los criterios de responsabilidad social en la política financiera.
- Los sistemas de información y comunicación de la Fundación.
- Los vehículos adaptados y las infraestructuras que favorecen la movilidad inclusiva de sus trabajadores/as y sus usuarios/as.

- Representación equilibrada de hombres y mujeres en el personal profesional de apoyo.
- Desarrollo de acciones formativas dirigidas a la familiarización de la plantilla con conceptos clave relacionadas con la igualdad, la inclusión social y la integración de la diversidad.
- Se cumplen plenamente las responsabilidades medioambientales en todas las actividades.

Figura 2: mayores debilidades de Fundación Gizain



Fuente: Diagnóstico Estratégico General, Fundación Gizain. Equipo Investigador UPNA (2020).

El pensamiento estratégico exige tener en cuenta también los factores externos, que no pueden ser manejados de manera directa desde la Fundación, pero sobre los que puede desarrollar estrategias que favorezcan sus efectos positivos y limiten los negativos. El análisis externo, es decir, el análisis del entorno en el que opera Fundación Gizain ha permitido identificar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta.

Se consideran amenazas aquellos procesos sobre los que se debe prevenir y prever estrategias que reduzcan sus efectos negativos o los transformen en positivos. Actualmente se puede considerar como **amenaza de la Fundación Gizain** el escenario político de la Comunidad Foral de Navarra.

Es preciso tener en cuenta que la Fundación Gizain nace como un compromiso político, correspondiente a la IX Legislatura (2015-2019), donde el Departamento de Derechos Sociales crea una fundación Pública que revierta a la gestión y prestación pública de varios servicios de su competencia que en estaban siendo gestionados por entidades privadas, considerándose conveniente recuperar la



prestación de los servicios por la especificidad de las funciones que prestan, “el asesoramiento técnico, la homogeneidad en las actuaciones, la utilización de criterios, herramientas y metodología comunes en los servicios sociales de base y la valoración de las situaciones de desprotección en menores” (nota de prensa, navarra.es del 27 de diciembre de 2018).

Cabe destacar que el Patronato de la Fundación Gizain cuenta con una presencia mayoritaria del Gobierno de Navarra que se encuentre legislando, y representación de tres Departamentos, además de tres representantes elegidos por el Parlamento de Navarra y otros tres por el Consejo Navarro de Bienestar Social. Con esta composición se pretende asegurar la plena integración con la gestión pública de los servicios, a la par de mejorar la transparencia y la gestión participativa.

Ante la posibilidad de la no consolidación política actual y reafirmación del compromiso con la Fundación Gizain, así como el no entendimiento político de revertir determinados servicios a la gestión pública, se permite al Patronato, que se encuentra formado mayoritariamente por miembros del Gobierno Foral de Navarra, proponer al Gobierno de Navarra la extinción de la misma, que deberá ser acordada por el Gobierno de Navarra, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 126 de la Ley Foral 15/2004, de 3 de diciembre, de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra (Título V, art. 43 de los Estatutos de la Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos).

A su vez el no entendimiento político de publicitación, por parte de distintas fuerzas políticas que se encuentren en la configuración del Gobierno Foral de Navarra, dificultaría continuar con la conversión a la gestión pública de servicios gestionados actualmente por el sector privado.

Otra de las amenazas actuales es el posible déficit económico derivado de la situación de crisis sanitaria en la que se encuentra inverso el país, y por consiguiente la Comunidad Foral de Navarra, derivado de la Covid-19, pudiéndose ver afectados y reducidos los fondos necesarios para el desarrollo de la actividad profesional de la Fundación Gizain.

En cuanto a las oportunidades, estas son consideradas como aquellos procesos que gravitan dentro de los ejes de actuación de la Fundación y sobre los que ésta debe desarrollar estrategias que permitan aprovecharlas.

Actualmente se puede considerar como **oportunidad para la Fundación Gizain** el escenario político actual, X Legislatura (2019-2023), donde existe la reafirmación con la Fundación Gizain, así como el entendimiento político de revertir determinados servicios a la gestión pública, por lo que en los próximos años de legislatura se prevé asumir la gestión de más servicios por parte de la Fundación Pública.



