

Estudio ASOREX de calidad en la contratación pública de plazas residenciales en Extremadura



“La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita.
Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad”. Crosby, 1987

Extremadura. 22 de febrero de 2024

ÍNDICE

1. Introducción y bases.
2. Marco normativo europeo y nacional.
3. Normativa estatal de acreditación.
4. Publicación CEG. Excelencia en contratación pública.
5. Estudio ASOREX. Concertación de plazas residenciales en España.
6. Modelo ASOREX para Extremadura.
7. Beneficios del modelo de concertación.



1 INTRODUCCIÓN Y BASES

INTRODUCCIÓN:

- “El **principio de eficiencia** se debe articular atendiendo a objetivos de **calidad en la prestación**, siendo un elemento irrenunciable tanto en la planificación contractual como en la propia gestión del contrato público”.
- “El paradigma de esta necesaria contextualización y “readaptación” de la contratación pública a la prestación de calidad, son **los servicios sociales, educativos o sanitarios, que forman parte del “núcleo” del Estado social**. Y aquí la eficiencia no puede ser interpretada desde modelos exclusivamente economicistas, sino que debe velar por el adecuado estándar de calidad en la prestación del servicio” (1).

(1) **Fuente:** José María Gimeno Feliú (Director del Observatorio de Contratación Pública). Introducción en: [“50 criterios de calidad y excelencia para la prestación del servicio que aportan valor en la contratación pública”](#). Club de Excelencia en Gestión. 2019.

BASES A TENER EN CUENTA:

- La Junta de Extremadura conoce muy bien **los costes reales de los servicios**.
- **Las tarifas actuales no cubren el 100% de los costes reales** de los servicios incluyendo partidas tan relevantes como las revisiones anuales de salarios en los convenios colectivos, el IPC real de cada año o los costes de inversión y equipamiento.
- La calidad más relevante para la administración pública es **la calidad real de la prestación del servicio, la calidad en la dirección de personas y el cumplimiento de las condiciones pactadas**.
- La duración del contrato superior a un año, es un factor crítico a nivel económico, en el caso de no contemplar **revisiones de precio según los costes reales** (IPC y subida salarial vinculada a la negociación colectiva).

2

MARCO NORMATIVO EUROPEO Y NACIONAL

[Directiva 2014/24 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de Febrero de 2014, sobre contratación pública \(DOUE 28/3/2014\): Artículo 67 \(Criterios de adjudicación del contrato\):](#)

[Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público \(artículo 145\):](#)

- **Criterios de adjudicación del contrato:** Podrá incluir la mejor relación calidad-precio:
 - **La calidad**, incluido el valor técnico, las características estéticas y funcionales, la accesibilidad, el diseño para todos los usuarios, las características sociales, medioambientales e innovadoras y la comercialización y sus condiciones.
 - **La organización, la cualificación y la experiencia del personal** encargado de ejecutar el contrato.
 - El factor coste también podrá adoptar la forma de un **precio o coste fijo sobre la base del cual los operadores económicos compitan únicamente en función de criterios de calidad.**
 - Los órganos de contratación velarán por que se establezcan criterios de adjudicación que permitan obtener **servicios de gran calidad que respondan lo mejor posible a sus necesidades.**

3

NORMATIVA ESTATAL DE ACREDITACIÓN

Resolución 28 Julio 2022. Secretaría de Estado de Derechos Sociales, por la que se publica el acuerdo sobre criterios comunes de acreditaciones y calidad de los centros y servicios del sistema para su autonomía y atención a la dependencia

1. **Principios del nuevo modelo de atención:** Dignidad y respeto, personalización, atención centrada en la persona, control de elecciones, derecho a la salud, bienestar personal, proximidad, conexiones comunitarias, inspección y control público.
2. **Formación:** planificación centrada en la personas, derechos, ética, estrategia de atención libre de sujeciones, formación ante alteraciones de conducta, etc.
3. **Plan de atención y apoyos.** Exige un cambio en la cultura y el funcionamiento interno de las propias entidades, donde la persona es quien decide los aspectos que concierne a su vida y se establecen los apoyos, sean productos de apoyos o personas que ayuden a llevarlo a cabo mediante compromisos. Donde se establecen rutinas adaptadas a los gustos de las personas.
4. **Requisitos documentales:** Guía de convivencia (derechos y deberes), carta de servicios con los compromisos de calidad, sistemas de quejas y sugerencias, guía de cómo se elaboran los **planes de atención personalizados**, compromiso de confidencialidad, hoja de quejas, protocolo de **prevención, detección y denuncia de malos tratos**, **plan de atención libre de sujeciones e historias de vida.**

NORMATIVA ESTATAL DE ACREDITACIÓN.

