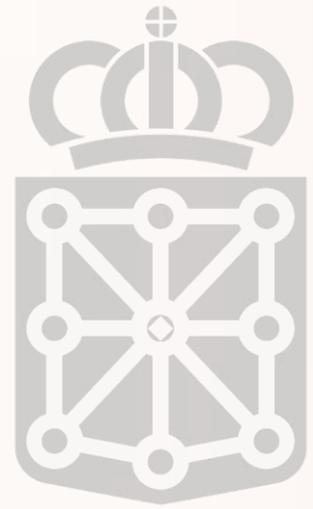




**PLAN DIRECTOR DE LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE MEDIO AMBIENTE  
Parte II  
Servicios Técnicos  
2024-2027**





Diciembre 2022  
Actualizado en el primer  
semestre de 2024

Asistencia técnica para su  
elaboración en 2022:

**ain**

Asociación de la Industria Navarra



## ÍNDICE

---

PRESENTACIÓN.....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
1. ANÁLISIS EXTERNO .....	8
1.1 La política ambiental de la Unión Europea .....	8
1.2 El contexto estatal.....	11
1.3 Situación social, económica y ambiental de Navarra.....	13
1.4 Análisis comparativo con otras CC.AA. ....	16
2. ANÁLISIS INTERNO .....	19
2.1 Presentación de la DGMA .....	19
2.2 SERVICIO FORESTAL Y GESTIÓN CINEGÉTICA.....	27
2.2.1 Situación general del Servicio .....	27
2.2.2 Análisis percepción interna .....	30
2.2.3 Aportaciones grupos de interés .....	38
2.3 SERVICIO DE BIODIVERSIDAD Y GESTIÓN PISCÍCOLA .....	41
2.3.1 Situación general del Servicio .....	41
2.3.2 Análisis percepción interna .....	44
2.3.3 Aportaciones grupos de interés .....	50
2.4 SERVICIO DE ECONOMÍA CIRCULAR E INNOVACIÓN.....	53
2.4.1 Situación general del Servicio .....	53
2.4.2 Análisis percepción interna .....	56
2.4.3 Aportaciones grupos de interés .....	59
2.5 SERVICIO DE OFICINA DE CAMBIO CLIMÁTICO DE NAVARRA .....	62
2.5.1 Situación general del Servicio .....	62
2.5.2 Análisis percepción interna .....	64
2.5.3 Aportaciones grupos de interés .....	66
3. ANÁLISIS DAFO .....	69
3.1 Análisis DAFO Servicio Forestal y Gestión Cinegética .....	69
3.2 Análisis DAFO Servicio de Biodiversidad y Gestión Piscícola .....	72
3.3 Análisis DAFO Servicio de Economía Circular e Innovación .....	75
3.4 Análisis DAFO Servicio de Oficina de Cambio Climático de Navarra.....	77
4. MARCO ESTRATÉGICO.....	80
4.1 Principios estratégicos .....	80
4.2 Estrategia 2024-2027 .....	81

Estructura general del marco estratégico .....	81
Objetivos del Plan.....	82
EJE 1. Desarrollo normativo y servicios.....	83
EJE 2. Gestión del talento y conocimiento .....	84
EJE 3. Adecuación organizativa .....	85
EJE 4. Modernización y eficiencia.....	86
EJE 5. Visibilización y gestión con grupos externos.....	87
5. PLAN DE ACCIÓN .....	89
6. ORGANIZACIÓN .....	100
6.1 Cambios en la organización.....	100
6.2 Dimensionamiento y refuerzos necesarios.....	101
7. GESTIÓN Y GOBERNANZA DEL PLAN .....	104
7.1 Gobernanza del Plan .....	104
7.2 Presupuesto .....	105
7.3 Cuadro de mando.....	106
ANEXO I Modelos matemáticos. Dimensionamiento óptimo de la plantilla de la DGMA.....	107
PRESENTACIÓN.....	109
MODELOS MATEMÁTICOS .....	110
Optimización de la plantilla utilizando evaluación directa de la carga de trabajo y tipos de personas trabajadoras (EDCTTT).....	110
Optimización de la plantilla utilizando evaluación directa probabilística de la carga de trabajo (EDPCT) .....	113
Resultados de dimensionamiento en el Servicio de Ec. Circular y Cambio Climático.....	115
Resultados en la Sección de Inspecciones y en la Sección de Prevención de la Contaminación .....	115
Resultados de dimensionamiento en el Servicios Forestal y Cinegético .....	117
Resultados en la Sección de Gestión Forestal.....	117
Resultados en la Sección de Planificación Forestal.....	119
Resultados en la Sección de Caza.....	121
Resultados en el Negociado de Asistencia Administrativa .....	124
Resultados de dimensionamiento en el Servicio de Biodiversidad.....	127
Resultados en la Sección de Espacios Naturales y Especies Protegidas .....	127
Resultados en la Sección de Medio Fluvial .....	132
Resultados en la Sección de Impacto Ambiental .....	134