Otra oportunidad para la Fundación Gizain surge dentro del contexto interno de la institución, ya que existe un consenso en cuanto hacia la necesidad de avanzar hacia un modelo de organización más innovador, con estructuras ágiles y flexibles, que permitan la adaptación al entorno cambiante de los próximos años.

La mejora de la calidad en la gestión es una constante en la Fundación que es consciente de que sólo a través de unos procedimientos claros, científicos y transparentes, en connivencia con todos los trabajadores/as y colaboradores/as, es posible optimizar los recursos y alcanzar los objetivos con la máxima eficiencia.

## 6. Objetivos estratégicos

Los Objetivos Estratégicos responden a las metas que Fundación Gizain pretende alcanzar durante los años de duración del Plan. Identifican los retos concretos que posteriormente, permitirán analizar el grado de desarrollo de las actividades y el nivel de éxito de las mismas.

Para formular las líneas estratégicas que guiarán la ruta de camino durante los próximos años (2021 - 2024) se plantea, como punto de partida, la visión de la Fundación Gizain, formulada anteriormente. La visión representa el futuro deseado que se quiere alcanzar y desarrollar como Fundación.

Para ello, en el Diagnóstico Estratégico, se identifican los elementos claves, tanto a nivel interno como externo, permitiendo determinar las prioridades estratégicas. En este punto se presentan los objetivos estratégicos a abordar de acuerdo a los planteamientos expuestos anteriormente sobre las líneas estratégicas:

1. Crear y consolidar un modelo propio tanto de gestión como de Fundación Pública que se corresponda con los valores de transparencia, igualdad, méritos y capacidad.
2. Adaptar la perspectiva de género, inclusión y diversidad tanto en la actividad desarrollada como en la organización interna de la Fundación Gizain.
3. Convertir Fundación Gizain en un modelo de referencia tanto de gestión como de intervención, en diferentes ámbitos del ámbito social, dentro de la Comunidad Foral de Navarra.
4. Mantener contacto con todas las entidades relacionadas con las actividades que desarrollan los distintos recursos que conforman Fundación Gizain, con el fin favorecer la visibilidad y el funcionamiento, a diferentes/distintos niveles, prioridades, pautas de trabajo, así como conocer el trabajo de fundación Gizain en la Comunidad Foral de Navarra
5. Fortalecer el área de comunicación externa para alcanzar la transmisión y reflejo de la Fundación Gizain como una “una Fundación Pública creada para



- la gestión de recursos públicos con un alto nivel de profesionalidad y de eficiencia”.
6. Aumentar la capacidad de incidencia social y de posicionamiento de Fundación Gizain dentro del sector.
  7. Desarrollar y reforzar las diferentes instalaciones e infraestructuras, a nivel informático e instalaciones, que permitan un correcto desarrollo de la actividad profesional.
  8. Generar un plan de calidad que oriente toda la labor profesional y gestión de la Fundación Gizain.

Todos estos objetivos estratégicos plantean un escenario futuro a corto plazo en el que la Fundación Gizain adquiere solidez y representatividad contextual, convirtiéndose en un eje estructural y procedimental. Un ente instrumental con competencia y capacidad de asunción de servicios públicos con el rigor y eficiencia esperados, alcanzando sus fines.

## 7. Plan de Acción

El Plan de Acción supone la concreción de los principios y valores contenidos en la misión y visión como Fundación, de modo que sean viables en su desarrollo y alcance. Describe tanto las acciones como el modo en el que se emplearán las distintas estrategias para posibilitar el alcance de los objetivos propuestos anteriormente. En este I Plan Estratégico (2021- 2024) se han identificado las siguientes líneas estratégicas a abordar:

Tabla 1: Líneas Estratégicas

<i>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</i>	
7.1	Gestión de RR. HH y Personal (Técnico y de apoyo)
7.2	Sostenibilidad Económica, Estabilidad Patrimonial y Credibilidad Financiera
7.3	Inclusión, igualdad, diversidad
7.4	Calidad de Prestación del Servicio
7.5	Relevancia, reputación y peso institucional. Entorno económico y Social
7.6	Tecnología, ubicación, instalaciones e infraestructuras
7.7	Proyección futura