5. **Unidades de convivencia: Nueva construcción 80%** de la plazas: espacios de no más de 15 personas y decoración hogareña que fomente la convivencia y los encuentros. **Centros con imposibilidad reforma constructiva:** obligación de al menos una ambiente hogareño y gestión del modelo de atención centrada en las personas.
6. Aseguramiento de la dignidad y el trato y del ejercicio de los derechos de las personas, referido a metodologías de modelo de atención centrada en la persona: **Plan de atención personalizado y apoyos al proyecto de vida, fomento de la participación real de la persona en su plan, canales de comunicación con la familia y participación del plan, profesional de referencia** encargado de ser el experto en conocer y llevar a cabo una vida con sentido, **órganos de participación** de residentes y familias ofrecer la posibilidad de voluntades anticipadas.
7. Realización de **actividades significativas**, referidas a las que son satisfactorias. Grupos pequeños organizados según preferencias de las personas, flexible y multifuncional. Evitar espacios masificados.
8. Planes de gestión con un **sistema de seguimiento y evaluación y protocolos** de actuación para diversos procesos (acogida, despedida, etc). **Sistema de evaluación de la calidad.** A los resultados e impactos en las personas, a la calidad de vida y la dignidad. Realización de planes de mejora del modelo de atención. Medición antes y después.

4 PUBLICACIÓN CEG. EXCELENCIA EN CONTRATACIÓN PÚBLICA



50 **CRITERIOS
DE CALIDAD Y
EXCELENCIA**
para la prestación del
servicio, que aportan
valor en la
**CONTRATACIÓN
PÚBLICA**



A. ESTUDIO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA EN SERVICIOS SOCIALES:

Estudio del Club Excelencia en gestión sobre concursos convocados de prestación de servicios sociales desde julio de 2015 a julio de 2016, con importes superiores a 300.000€ (fuente Gestboes).

- **30 pliegos de condiciones**, que suman un importe económico convocado de 783 millones.
- Selección aleatoria de **26 administraciones públicas: 17 Ayuntamientos (65,39%)**: Adra, Alcalá de Henares, Alcaucin, Alcobendas, Alhambra, Almassora, Jaén, Herrera, Huelva, Huesca, Las Palmas de Gran Canaria, Lérida, Madrid, Móstoles, Murcia, Santander y Sevilla. **4 Diputaciones (15,38%)**: Almería, Barcelona, Jaén y Zamora. **5 Comunidades Autónomas (19,23%)**: Comunidad de Madrid, Generalitat Valencia, Gobierno Balear, Instituto Foral de Bienestar Social de Álava y Principado de Asturias.
- **Por tipo de servicio**: 16 Servicios de Ayuda a Domicilio (53,33%), 5 de residencias y centro de día (16,67%), 1 de Teleasistencia (3,33%) y 8 de otro tipo de servicios sociales (26,67%).

Resultados de análisis de los baremos:

- Precio: Corresponde al 40,68% de los puntos. Mejoras objetivas con coste: Corresponde al 15,14% de los puntos. Elementos subjetivos: 44,18%.

Fuente: [50 criterios de calidad y excelencia para la prestación del servicio que aportan valor en la contratación pública. Club de Excelencia en Gestión. 2019.](#)

B. RECOMENDACIONES DE EXCELENCIA EN CONTRATACIÓN PÚBLICA:

1. La calidad de una administración pública, también se mide por los niveles de calidad de sus **proveedores**. Impulsar ambas, para que resulten beneficiados la sociedad, los servicios y trabajadores/as.
2. Realizar un cambio de rumbo ante el nuevo ciclo económico, retomando e impulsando nuevamente la calidad en la contratación pública, **dando mayor valor a la calidad que al precio**.
3. Adicional a las cláusulas sociales y mejoras, **incorporar nuevos elementos de calidad objetivos en el baremo de cálculo automático** (no toda la calidad es valorable únicamente como juicio de valor).
4. A futuro, potenciar **sistemas de valoración más orientados a los resultados de la prestación del servicio**. Establecer para los servicios más relevantes, indicadores comunes, realizar mediciones sectoriales y definir estándares.
5. En contratos públicos más importantes por importe o criticidad en seguridad o atención directa a la ciudadanía, **realizar periódicamente durante la ejecución del contrato, una evaluación de la calidad de la prestación del servicio y del cumplimiento de la entidad adjudicataria**.