## PRESENTACIÓN

---

El Plan Director de la Dirección General de Medio Ambiente (DGMA) es un instrumento de gestión que se redactó durante 2022, y se ha actualizado en el primer semestre de 2024 para adaptarlo a la nueva estructura de la propia DGMA. Su objetivo es establecer las líneas maestras de actuación de los diferentes Servicios de la Dirección General.

Dicho Plan se divide en dos partes, la primera de ellas, por las características de uno de sus Servicios, corresponde al colectivo de Basozainak/Guarderío de Medio Ambiente. En febrero de 2019, el Servicio de Guarderío, Calidad y Educación Ambiental, ya realizó un trabajo similar que dio como resultado el “Plan Director de Basozainak/Guarderío de Medio Ambiente 2019-2022”. Dicho Plan, en 2022, requirió la revisión de objetivos y la actualización de su Plan de Acción, correspondiéndose con el Plan Director de la DGMA Parte I. Y la segunda parte del Plan Director es el presente documento, en el que se detallan los objetivos, líneas y acciones para los próximos años del resto de Servicios que están bajo la gestión de la DGMA, los denominados Servicios Técnicos. Por tanto, el alcance del presente Plan Director Parte II afecta a los Servicios Técnicos:

- Servicio de Oficina de Cambio Climático de Navarra
- Servicio de Economía Circular e Innovación
- Servicio de Biodiversidad y Gestión Piscícola
- Servicio Forestal y Gestión Cinegética

El objeto es el **análisis de la situación actual y retos asociados a estos Servicios** (que pasaremos a denominar Servicios Técnicos) y el **establecimiento de un marco director** vinculado a los mismos. Considera a su vez, su relación tanto con el Servicio de Guarderío, Calidad y Educación Ambiental, analizado en la Parte I del Plan Director de la DGMA, como con otras unidades organizativas del Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente y otros grupos de interés vinculados al desarrollo de las funciones asignadas a la DGMA.

## RESUMEN EJECUTIVO

La parte II del Plan Director de la DGMA ha sido el resultado de un trabajo de diagnóstico y reflexión que la Dirección ha realizado tanto en aspectos externos como en aspectos internos. En este proceso se ha contado con la participación e implicación de más de 65 personas de la plantilla de los Servicios Técnicos de la DGMA y más de 30 personas o entidades en representación de los grupos de interés externos.

Tras el proceso de diagnóstico, el Plan establece un marco estratégico con 5 ejes de trabajo: **Desarrollo normativo y de servicios, gestión del talento y del conocimiento, adecuación organizativa, modernización y eficiencia, y visibilización y gestión con grupos externos.**

El desarrollo del Plan se articula a través de **15 líneas de trabajo** específicas, enmarcadas en los distintos ejes citados, que se despliegan en un conjunto de **83 acciones**. Su implementación conlleva un presupuesto plurianual de más de 100M€, a mantener a lo largo de todo el periodo de ejecución.

Para el correcto y eficaz avance de la Parte II del Plan, los directores de los Servicios Técnicos consideran indispensable atender de forma **prioritaria a la adecuación organizativa**. Situado en el centro del marco estratégico, este eje incide sobre aspectos de reducción de la eventualidad, refuerzo a las unidades organizativas existentes y adaptación de la estructura organizativa a los nuevos retos y necesidades.



# 1

## ANÁLISIS EXTERNO

# 1. ANÁLISIS EXTERNO

---

## 1.1 La política ambiental de la Unión Europea

### El medio ambiente en el centro de las políticas europeas

La protección del medio ambiente ha formado parte de las políticas internacionales, a nivel global, desde hace décadas.

En Europa, la política en materia de medio ambiente se remonta al Consejo Europeo celebrado en París en 1972. En él, los jefes y jefas de Estado y de Gobierno (tras la primera conferencia de las Naciones Unidas sobre medio ambiente) reconocieron la necesidad de establecer una política comunitaria medioambiental que acompañara a la expansión económica.

Tras esta primera actuación, Europa se ha ido dotando de una política ambiental activa, articulada en programas de acción plurianuales, en los que se fijan futuras propuestas legislativas y objetivos para la política medio ambiental de la Unión.