### 7.1 Línea estratégica 1: Gestión de RR. HH y Personal (técnico y de apoyo)

Desde la Fundación Gizain se considera que contar con una adecuada y correcta gestión de RR. HH contribuye al éxito de una organización. Teniendo en cuenta el momento de reciente creación en el que se encuentra inmersa la Fundación, en el



ámbito organizativo y de gestión actual, además de los procedimientos que ya existen, se hace necesario consolidar y desarrollar nuevos protocolos y sistemas internos en todas las Áreas de la Fundación para poder cumplir los estándares de calidad. Estimando prioritario contar con políticas de recursos humanos con las que formar adecuadamente al personal y seleccionar a las personas mejor cualificadas para cada puesto, mediante el empleo de sistemas objetivos, respondiendo a los valores transparencia, igualdad, mérito y capacidad.

En esta línea se plantean como objetivos a alcanzar los siguientes:

- OBJ. 1: Crear identidad propia y común como Fundación que permita y viabilice la gestión de los recursos humanos.
  - Diseño, elaboración e implementación del Plan de Selección de Personal.
  - Diseño, elaboración e implementación del Plan de Comunicación.
  - Diseño, elaboración e implementación del Plan de Igualdad.
  - Diseño, elaboración e implementación del Plan de Innovación.
  - Diseño, elaboración e implementación del Plan de Calidad.
  - Diseño, elaboración e implementación del Protocolo Prevención de Riesgos Laborales (PRL).
- OBJ. 2: Garantizar la eficacia y eficiencia en relación al desempeño profesional.
  - Diseño, elaboración e implementación del Plan de Formación anual.
  - Diseño, elaboración e implementación del Plan de Evaluación del desempeño profesional individual.
  - Implementación del Plan de Calidad de la Fundación Gizain.
- OBJ. 3: Promover condiciones dignas de trabajo que favorezcan un adecuado clima laboral.
  - Aprobación de un Convenio Colectivo de Empresa propio.
  - A través de la implementación del Plan de Igualdad, Plan de PRL y Plan de Calidad.

Para lograr dichos objetivos se han utilizado los distintos planes y protocolos, así como normativas que incluyen los indicadores y procesos evaluativos correspondientes al alcance de los mismos y, por ende, al desarrollo de las distintas líneas estratégicas. En este caso, se presentan los indicadores correspondientes a la línea estratégica 7.1 Gestión de Recursos Humanos y Personal (técnico y de apoyo).

Tabla 2: Indicadores, referencia temporal y profesional de Gestión de RR.HH. y Personal



	<i>Indicadores de resultado</i>	<i>REFERENCIA TEMPORAL</i>	<i>REFERENCIA PROFESIONAL</i>
<i>Plan de Comunicación</i>	Elaboración Difusión Implementación	Marzo 2021 Abril 2021 Septiembre 2021	Gerencia / RR. HH Dirección Técnica Coordinaciones
<i>Plan de Selección de personal</i>	Elaboración Difusión Implementación	Enero 2021 Febrero 2021 Marzo 2021	Gerencia / RR. HH Dirección Técnica Coordinaciones
<i>Plan de Igualdad</i>	Elaboración Difusión Implementación	Abril 2021 Junio 2021 Septiembre 2021	Gerencia / RR. HH Dirección Técnica Coordinaciones
<i>Plan de Innovación y Desarrollo</i>	Elaboración Difusión Implementación	Octubre 2021 Diciembre 2021 Enero 2022	Gerencia / RR. HH Dirección Técnica Coordinaciones
<i>Plan de Calidad</i>	Elaboración Difusión Implementación	Julio 2021 Septiembre 2021 Noviembre 2021	Gerencia / RR. HH Dirección Técnica Coordinaciones
<i>Plan de Prevención Riesgos Laborales</i>	Elaboración Difusión Implementación	Enero 2021 Febrero 2021 Marzo 2021	Gerencia / RR. HH Dirección Técnica Coordinaciones
<i>Plan de Formación</i>	Elaboración Difusión Implementación	Enero 2021 Febrero 2021 Marzo 2021	Gerencia / RR. HH Dirección Técnica Coordinaciones
<i>Plan Evaluación del Desempeño</i>	Elaboración Difusión Implementación	Abril 2021 Mayo 2021 Junio 2021	Gerencia / RR. HH Dirección Técnica Coordinaciones
<i>Convenio Colectivo de Empresa</i>	Elaboración Difusión Implementación	Diciembre 2020 Enero 2021 Enero 2021	Gerencia / RR. HH Dirección Técnica Coordinaciones