Fuente: [50 criterios de calidad y excelencia para la prestación del servicio que aportan valor en la contratación pública. Club de Excelencia en Gestión. 2019.](#)

RECOMENDACIONES DE EXCELENCIA EN CONTRATACIÓN PÚBLICA:

6. Valoración calidad/precio para servicios de alto nivel de criticidad en calidad. Para los servicios con alto componente de criticidad, existen tres formas de potenciar la valoración a la calidad de la prestación del servicio, con respecto al precio:

- Que no se valore el precio y se compite por calidad y otros criterios.
- Dar poca ponderación al precio.
- Utilizar una fórmula que atenúa en puntos el impacto del precio (fórmula usada en licitaciones europeas para contratación de servicios especializados de consultoría):

$$\left(\frac{\text{Precio de la oferta más barata}}{\text{Precio de la oferta a valorar}} \right) \times \text{puntos asignados}$$

Esta fórmula cumple con los siguientes criterios:

- Sencilla y precisa.
- Asegura que la oferta más económica sea la que obtiene más puntos.
- Evita que pequeñas diferencias en el precio, supongan grandes diferencias de puntuación.

Fuente: [50 criterios de calidad y excelencia para la prestación del servicio que aportan valor en la contratación pública. Club de Excelencia en Gestión. 2019.](#)

RECOMENDACIONES DE EXCELENCIA EN CONTRATACIÓN PÚBLICA:

7. Medición de indicadores de la prestación del servicio al menos trimestralmente.
8. Realización de encuestas de satisfacción anualmente a los siguientes grupos de interés:
 - Trabajadores/as del servicio.
 - Al poder adjudicador y en su caso, cliente final o personas usuarias del servicio y familiares.
 - A proveedores.
9. Realización de acciones de reconocimiento y agradecimiento a los trabajadores/as del servicio.
10. Establecimiento de un canal de participación de trabajadores/as, para que presenten sus propuestas de mejora del servicio.
11. Presentación del Código ético vigente.

Fuente: [50 criterios de calidad y excelencia para la prestación del servicio que aportan valor en la contratación pública. Club de Excelencia en Gestión. 2019.](#)



RECOMENDACIONES DE EXCELENCIA EN CONTRATACIÓN PÚBLICA:

- 12. Acciones de responsabilidad social** a realizar en el servicio con: El empleo e inclusión social. Los empleados/as del servicio. Sistema de gestión ambiental y acciones medioambientales a aplicar en el servicio. Colaboración con organizaciones sociales o comunitarias.
- 13. Superar el 2% normativo de personas con discapacidad**, contratadas en empleo directo.
- 14. Planes con el personal: Plan de Igualdad** para el personal del servicio y su aplicación. **Plan de conciliación** para los trabajadores/as del servicio. **Plan para abordar la diversidad** generacional, cultural y por discapacidad.
- 15. Uso de soluciones para la prestación del servicio, de eficiencia energética**, reducción de residuos, huella hídrica y huella de carbono, para la protección ambiental.
- 16. Sistema de gestión de motivación, talento, felicitaciones y reconocimiento para el personal.**
- 17. Sistema o programa de compliance** (cumplimiento normativo y prevención de delitos).

Fuente: [50 criterios de calidad y excelencia para la prestación del servicio que aportan valor en la contratación pública. Club de Excelencia en Gestión. 2019.](#)



ASOREX

ASOCIACIÓN DE ATENCIÓN SOCIO-SANITARIA
EN RESIDENCIAS PRIVADAS EXTREMEÑAS

Estudio de calidad en la contratación pública de plazas residenciales en Extremadura