Como parte de los últimos hitos, señalar la publicación en 2019 del Pacto Verde Europeo impulsado por la Unión Europea. Este Pacto, también conocido como “Green Deal”, es una herramienta que pretende guiar a todo el continente hacia la neutralidad climática en 2050, constituyendo el marco más reciente de política ambiental, íntimamente ligada al desarrollo económico sostenible.

La Comisión Europea destinará a este Pacto un presupuesto de cerca de un billón de euros, y se marca como único objetivo compatibilizar la producción de bienes y servicios de forma respetuosa con el medio ambiente, favoreciendo por tanto una economía verde y sostenible.

Las líneas de acción del Pacto Verde Europeo son las siguientes:

1. **CLIMA:** con la Ley Europea del Clima, se establece un ambicioso objetivo de una reducción neta de emisiones de gases efecto invernadero de al menos un -55 % para 2030 en comparación con los niveles de 1990.
2. **ENERGÍA LIMPIA, SOSTENIBLE Y SEGURA.** Generando planes para todos los estados miembros.
3. **INDUSTRIA SOSTENIBLE Y CIRCULAR,** como nuevo modelo y paradigma.
4. **CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACIÓN** eficientes tanto en energía, como en recursos.
5. **MOVILIDAD SOSTENIBLE E INTELIGENTE,** reduciendo un 90% las emisiones procedentes del transporte.
6. **DE LA GRANJA A LA MESA,** como estrategia para la cadena de valor agroalimentaria, fomentando circuitos cortos y alimentos ecológicos y saludables.
7. **PRESERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS Y LA BIODIVERSIDAD:** impulsando la bioeconomía europea y creando nuevas oportunidades para la industria.
8. **CONTAMINACIÓN CERO:** Para agua, aire y suelos

Tras la publicación del “Green Deal”, coincidiendo con la necesidad de renovar los planes de acción ambiental plurianuales, en 2020 se publicó *el octavo Plan Medio Ambiental (PMA)*. En este Plan, la Unión Europea se propone medir los avances en los objetivos medioambientales y climáticos del Pacto Verde. A su vez, se marca como objetivo acelerar la transición hacia una economía climáticamente neutra, eficiente en el uso de los recursos y regenerativa, que devuelva al planeta más de lo que toma de él. Se reconoce que el bienestar humano y la prosperidad dependen de la salubridad de los ecosistemas en los que nos movemos.

Los seis objetivos medio ambientales de este último Plan de acción son:

1. Alcanzar el objetivo de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero para 2030 y la **neutralidad climática para 2050**.
2. Mejorar la **capacidad de adaptación, reforzar la resiliencia y reducir la vulnerabilidad al cambio climático**.
3. Avanzar hacia un **modelo de crecimiento regenerativo**, disociar el crecimiento económico del uso de los recursos y la degradación del medio ambiente, y acelerar la transición a una **economía circular**.
4. Perseguir el **objetivo cero en materia de contaminación**, también para el aire, el agua y el suelo, y proteger la salud y el bienestar de los europeos.
5. **Proteger, conservar y recuperar la biodiversidad**, y mejorar el capital natural (en particular del aire, el agua, el suelo, los bosques, el agua dulce, los humedales y los ecosistemas marinos).
6. **Reducir las presiones medio ambientales y climáticas relacionadas con la producción y el consumo** (especialmente en los ámbitos de la energía, el desarrollo industrial, los edificios y las infraestructuras, la movilidad y el sistema alimentario).

En 2024 la Unión Europea va a realizar una evaluación Mid-Term del octavo Plan Medio Ambiental y en el 2029 una evaluación de todo el programa de cara a su revisión. Con el fin de medir y comunicar la consecución de los objetivos se consensuó un nuevo marco de seguimiento del PMA basado en un número limitado de indicadores. Entre ellos, hay indicadores sistémicos que abordan las interrelaciones entre las políticas medioambientales y sociales, por un lado, y las políticas medioambientales y económicas, por otro. Esto ayudará a la UE y a sus países miembros a determinar en qué medida estamos *viviendo bien, dentro de los límites del planeta*.

Además de los planes de actuación plurianuales, el medio ambiente cuenta con estrategias y políticas horizontales complementarias.