## 7.2 Línea estratégica 2: Sostenibilidad Económica, Estabilidad Patrimonial y Credibilidad Financiera

En el Diagnóstico Estratégico realizado a la Fundación Gizain la sostenibilidad económica, la estabilidad patrimonial y la credibilidad financiera son aspectos que tanto el personal interno como las entidades de colaboración desconocen, por lo tanto, la línea de trabajo irá orientado a una comunicación eficaz de estos valores.

Contar con fuentes de ingresos suficientes y estables y con la posibilidad de financiación de nuevas inversiones, así como la seguridad crediticia, contribuye tanto al éxito de la Fundación como a la credibilidad interna y externa.

La estabilidad de un organismo, no solo depende de datos o fuentes económicas, sino de la existencia de un liderazgo, en el caso de la Fundación Gizain, este liderazgo es desarrollado por el Patronato y Gerencia, que debe de destacar por la iniciativa, motivación y generación de ideas, promoviendo la participación activa.

- OBJ. 1: Garantizar la sostenibilidad de la Fundación Gizain, su eficacia y su cohesión.



- Fomentando el conocimiento interno y la visibilidad externa tanto de la actividad como de los resultados del ejercicio de la Fundación.
    - Plan de Comunicación interno y externo
    - Publicación de la memoria técnica y económica (datos oportunos) en la pág. web de la Fundación Gizain garantizando así el principio de transparencia.
  - Elaboración de presupuestos anuales acorde a los encargos realizados por la Entidad Pública.
- OBJ. 2: Consolidar el liderazgo del Patronato.
- El patronato y Gerencia comparten y están comprometidos con los objetivos, la misión y visión de la Fundación.
  - Existiendo una representación equilibrada de hombres y mujeres en el Patronato.

En este caso, se presentan los indicadores correspondientes a la línea estratégica 7.2 Sostenibilidad Económica, Estabilidad Patrimonial y Credibilidad Financiera

Tabla 3: Indicadores, referencia temporal y profesional de Sostenibilidad Económica, Estabilidad Patrimonial y Credibilidad Financiera

	<i>Indicadores de resultado</i>	<i>REFERENCIA TEMPORAL</i>	<i>REFERENCIA PROFESIONAL</i>
<i>Plan de Comunicación</i>	Elaboración Difusión Implementación	Marzo 2021 Abril 2021 Septiembre 2021	Gerencia / RR. HH Dirección Técnica Coordinaciones
<i>Memoria Técnica</i>	Elaboración Difusión	Marzo 2021 Marzo 2021	Dirección Técnica
<i>Presupuestos anuales</i>	Elaboración Difusión	Octubre 2021 Octubre 2021	Gerencia / RR. HH

### 7.3 Línea estratégica 3: Inclusión, igualdad, diversidad.

Desde la Fundación se considere oportuno en el momento actual de desarrollo en el que se encuentra, poder desarrollar una línea de política de gestión interna que asegure la igualdad entre mujeres y hombres, facilite la inclusión social y reconozca e integre la diversidad de las personas con condiciones distintas, por ello se plantean los siguientes objetivos:

- OBJ. 1: Promover la igualdad real y efectiva y no discriminatoria de los/las trabajadores/as de la Fundación Gizain.
  - Elaboración e implementación del Plan de Igualdad.
  - Operativización/ activación el Convenio Colectivo de Empresa.