Elaborado por:  **ALBOR**
Consultor®

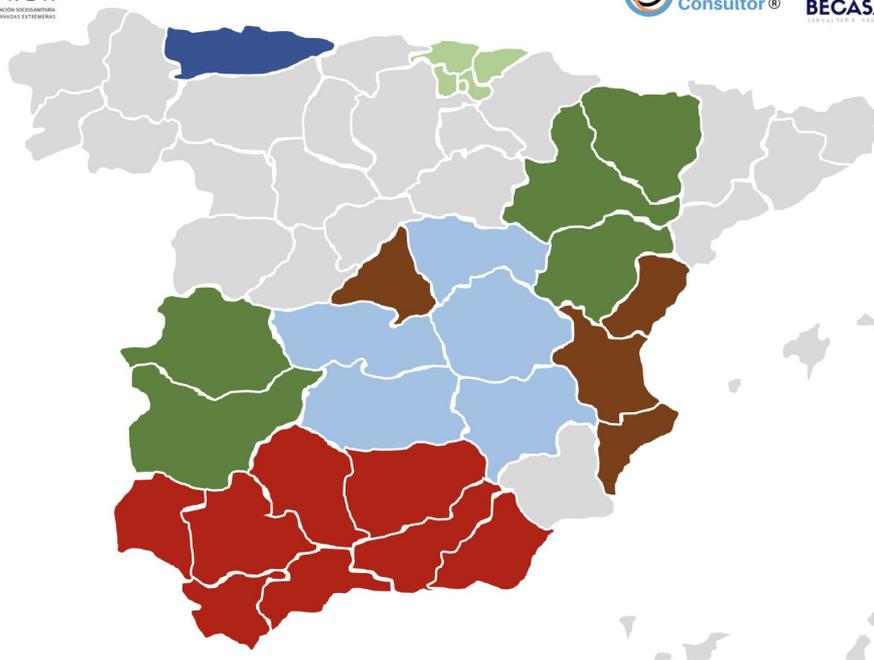
 **BECASARES**
CALIDAD EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

5

ESTUDIO ASOREX. CONCIERTO DE PLAZAS RESIDENCIALES EN ESPAÑA



MAPA DEL ESTUDIO DE CONCIERTO DE PLAZAS EN 8 CCAA



ESTUDIO ASOREX: ANÁLISIS DE BAREMOS DE CONCIERTOS DE PLAZAS:

- Estudio realizado por ASOREX en 2024 con respecto a pliegos de condiciones de acuerdos marco o concierto de plazas residenciales de las siguientes administraciones entre 2020 y 2023:

COMUNIDAD AUTÓNOMA	AÑO PLIEGO	Duración años	Total de plazas
1. Aragón	1. 2023	1. 2	1. 1.907
2. Asturias	2. 2020	2. 2	2. 222
3. Andalucía	3. 2021	3. 3	3. 14.540
4. Castilla La Mancha.	4. 2022	4. 4	4. 5.360
5. Extremadura (T1,T2,T3,T4).	5. 2021-2	5. 3	5. 1.170
6. Madrid	6. 2021	6. 4	6. 8.839
7. Valenciana Com.	7. 2021	7. 4	7. 7.100
8. País Vasco	8. 2023	8. Continuo	8. Sin dato



ESTUDIO ASOREX: ANÁLISIS DE BAREMOS DE CONCIERTOS DE PLAZAS:

- Resultados con respecto al baremo: **3 acreditan por localización a los centros que cumplen los criterios de solvencia técnica y no hay baremo (Aragón, Andalucía y País Vasco) y los siguientes 5 publican baremo (el 100% son elementos objetivos de cálculo automático):**

Criterio de mejoras (% con respecto al total de puntos)	Asturias	Castilla La Mancha	Extremadura	Madrid	Valenciana
Precio	49%	0%	49%	49%	30%
Mejoras en servicios	8%	10%	0%	0%	4%
Mejoras en personal	0%	35%	10%	15%	20%
Mejoras en programas	30%	0%	0%	5%	7%
Formación	0%	6%	10%	3%	0%

ESTUDIO ASOREX: ANÁLISIS DE BAREMOS DE CONCIERTOS DE PLAZAS:

- Criterios objetivos frecuentes en los baremos (% con respecto al total de puntos):

Criterio de mejoras (% con respecto al total de puntos)	Asturias	Castilla La Mancha	Extremadura	Madrid	Valenciana
En instalaciones	0%	0%	9%	9%	15%
En ubicación del centro	0%	15%	10%	0%	0%
Equipamiento y tecnología	0%	0%	2%	6%	9%
Empleo a personas en riesgo	0%	6%	6%	0%	0%
Otros criterios	13%	28%	4%	13%	15%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

ESTUDIO ASOREX: ANÁLISIS DE BAREMOS DE CONCIERTOS DE PLAZAS:

- Otros aspectos de criterios objetivos a resaltar, **menos** frecuentes en los baremo:

- **Implantado sistema de calidad** (Extremadura).
- **Auxiliar de referencia e historia de vida** (Castilla La Mancha).
- **Menús o dietética** (Valenciana Com.).
- **Compras de proximidad** (Valenciana Com.).