En concreto se señalan la siguientes:

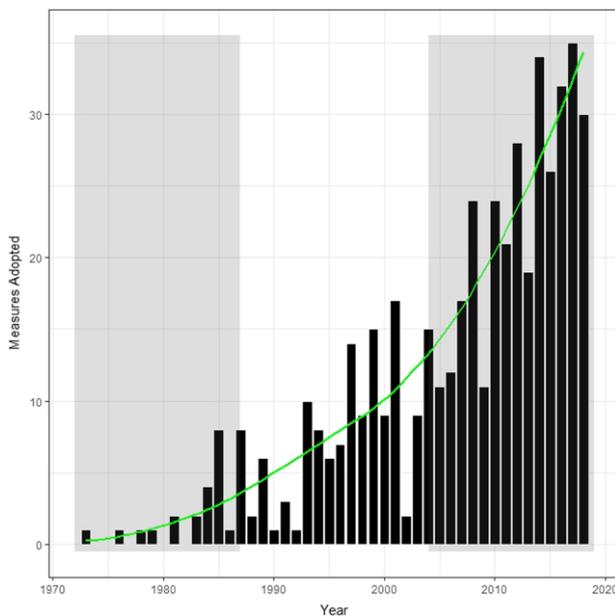
- Directivas de naturaleza: Directiva Marco del Agua, Directiva Hábitats y Directiva de Aves, entre otras.
- Acción de la UE por el clima.
- Una Europa Sostenible (Comunicación. Enero 2019).
- Estrategia sobre biodiversidad 2030 (Mayo 2020).
- Plan de acción de economía circular (2020).
- Estrategia de la granja a la mesa (Mayo 2020).

**La legislación ambiental: un desarrollo exponencial en el contexto de nuevo modelo europeo**

La Unión Europea (UE) posee uno de los estándares medio ambientales más elevados del mundo, desarrollado durante decenios. La política ambiental ayuda a la economía de la UE a ser más respetuosa con el medio ambiente, protege los recursos naturales de Europa y preserva la salud y el bienestar de la ciudadanía.

Este impulso está acelerándose en materia de regulación, despliegue de políticas y normativas que no sólo obedecen a enfoques de protección o conservación, sino que apoyan otras políticas en ámbitos como el modelo económico de desarrollo, las finanzas o el enfoque social.

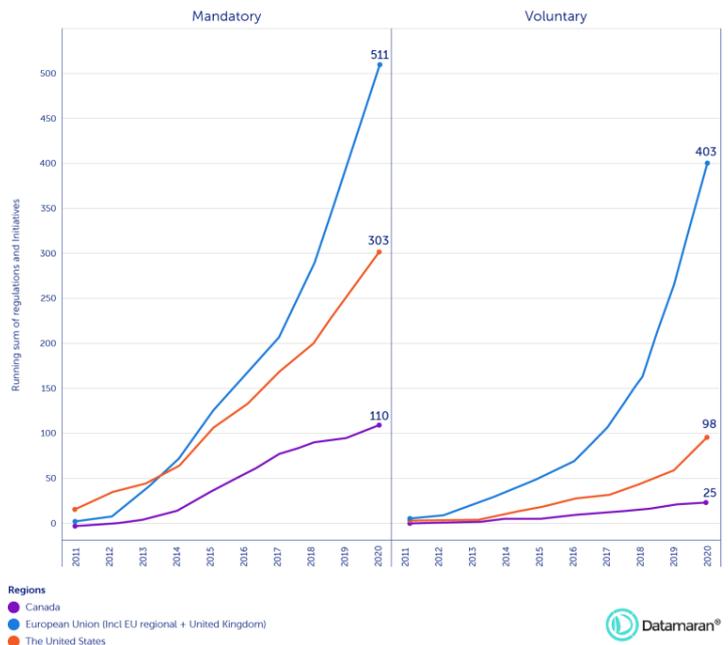
La Unión Europea hace gala de su impulso ambiental, y supera con creces el despliegue normativo a nivel internacional, multiplicando casi por dos el número de iniciativas en comparación con otras zonas del mundo comparables, como estados Unidos o Canadá.



Evolución del número de Directivas y Reglamentos adoptados por la Comisión en las últimas décadas, únicamente en el ámbito del medio ambiente. Fuente: *European environmental policy at 50: Five decades of escaping decision traps (Artículo 2019)*

Desglose de la regulación obligatoria y las iniciativas voluntarias en materia ambiental, social y de gobernanza (ESG) en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea en los últimos 10 años. Fuente: *Marjella Lecourt-Alma, Datamaran 2020*

Breakdown of ESG mandatory regulations & voluntary initiatives in the United States, Canada and European Union over the last 10 years



## 1.2 El contexto estatal

### **Las principales agendas y estrategias estatales**

El enfoque estatal, replicando el desarrollo europeo, despliega numerosas iniciativas, estrategias y políticas enmarcadas en diferentes áreas de actuación.