- OBJ. 2: Promover sistemas adecuados de inclusión y diversidad.
  - Plan de Diversidad.
  - Plan de Acogida.
  - Plan de Selección de Personal.
  - Desarrollando memorias técnicas acerca de cada uno de los equipos y servicios que conforman Fundación Gizain, para poder comprobar la evolución en la inclusión de las personas que se atienden en los diversos recursos.

En este caso, se presentan los indicadores correspondientes a la línea estratégica 7.3, sobre inclusión, igualdad y diversidad.

Tabla 4: Indicadores, referencia temporal y profesional de inclusión, igualdad y diversidad

INDICADORES	REFERENCIA TEMPORAL	VALOR
<i>Se cumplen los procesos de selección de los principios de igualdad, inclusión y diversidad</i>	2020 – 2024 (verificación anual)	100%
<i>% de satisfacción del personal de nueva incorporación</i>	2021 – 2022 (verificación anual)	> 80%
<i>Se cumple el Convenio Colectivo</i>	2021-2023 (verificación anual)	100%
<i>Se desarrollan memorias técnicas</i>	2020-2024 (verificación anual)	100%
<i>% de inclusión en los diversos servicios</i>	2021-2023 (verificación anual)	>60%

#### 7.4 Línea estratégica 4. Calidad de Prestación del Servicio.

En el contexto en el que se encuentra la Fundación Gizain de reciente creación se estima oportuno establecer el modelo de gestión que pretende representar y alcanzar con el fin último de ofrecer un servicio adecuado y profesional adaptado a las necesidades diversas de las personas atendidas, respondiendo de forma ágil y efectiva a las situaciones previstas e imprevistas, así como utilizar metodologías adecuadas en la intervención realizada. La Fundación Gizain cuenta con la figura de Dirección Técnica que lidera criterios homogéneos de intervención y estableciendo protocolos y procedimientos de actuación profesional.

Para ello se considera necesario poder desarrollar los siguientes objetivos:

- OBJ. 1: Avanzar hacia un modelo de gestión pública, propio y reconocido, alineado con los valores de la Fundación Gizain, respondiendo a los encargos que se le realicen.
  - Elaborando e implementado los diversos Planes y Protocolos que engloba la fundación Gizain.



- Sistematización y optimización de los procedimientos técnicos en uso por todos los servicios (Plan de Calidad y Plan de Innovación y Desarrollo).
- OBJ. 2: Asegurar el comportamiento ético en todos los ámbitos de la Fundación.
  - Plan de Evaluación del Desempeño.
  - Plan de Formación.
  - Plan de Comunicación interna (transversal).
- OBJ. 3: Desarrollar eficacia y eficiencia de los diferentes equipos profesionales.
  - Plan de Evaluación del Desempeño.
  - Posibilitar supervisión técnica a los diversos equipos y perfiles profesionales que conforman la fundación.

Los indicadores correspondientes a la Línea estratégica 7.4 Calidad de Prestación del Servicio son los siguientes:

Tabla 5: Indicadores, referencia temporal y profesional de calidad de prestación del servicio

INDICADOR	REFERENCIA TEMPORAL	VALOR
<i>Desarrollo de la implementación de la Evaluación del Desempeño de los/las profesionales de la Fundación Gizain</i>	Anual	>90% Evaluaciones
<i>Nº de profesionales que conocen el contenido y aplicación del código ético</i>	Anual	>90%
<i>Se ofrecen espacios de supervisión técnica por perfiles profesionales</i>	Anual	>80% Profesionales
<i>Nivel de participación en los espacios supervisión técnica por perfiles profesionales</i>	Anual	>75%
<i>Se ofrecen espacios de supervisión técnica a los diversos equipos de la fundación.</i>	Anual	100% Profesionales
<i>Nivel de participación en los espacios de supervisión técnica a los diversos equipos de la Fundación.</i>	Anual	>80% Profesionales

## 7.5 Línea estratégica 5. Relevancia, Reputación y peso institucional. Entorno económico y Social.

Ser reconocida como una organización relevante, con buena reputación y mantener relaciones cercanas y de confianza con las instituciones y administraciones, desde sistemas de transparencia y control público, permite defender intereses propios y por lo tanto contribuye a su éxito. La situación de reciente creación de la Fundación Gizain, requiere que esta línea estratégica sea desarrollada en profundidad. La orientación en esta línea estratégica se encauza hacia la consecución de los siguientes objetivos:

- OBJ. 1: Darse a conocer de una forma pública, transparente y notoria.