- **Protección ambiental** (Madrid).
- **Salidas y excursiones** (Asturias).
- **Jornada de puertas abiertas** (Asturias).



ASOREX
ASOCIACIÓN DE ATENCIÓN SOCIOSANITARIA
EN RESIDENCIAS PRIVADAS EXTREMEÑAS

Estudio de calidad en la contratación pública de plazas residenciales en Extremadura

Elaborado por:  ALBOR
Consultor®



ESTUDIO ASOREX: ANÁLISIS DE BAREMOS DE CONCIERTOS DE PLAZAS:

- Aspectos vinculados al precio:

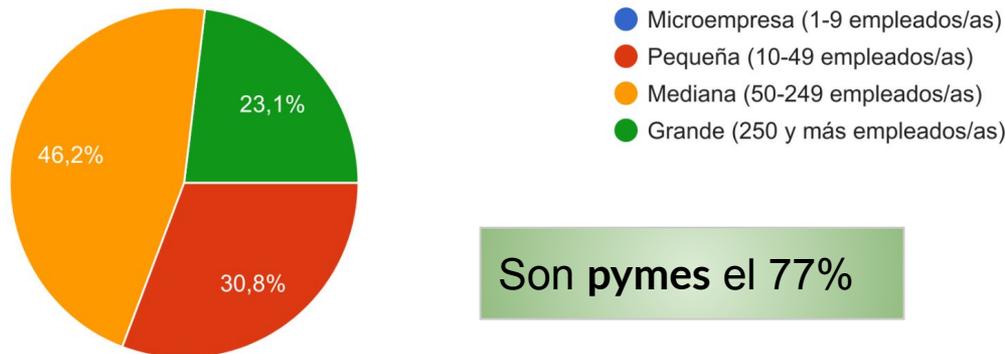
Tipo de fórmula de cálculo	Asturias	Castilla La Mancha	Extremadura	Madrid	Valenciana
Directamente proporcional al más bajo	SI			SI	
Proporcional al más bajo, con factor corrector					SI
Proporcional al más bajo, con factor corrector a la media			SI		
Sin bajada. No puntua precio		SI			

ESTUDIO ASOREX DE CONCIERTO PLAZAS. 2024

Formulario realizado a los asociados de ASOREX en enero y febrero de 2024:

1. Indíquenos el tamaño de su empresa en España. Por favor, marque una opción:

13 respuestas



Son pymes el 77%

ESTUDIO ASOREX DE CONCIERTO PLAZAS. 2024.

3. Indíquenos el número de residencias que tiene en Extremadura. Por favor, marque una opción:

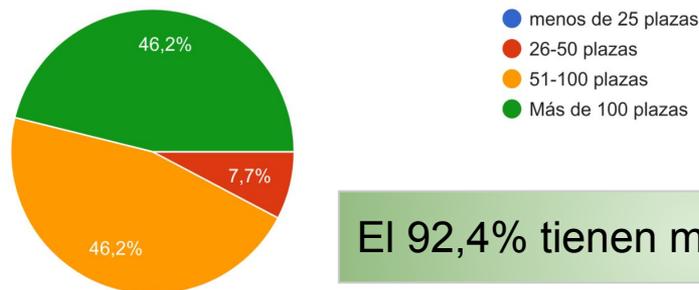
13 respuestas



El 84,6% tienen 1-3 residencias

4. Indíquenos el tamaño medio en plazas que tienen sus residencias. Por favor, marque una opción:

13 respuestas



El 92,4% tienen más de 50 plazas

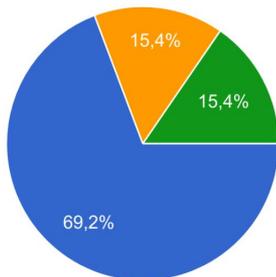
PLAZAS RESIDENCIALES ASOCIADOS DE ASOREX