#### ***CALIDAD Y EVALUACIÓN AMBIENTAL***

- Atmósfera y calidad del aire
  - [Planes y programas de calidad del aire](#)
  - [I Programa Nacional de Control de la Contaminación Atmosférica](#)
- Movilidad urbana
  - [Estrategia Española de Movilidad Sostenible.](#)
- Prevención y gestión de residuos
  - [Planes y Programas](#)
- Productos químicos
  - [Plan Nacional de Aplicación \(PNA\) del Convenio de Estocolmo y del Reglamento 850/2004/ce, sobre COP](#)

#### ***AGUA***

- Adaptación al cambio climático
  - [Plan de Impulso al Medio Ambiente para la adaptación al cambio climático en España \(PIMA-Adapta-AGUA\)](#)
- Concesiones y autorizaciones
  - [Usos privativos del DPH: Registro del Agua: Programa Alberca](#)
- Estado y calidad de las aguas
  - [Aguas superficiales: programas de seguimiento](#)
  - [Programa para el seguimiento de la calidad química de las aguas subterráneas en España](#)
- Evaluación de los recursos hídricos
  - [Información del Programa ERHIN](#)
- Delimitación y restauración del Dominio Público Hidráulico
  - [Estrategia Nacional de Restauración de Ríos](#)
  - [Plan PIMA Adapta AGUA](#)
  - [Programa de voluntariado en ríos](#)
  - [Delimitación del Dominio Público Hidráulico: El Proyecto LINDE](#)
- Gestión de los riesgos de inundación
  - [Planes de gestión de los riesgos de inundación](#)
  - [Sistema Nacional de Cartografía de Zonas Inundables \(SNCZI\)](#)
  - [Plan PIMA Adapta AGUA](#)
- Seguridad de presas y embalses
  - [Gestión de la seguridad de las presas](#)
- Planificación hidrológica
  - [El Proceso de Planificación](#)
  - [Estrategia Común de Implementación de la DMA](#)
  - [Plan Hidrológico Nacional](#)

- [Plan Nacional de Calidad de Aguas: saneamiento y depuración 2007-2015](#)
- [Planes Hidrológicos de Cuenca en vigor](#)
- Observatorio Nacional de la Sequía
  - [Planes de emergencia](#)
  - [Planes especiales de sequía](#)

#### BIODIVERSIDAD

- Planes
  - [Plan de Acción Español contra el tráfico ilegal y el furtivismo internacional de especies silvestres](#)
  - [Plan Sectorial de Turismo de Naturaleza y Biodiversidad 2014-2020](#)
  - [Plan Estratégico del Patrimonio Natural y la Biodiversidad 2011-2017](#)
  - [Plan Estratégico Español para la Conservación y Uso Racional de los Humedales](#)
  - [Plan Nacional de Actuaciones Prioritarias en materia de restauración hidrológico-forestal, control de la erosión y defensa contra la desertificación](#)
  - [Plan Forestal Español](#)
  - [Plan de activación socioeconómica del sector forestal](#)
  - [Plan Nacional de Control de la Legalidad de la Madera Comercializada en España](#)
- Estrategias
  - [Estrategia Nacional de Infraestructura Verde y de la Conectividad y Restauración Ecológicas](#)
  - [Estrategias de conservación de especies de fauna y flora silvestres](#)
  - [Estrategia española para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica](#)
  - [Estrategia Forestal Española](#)
  - [Estrategias de Conservación de los Recursos Genéticos Forestales](#)
  - [Estrategia Nacional de Lucha contra la Desertificación](#)
- Directrices y Programas
  - [Orientaciones Estratégicas para la gestión de los incendios forestales](#)
  - [Directrices y programas de reintroducción de taxones](#)
  - [Directrices de conservación de la Red Natura 2000](#)
  - [Programa español para la evaluación y conservación de los recursos genéticos de los olmos y la obtención de individuos resistentes a la grafiosis](#)
  - [Programa de Acción Nacional contra la Desertificación \(PAND\)](#)

#### CLIMA

- Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030, Estudio ambiental estratégico y Declaración ambiental estratégica
  - [PNIEC, EAE y DEA](#)
- Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2021-2030
  - [Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático \(PNACC\)](#)
- Planes de Impulso al Medio Ambiente (PIMA)
  - [Planes PIMA](#)

- Mecanismos de flexibilidad y sumideros
  - [Plan de Impulso a la Internacionalización de la Economía Española en los sectores asociados al Cambio Climático.](#)
  - [Política del gobierno español en materia de mecanismos de flexibilidad](#)
- Documentación
  - [Estrategia Española de Cambio Climático y Energía Limpia](#)

## 1.3 Situación social, económica y ambiental de Navarra

### El marco socio-económico-ambiental navarro

La Comunidad Foral de Navarra ha desarrollado tradicionalmente políticas activas relacionadas con la conservación de la naturaleza, de acuerdo con la alta sensibilidad ambiental de su sociedad, y en consonancia con el carácter vanguardista de Navarra con un modelo de desarrollo económico sostenible.