- Plan de Comunicación.
- OBJ. 2: Mantener y ampliar las relaciones existentes con los diferentes departamentos y entidades de los diversos campos u ámbitos de actuación de la Fundación Gizain.
  - Fomentando la cooperación e interacción con otros servicios y recursos en la atención a dichas personas.
  - Promoviendo protocolos de relación con recursos de proximidad.
  - Participando en actividad o acciones de carácter comunitario.
- OBJ. 3: Fortalecimiento de la Fundación Gizain.
  - Desarrollando comisiones de seguimiento de la actividad que desarrolla la Fundación Gizain, específicas con los diferentes departamentos con los que comparte actividad y general.
- OBJ. 4: Apoyar elementos de desarrollo en la zona de actuación (Comunidad Foral de Navarra).
  - Plan de Comunicación externa
  - Dinamizando o participando en actividades comunitarias

Los indicadores correspondientes a la Línea estratégica 7.5 Relevancia, reputación y peso institucional. Entorno económico y social, son los siguientes:

Tabla 6: Indicadores, referencia temporal y profesional de relevancia, reputación y peso institucional. Entorno económico y social.

ACCIÓN	INDICADORES	TEMPORALIZACIÓN	VALOR
<i>Plan de Comunicación</i>			
<i>Protocolos de relación con recursos de proximidad</i>	Si se establecen o no protocolos con los diversos recursos de proximidad en los diversos servicios de la Fundación Gizain	2021-2022	4
<i>Actividades o acciones de carácter comunitario</i>	Nº de participaciones en acciones o actividades de carácter comunitario	2021-2024	3
<i>Comisiones de seguimiento específicas</i>	Nº de comisiones específicas con los departamentos relacionados con los servicios que desarrolla la Fundación	2021-2024	20
<i>Comisiones de seguimiento generales</i>	Nº de comisiones de seguimiento de carácter generales	2021-2024	8



## 7.6 Línea estratégica 6: Tecnología, ubicación, instalaciones e infraestructuras.

Al encontrarse la Fundación Gizain en un momento de desarrollo, incorporar avances tecnológicos tanto en el ámbito de la información y de las comunicaciones como en todos aquellos campos que favorezcan la mejor prestación de los servicios, contribuyen a una correcta consolidación de la misma, así como contar con unas infraestructuras adecuada al desarrollo de su actividad profesional.

La orientación en esta línea estratégica se orienta hacia la consecución de los siguientes objetivos:

- OBJ. 1: Consolidar el desarrollo de la página web de la Fundación Gizain.
  - Consolidando definitivamente tanto la estructura como el contenido de la misma.
- OBJ. 2: Optimizar el Servicio de Documentación para almacenar y compartir información (Sharepoint).
  - Valorando el funcionamiento del repositorio tanto con el personal interno como externo de la Fundación que accede con el fin de almacenar y compartir información.
- OBJ. 3: Adecuar las instalaciones e infraestructuras al mejor desarrollo y desempeño de la actividad profesional.
  - Teniendo conocimiento de la valoración por parte del personal interno y externo de las condiciones de los diversos espacios en los que se desarrolla la actividad profesional.