20 EMPRESAS ASOCIADAS A ASOREX. 2024	PLAZAS
CENTRO DE MAYORES DEPENDIENTES, SL	88
CENTROS DE MAYORES EXTREMEÑOS, SL	68
CIUDAD JARDÍN PARQUE DEL PRÍNCIPE, SL	338
CK SENIOR GESTION, SL	193
COMPAÑÍA DE INVERSIONES Y SERVICIOS COMSER, SL	180
DINTESA DESARROLLOS INTEGRALES EXTREMEÑOS, SL	149
F. CARRON, S.L.	179
GERYVIDA DE EXTREMADURA, SA	212
GIAMEX, S.L.U.	124
INVERBLOIS, S.L.	206
QUAVITAE SERVICIOS ASISTENCIALES, S.A.U.	150
GAUDIUM VERA, S.L.	80
PUENTE REAL SERVICIOS RESIDENCIALES PARA MAYORES, SA	371
RESIDENCIA GERIATRICA NTRA. SRA DE LA LUZ, SLU	104
NOVOGER, SERVICIOS GERIÁTRICOS, S.L.	59
RESIDENCIA SIERRA NORTE BURGUILLOS, S.L.	143
ROSALEJO SERVICIOS GERIÁTRICOS, S.L.	46
SERVICIOS ASISTENCIALES LA ZARZUELA, SL	100
SERVICIOS GERIATRICOS CACEREÑOS, S.L.	79
RESIDENCIA SERVIMAYOR LOSAR	100
TOTAL DE CENTROS RESIDENCIALES: 27	2.969

ESTUDIO ASOREX DE CONCIERTO PLAZAS. 2024.

5. Indíquenos su situación con respecto a las plazas públicas concertadas en Extremadura. Por favor, marque una opción:

13 respuestas

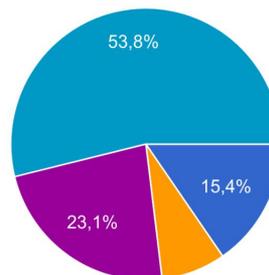


- Tengo plazas concertadas con Junta de Extremadura
- Tengo plazas concertadas con Ayuntamientos.
- Tengo concertadas con Junta y con Ayuntamientos
- Todas mis plazas son privadas

El 84,6% de empresas tienen plazas concertadas con AAPP

6. ¿Su organización en Extremadura, qué porcentaje de plazas concertadas tiene?. Por favor, marque una opción:

13 respuestas



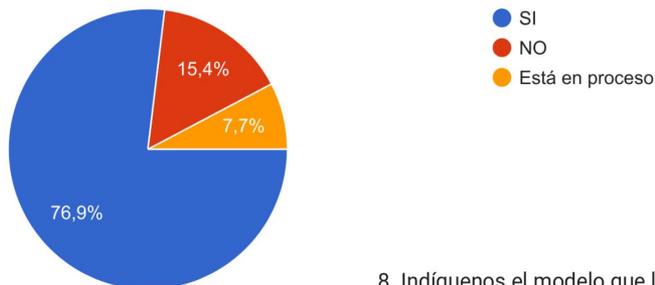
- No tengo ninguna plaza concertada
- 1-9%
- 10-19%
- 20-29%
- 30-39%
- 40 o más

El 76,9% tienen más del 30% de sus plazas concertadas

ESTUDIO ASOREX DE CONCIERTO PLAZAS. 2024.

7. ¿Tienen certificado de calidad en las residencias en Extremadura?. Por favor, marque una opción:

13 respuestas

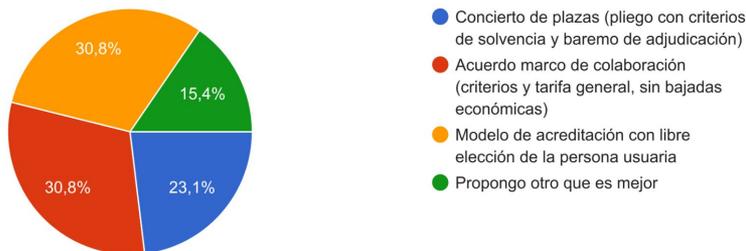


El 76,9% tienen certificados de calidad

8. Indíquenos el modelo que le parece más interesante para el concierto de plazas con la Junta de Extremadura. Por favor, marque una opción:

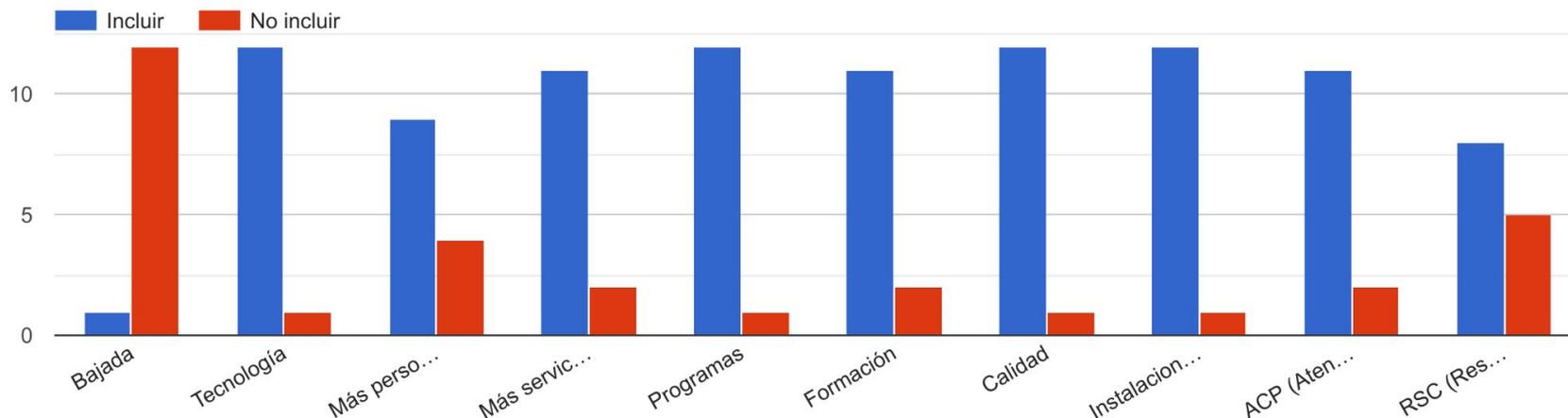
13 respuestas

El 61,6% prefieren el modelo de acuerdo marco o de acreditación



ESTUDIO ASOREX DE CONCIERTO PLAZAS. 2024.

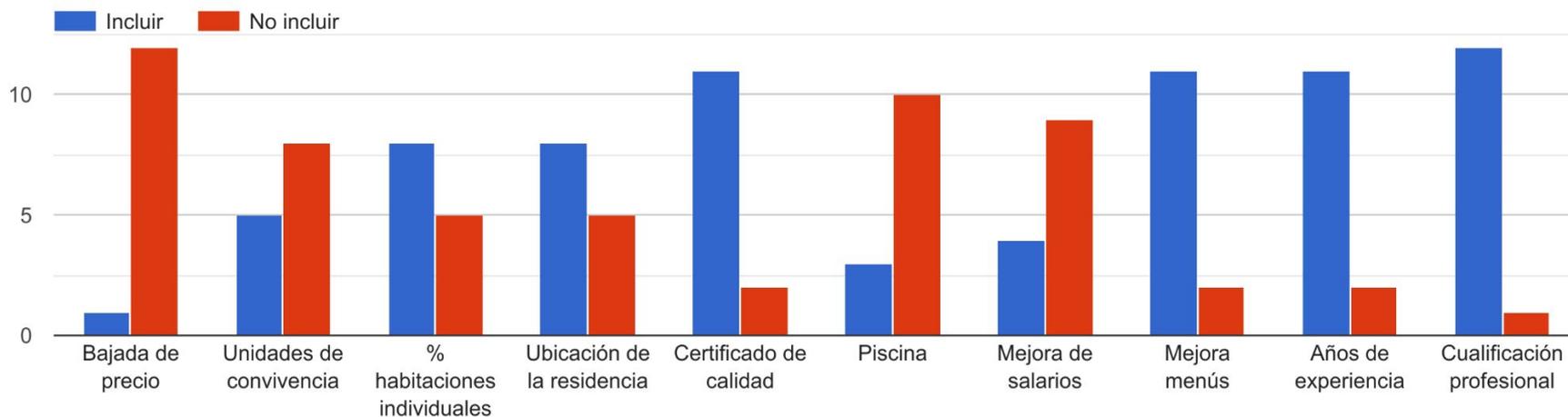
9. Si el modelo tiene baremo de adjudicación, indíquenos si debe incluir o no, las siguientes mejoras:



Aspectos para la valoración: la tecnología, servicios y programas adicionales, formación, calidad, instalaciones y la atención centrada en la persona

ESTUDIO ASOREX DE CONCIERTO PLAZAS. 2024.

10. Indíquenos si el baremo debe incluir o no, los siguientes criterios específicos:

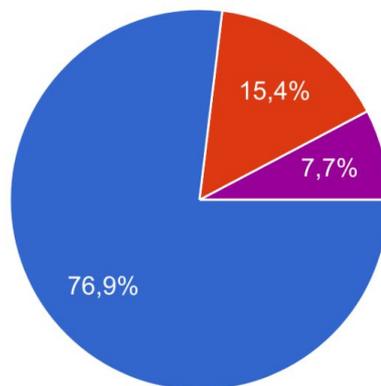


Aspectos para la valoración: certificado de calidad, mejora en los menús, años de experiencia y cualificación profesional

ESTUDIO ASOREX DE CONCIERTO PLAZAS. 2024.