La gran diversidad de ecosistemas presentes en Navarra, y el enfoque de cuidado a la naturaleza, ha permitido desarrollar políticas donde la Administración juega un papel impulsor, regulador y financiador. Además, dado que el medio ambiente es un ámbito que nos afecta en el desarrollo de actividades y en el progreso económico, como ciudadanos y ciudadanas se participa y considera con responsabilidad dichas políticas.

Este impulso regional se ve reforzado por las diferentes políticas sectoriales de desarrollo económico existentes, y más, teniendo en cuenta el marco del Pacto Verde Europeo (el “Green Deal”), cuya pretensión es ser el primer continente climáticamente neutro. Entre las diferentes estrategias y proyectos desarrollados en Navarra en los últimos años cabe citar:

• [Estrategia Navarra Sostenible 2030](#) (ENS-2030-NEJ), aprobada el 4 de octubre de 2023 por Acuerdo de Gobierno, que tiene como fin establecer una metodología útil para evaluar los impactos que las políticas públicas tienen en el Desarrollo Sostenible de la Comunidad Foral. Se concibe como un **documento marco** y de traslación al ámbito regional y local de las resoluciones internacionales sobre desarrollo sostenible, específicamente la Agenda 2030 de Naciones Unidas.



• [Navarra Green, estrategia para la transición ecológica en Navarra](#), se puso en marcha en el año 2020 por el Ejecutivo foral y tiene como objetivo transformar la manera de vivir, de trabajar, de generar riqueza y de gestionar los recursos públicos de una forma más eficiente y sostenible con el medio ambiente.



Las áreas de trabajo que se han priorizado en esta estrategia son el cambio climático, la alimentación sostenible, la innovación rural, la energía, la edificación sostenible y eficiente, la conservación y gestión de la Biodiversidad, la Economía Circular y la movilidad innovadora y sostenible.

Dentro del área de Cambio Climático se incluye por ejemplo la aprobación de la [Ley Foral 4/2022, de 22 de marzo de Cambio Climático y Transición Ecológica](#) o el proyecto [LIFE NADAPTA](#) (2017-2025). El objetivo principal de este proyecto es aumentar la capacidad de adaptación de Navarra frente al Cambio Climático mediante su integración en la programación y desarrollo de las diferentes políticas sectoriales. Es un proyecto regional centrado en cinco sectores sobre los que avanzar de manera sostenible: agua, bosques, agricultura y ganadería, salud e infraestructuras y planificación territorial.



En esta Estrategia integrada de Cambio Climático se incluye también la [Hoja de Ruta de lucha contra el Cambio Climático HCCN-KLINA \(2017-2030-2050\)](#), aprobada en sesión de Gobierno de 24 de enero de 2018. Responde a la necesidad de aprobar e implantar una **estrategia ambiental integral y transversal en Navarra**, abordando los compromisos adquiridos por Navarra frente al cambio climático y asumiendo entre otros los objetivos internacionales de la Estrategia de la Unión Europea, del acuerdo de París (COP21), los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, y fomentando la transición a una economía baja en emisiones y hacia un territorio sostenible y resiliente.



En la Estrategia centrada en Biodiversidad se contempla por ejemplo el proyecto de [Ley Foral sobre patrimonio y biodiversidad de la Comunidad Foral de Navarra](#) o la [Agenda Forestal de Navarra \(AFN\)](#), que se sitúa en el nivel estratégico necesariamente alineada con otras políticas estrategias: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Cambio Climático (nuevo modelo socioeconómico y energético), Planes de Gestión de las Zonas Especiales de Conservación (ZEC), estrategias S4, etc.



La AFN es un documento marco que tiene cinco ejes de acción que se desarrollan en programas, y estos, a su vez, llevarán asociados unos objetivos y unas medidas para su cumplimiento:

- Eje 1: Gobernanza Forestal.
- Eje 2: Cambio Climático y Riesgos Naturales.
- Eje 3: Fomento Del Sector Forestal.
- Eje 4: Conservación de la Biodiversidad.
- Eje 5: Innovación y Conocimiento.

Su objetivo es definir las grandes áreas de actuación y un programa de trabajo desarrollado entre los años 2019 a 2023 y, en ese marco, desarrollar los niveles programático y operativo en un Plan de Acción Forestal y Proyectos concretos para los siguientes 20 años.