Los indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de línea estratégica 7.6, tecnología, ubicación, instalaciones e infraestructuras, son:

Tabla 7: Indicadores, referencia temporal y profesional de tecnología, ubicación, instalaciones e infraestructuras

<b>ACCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TEMPORALIDAD</b>	<b>VALOR</b>
<i>Desarrollo de la pág. web</i>	Si se consolida la estructura y contenido de la misma	Enero/Febrero 2021	100%
<i>Servidor (Share Point)</i>	Si se realiza una valoración al personal interno sobre el manejo y uso del Sharepoint	Enero/ Junio 2021	100%
	Si se realiza una valoración al personal externo sobre el manejo y uso del Sharepoint como herramienta	Junio/Diciembre 2021	75%
<i>Realización de encuesta de las condiciones de los espacios en los que se desarrolla la</i>	Nº de participación en la encuesta	Mayo 2021	80%
	% de Satisfacción de los espacios	Mayo 2021	80%
	Nº de participación en la encuesta (externa)	Octubre 2021	65%



<i>actividad profesional</i>	% de satisfacción de los espacios (externa)	Octubre 2021	65%
------------------------------	---	--------------	-----

## 7.7 Línea estratégica 7: Proyección futura.

La Fundación Gizain ha sido creada como ente instrumental de Gobierno de Navarra con el afán de gestionar todos aquellos servicios que le sean encomendados, lo que implica la necesidad de visualizar un planteamiento amplio a corto-medio plazo y los requerimientos que ello implica. Por otro lado, posee capacidades de desarrollo en áreas de investigación, formación y relación con el entorno que la facultan para el emprendimiento de proyectos en este sentido. Es por ello, que dado su alcance y capacidad, se hace necesario plantear, como línea estratégica, la valoración y análisis de sus competencias y posibilidades desde este prisma para alcanzar sus fines.

La orientación en esta línea estratégica se orienta hacia la consecución de los siguientes objetivos:

- OBJ. 1: Cooperar en el desarrollo de la Estrategia de Atención Primaria.
  - Sirviéndose de los Centros de Servicios Sociales como ejes de articulación del proceso en el área de incidencia.
  - Participando en las experiencias piloto a desarrollar en cada área, promovidas y lideradas por Atención Primaria en relación a Menores e Inclusión Social.
- OBJ. 2: Proponer y desarrollar diversas propuestas de mejora en la actuación de los distintos servicios y equipos profesionales.
  - Planteando proyectos de mejora de eficiencia específicos en los distintos ámbitos: menores, incorporación sociolaboral, violencia de género.
  - Articulando procesos en consonancia con normativas vigentes, tales como el II Manual de procedimiento para la detección, notificación, valoración e intervención en las situaciones de desprotección infantil.
  - Teniendo en cuenta la Evaluación realizada a Fundación Gizain, y los resultados de mejora obtenidos.
  - Generando una estructura de funcionamiento uniforme, flexible y homogénea que permita establecer un sistema de acogida de nuevos servicios, tales como los futuros Centros de Servicios Sociales u otros que sean encargados a la Fundación Gizain.
- OBJ. 3: Valorar las posibilidades de desarrollo futuro en relación a la posibilidad de realizar estudios, informes, estadísticas y otras actividades relacionadas con el fin fundacional, por iniciativa o que puedan serle solicitados.



- Teniendo estrecha relación y en colaboración con el Observatorio de la realidad social.
- De acuerdo a las indicaciones y parámetros establecidos por el Patronato, así como sus encomiendas.
- Creación e implementación del Plan de Innovación y Desarrollo.

Los indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de la línea estratégica 7.7 sobre proyección futura, son:

Tabla 8: Indicadores, referencia temporal y profesional de proyección futura

<b>ACCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TEMPORALIDAD</b>	<b>VALOR</b>
<i>Participación en la Estrategia de Atención Primaria</i>	Realización/participación en las experiencias piloto	A determinar por Atención Primaria (2021)	100% Experiencias implementadas
<i>Potenciar el desarrollo de las figuras de Coordinación de Centros de Servicios Sociales</i>	Desarrollo de funciones no sólo internas sino externas	Enero/ Junio 2021	100%
	Visibilización como referentes de área y relación con Servicios Sociales de Base y los Centros de Servicios Sociales, así como promotoras comunitarias	2021	75% Conocimiento de agentes de área de los CSS
<i>Presentación e implementación de distintos proyectos específicos de mejora de eficiencia y eficacia</i>	Presentación a responsables de Gobierno de Navarra y a agentes implicados	Enero-Febrero 2021	100%
	Implementación de proyectos	Marzo - Diciembre 2021	70%
<i>Conocimiento de la Evaluación realizada a Fundación Gizain y desarrollo de estrategias de mejora</i>	Acceso a la Evaluación realizada a Fundación Gizain	Enero 2021	100%
	Valoración de elementos a crear e implementar de mejora que no se encuentren inmersos en alguno de los procesos ya establecidos en el presente Plan Estratégico	Febrero-Junio 2021	50%
<i>Valoración de posibilidades de investigación</i>	Planteamiento de la propuesta de análisis de estas opciones al Patronato	Febrero-Marzo 2021	100%
	Interacción con el Observatorio de la Realidad Social para determinar implementación, en el caso de ser aprobadas	Abril-Junio 2021	80%
<i>Creación e implementación del Plan de Innovación y Desarrollo</i>	Creación del Plan de Innovación y Desarrollo	Julio-Agosto 2021	100%
	Difusión e implementación	Septiembre-Diciembre 2021	85%



## 8. Actividades e indicadores.

Una vez llevado a cabo la etapa de difusión e implementación del I Plan Estratégico (2020-2024) entre la plantilla de Fundación Gizain, la puesta en marcha de este plan requiere desarrollar una serie de acciones y actividades concretas.

El I Plan Estratégico cuenta con un total de 7 líneas estratégicas. Cada una de estas líneas estratégicas expuestas anteriormente, serán lideradas por las diferentes figuras de responsabilidad de la fundación Gizain; Gerencia, Dirección Técnica y Coordinación de equipos. En cada una de ellas están reflejados diversos objetivos alineados con planes que responden como indicadores evaluativos, con sus respectivas actividades y acciones a desarrollar.

A su vez, cada uno de los diversos planes contará con los indicadores de evaluación necesarios para determinar la consecución de los objetivos a los que responde la implementación del mismo.

Tanto las actividades como los indicadores de evaluación necesarios para el desarrollo y consecución de las distintas líneas estratégicas mencionadas anteriormente, quedan contempladas en cada uno de los Planes específicos que engloban las diversas líneas estratégicas y componen a su vez el I Plan Estratégico de la Fundación Gizain (2021-2024). De este modo, se subdividen las distintas tareas a realizar en aspectos concretos delimitados y desarrollados en cada Plan.

## 9. Evaluación.

Parte esencial del Plan Estratégico es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de las líneas estratégicas y de los objetivos específicos en él contenidos, así como la evaluación de su implementación mediante la cumplimentación de una serie de registros y herramientas de medida como indicadores, cuantitativos y cualitativos, que midan los resultados.

Los indicadores a través de los cuales se evalúa el Plan Estratégico descrito anteriormente, se encuentran englobados dentro de los distintos/diversos Planes que se mencionan en cada una de las líneas estratégicas, donde quedan recogidos tanto las acciones, temporalidad y responsables de su ejecución, así como los indicadores de evaluación. De este modo se contará con información concisa, precisa y contextualizada, que permitirá conocer el grado de consecución de los objetivos planteados y analizar las posibles desviaciones.

Las funciones principales del seguimiento y evaluación de resultados serán:

- Recoger y analizar datos que permitan conocer el momento de desarrollo del Plan.
- Establecer relaciones causales de las tendencias observadas, así como la contribución de las actividades al cumplimiento de los objetivos.



- Valorar la participación del sector en la implementación del Plan.
- Analizar el alcance o no de objetivos.
- Examinar el proceso de implementación.
- Identificar aprendizajes y establecer orientaciones y recomendaciones que fortalezcan futuras estrategias.

El resultado de este proceso quedará reflejado en un informe de seguimiento que se realizará en dos ocasiones, a los dos años de la implementación del Plan Estratégico (2022) y a la finalización del mismo (2024). El Patronato de la Fundación contará con información periódica sobre la ejecución de cada una de las líneas estratégicas, así como con el informe de seguimiento bianual.