11. En los baremos y con respecto a la valoración del precio/ bajadas, indíquenos su opción deseada. Por favor marcar una opción:

13 respuestas



- No valorar el precio (sin bajadas)
- Valorar precio con poco % de puntos
- Valorar el precio a la media de bajadas
- Subasta al más barato
- Ninguna de las anteriores

El 76,9% prefieren que no se valore el precio.

6

MODELO DE ASOREX PARA LA CONTRATACIÓN DE PLAZAS RESIDENCIALES EN EXTREMADURA



MODELO ASOREX PARA EXTREMADURA

1. Impulsar un **nuevo modelo de acuerdo marco o acreditación basado en la ubicación de las residencias y en criterios de solvencia técnica**, sin necesidad de aplicar un baremo de adjudicación (no se compite por precio, se compite por calidad).
2. Promover la **libre elección del residente**, con respecto a una red acreditada de residencias.
3. Impulsar un **sistema estable a lo largo del tiempo con empresas acreditadas de calidad**, lo que aporta seguridad para el residente y evita cambios de residencia por variaciones en los resultados de los concursos públicos.

MODELO ASOREX PARA EXTREMADURA

4. **Revisar el sistema de clasificaciones (T1, T2, T3 y T4).** Adecuar las herramientas de graduación a la realidad de las necesidades de las personas o unificar los grupos T2 y T3 en un solo grupo para personas en situación de dependencia.
5. Que el sistema cuente con una **estructura de tarifas anuales que se revisan** según evolución de costes (convenios laborales e IPC).
6. Que las **tarifas contemplen el 100% de los costes reales** de los servicios, según la intensidad y tipos de cuidados.
7. **Para las plazas concertadas, continuar con el sistema de pago por plaza reservada** (no ocupada), para mantener su disponibilidad y los puestos de trabajo.

MODELO ASOREX PARA EXTREMADURA

8. Que los aspectos de solvencia técnica y profesional, incorporen:

- Años de experiencia en residencias.
- Sistema de calidad y evaluación (certificaciones, indicadores, instrumentos).
- Tecnología e instalaciones aportadas.
- Programas y servicios.
- Atención centrada en la persona.
- Formación.
- Menús.
- Código ético.

MODELO ASOREX PARA EXTREMADURA

9. Incorporar como servicios obligatorios, los siguientes derechos de las personas:

- **Atención centrada en la persona** (historia de vida, proyecto de vida, profesionales de referencia, plan de atención personalizado, actividades significativas, ambiente positivo...).
- **Sistemas de participación efectiva de residentes y familias.**
- **Garantizar en las residencias la atención sanitaria pública** (de atención primaria y hospitalaria), al ser un derecho de las personas mayores que viven en las residencias, especialmente para las personas con altas complejidades clínicas y en zonas rurales.

10. Impulsar un sistema de calidad con medición de resultados y definición de estándares:

- Evaluación de percepción de calidad de personas mayores, familiares y profesionales.
- Indicadores de resultados (ejemplo de publicación ALBOR): [66 indicadores de calidad y atención centrada en la persona en centros residenciales para personas mayores](#). 2023.

La calidad con las personas como base de las políticas de contratación pública



7

BENEFICIOS DEL MODELO DE CONCERTACIÓN

Los beneficios que aporta este modelo, son los siguientes:

1. **Contratación centrada en la calidad con las personas y no en el precio.**
2. **Apuesta por un sistema de calidad, con medición de resultados y mejora continua.**
3. **Mayor sostenibilidad y simplificación de los procesos de contratación.**
4. **Potencia las buenas prácticas, la formación y la atención centrado en la persona.**
5. **Mejora las condiciones de calidad de vida profesional.**
6. **Apuesta por la autonomía y capacidad de elección de las personas mayores y familias.**
7. **Impulsa la satisfacción y participación de las personas mayores y sus familias.**
8. **Mayor estabilidad a largo plazo para las personas mayores y el sector residencial.**
9. **Genera confianza a largo plazo en el sector.**

El diálogo y la implicación de la sociedad civil es clave para la mejora de las políticas públicas.