La Estrategia centrada en Economía Circular incluye, entre otros proyectos, la [Agenda para el desarrollo de la Economía Circular en Navarra 2030 \(ECNA 2030\)](#). Los principios en la que se basa son:



- 1) Actuar sobre aquellas áreas/actividades/productos relevantes y estratégicas, atendiendo a las oportunidades económicas y sociales que ofrece la economía circular en Navarra.

- 2) Adoptar los principios de la Economía Circular en sentido amplio, potenciando la capacidad del propio medio y de los ecosistemas naturales para asegurar servicios ambientales.
- 3) Alinear políticas y fondos/recursos económicos propios y comunitarios.
- 4) Avanzar en la Gobernanza inclusiva basada en la cooperación para crear valor conjunto y la coordinación de agentes.

. [Estrategia de especialización inteligente de Navarra o S4 \(renovada en 2021\)](#) donde la sostenibilidad y el impulso a la economía verde son palancas transversales explícitamente presentes. Las estrategias (S4) tienen como objetivo mejorar la sostenibilidad a través de la



innovación, sin olvidar los objetivos de lucha contra el cambio climático. Es una herramienta que facilita la adaptación digital de las empresas, aprovechando las oportunidades que se abren. De este modo, buscan contribuir al objetivo de que Europa sea el primer continente climáticamente neutro en 2050.

#### VISIÓN 2030 S4

Navarra como región de referencia en Europa en la transición hacia una economía sostenible, digital y comprometida con el territorio y las personas

. [Navarra Zirkular](#), iniciativa de colaboración público-privada para promover la adopción de la economía circular en las empresas navarras, es decir, seguir un modelo económico para la sostenibilidad, buscando el aprovechamiento máximo de los recursos y la generación mínima de los residuos. Este proyecto ha sido promovido por los Departamentos de Desarrollo Económico y Empresarial, de Desarrollo Rural y Medio Ambiente y el de Relaciones Ciudadanas, así como por las empresas públicas SODENA, GAN-NIK y LASEME.



Las metas de Navarra Zirkular a conseguir para 2025 son: contar con 200 empresas adheridas, al menos 75 proyectos de Economía Circular ejecutados, 6 cadenas de valor analizadas y haber formado en Economía Circular a 200 estudiantes y 100 personas trabajadoras de la administración pública.

Dentro de Navarra Zirkular también se desarrolló la tercera edición del Catálogo de Economía Circular, donde se recopilan buenas prácticas llevadas a cabo por empresas navarras en relación con la economía circular, de forma que sirva de positivo para estas empresas, así como de referencia para otras.

**Estrategia Navarra de Educación Ambiental para la Sostenibilidad 2030 (ENEAS 2030)**, trata de definir

un nuevo marco adaptado a los nuevos enfoques de la educación ambiental, estrechamente vinculados a los debates internacionales en materia de emergencia climática y sostenibilidad, a los nuevos retos socioambientales que se nos plantean y a los compromisos regionales, nacionales e internacionales adquiridos por el Gobierno de Navarra. Estos desafíos a los que la Educación Ambiental para la Sostenibilidad debe atender, permiten definirla como una herramienta clave en la búsqueda y puesta en marcha de soluciones que permitan reducir los impactos y mejorar nuestras relaciones con el entorno -desde la escala local a la global- así como avanzar hacia un desarrollo sostenible en sus dimensiones social, económica y ambiental.



Estrategia Navarra de Educación Ambiental para la Sostenibilidad

Iraunkortasunerako Ingurumen Hezkuntzaren Nafarroako Estrategia

## 1.4 Análisis comparativo con otras CC.AA.

### **Planes medio ambientales de otras comunidades autónomas**

Al igual que ocurre en Navarra, las estrategias y marcos directores que se encuentran en otras comunidades autónomas obedecen más a planes monográficos, en muchos casos al amparo de despliegues regulatorios específicos, y no tanto a planes de funcionamiento interno o carácter director.

No es sencillo localizar planes directores asociados a un enfoque de gestión o internos, similares al ejercicio que se realizó en Guarderío de Medio Ambiente de Gobierno de Navarra. Existen en algunos casos, estrategias de medio ambiente, que establecen prioridades generales temáticas, pero que no contemplan un análisis interno de carácter operativo, organizativo o de plantilla, como sí constituye el Plan Director de la DGMA 2024-2027.

Así, la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) cuenta, por ejemplo, con programas marco ambientales. En este momento está vigente el V “[Programa Marco Ambiental 2030 de Euskadi](#)”, que se estructura en 8 proyectos en los que abordan la problemática ambiental de forma transversal, bajo el paraguas de la sostenibilidad. Entre las 8 temáticas están las compras, el consumo, la salud e incluso las finanzas, para las que se concretan programas y acciones que generen prácticas más sostenibles.



Proceso de elaboración del Programa Marco Ambiental 2030 de la CAPV

Andalucía es otro ejemplo de elaboración de una “[Estrategia Marco de Medio Ambiente de Andalucía 2030](#)”, actualmente en desarrollo, con un objetivo de revisión, integración y simplificación que dé cobertura a los más de 30 planes directores existentes en el Departamento de Medio Ambiente de la Comunidad.

En el resto de territorios se identifican planes directores monográficos: de cambio climático, educación ambiental, protección de paisajes, biodiversidad, estrategias forestales, agendas de

sostenibilidad o desarrollo económico sostenible, con más presencia de enfoques de profundidad que de marcos integradores referenciales.

### **Estructuras organizativas asociadas al medio ambiente**

La estructura organizativa de las Comunidades Autónomas también es diversa. Haciendo un repaso a las 17 comunidades autónomas y teniendo en cuenta que las diferencias en extensión de territorio y alcance de las políticas son significativas, y en algunos casos poco comparables, sí que se considera relevante puntar:

- Estructura en una única Dirección General: Navarra
- Estructura en una única Dirección General con 2 Subdirecciones: Cantabria
- Estructuras en dos Direcciones Generales: CAPV, Galicia, Castilla y León, Castilla la Mancha, Aragón, Cataluña, Murcia, Extremadura, Asturias (una Dirección de agua),
- Estructuras con más de dos Direcciones Generales: Valencia (6), Madrid (3), Baleares (4),

Es motivo de reflexión para el presente alcance la conveniencia de plantear el desdoble de la Dirección General en más de una estructura. Este aspecto debe ser considerado desde un análisis de saturación en las funciones asociadas a dirección que produce un impacto en cascada hacia las estructuras de gestión e impacta en el desempeño y resultado de los Servicios.

Por otro lado, es conveniente señalar las CC.AA. donde la consejería integra también funciones territoriales, tal y como ha sucedido en el pasado con la Consejería de Desarrollo Rural. Así a nivel de competencias de consejería:

- Comunidades Autónomas con Ordenación Territorial vinculada en el mismo departamento que las Direcciones asociadas al Medio Natural y Medio Ambiente:
  - Galicia, Castilla y León, Madrid

En este punto no existen tantas referencias externas asociadas a estructuras unificadas con ordenación del territorio, siendo los alcances generales de otras funciones muy diversos entre las diferentes fórmulas adoptadas por las Comunidades Autónomas.



## 2 ANÁLISIS INTERNO

## 2. ANÁLISIS INTERNO

---

### 2.1 Presentación de la DGMA

#### Estructura de la DGMA

La DGMA regula su funcionamiento a partir de las funciones y estructura establecidos en el ordenamiento jurídico navarro. La estructura actual queda establecida en el Decreto Foral 255/2023, de 15 de noviembre, por el que se aprueba la estructura orgánica del Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente y es la siguiente<sup>1</sup>:

- SERVICIO DE OFICINA DE CAMBIO CLIMÁTICO DE NAVARRA
  - SECCIÓN DE COORDINACIÓN DE ACCIONES FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO
    - NEGOCIADO DE GOBERNANZA Y SENSIBILIZACIÓN
  - SECCIÓN DE CALIDAD DEL AGUA Y OBRAS HIDRAÚLICAS
  - SECCIÓN DE CALIDAD DEL AIRE Y CAMBIO CLIMÁTICO
  
- SERVICIO DE ECONOMÍA CIRCULAR E INNOVACIÓN
  - NEGOCIADO ASISTENCIA ADMINISTRATIVA
  - SECCIÓN DE PREVENCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN
    - NEGOCIADO DE AUTORIZACIONES
  - SECCIÓN DE INSPECCIÓN AMBIENTAL
    - NEGOCIADO DE CONTROL Y CALIDAD
  - SECCIÓN DE RESIDUOS
    - NEGOCIADO DE OPREC
  - SECCIÓN DE INNOVACIÓN Y PROYECTOS EUROPEOS
    - NEGOCIADO DE DINAMIZACIÓN DE PROGRAMAS, PROYECTOS ESTRATÉGICOS Y AGENDAS LOCALES
  
- SERVICIO DE BIODIVERSIDAD Y GESTIÓN PISCÍCOLA
  - SECCIÓN DE ESPACIOS NATURALES Y ESPECIES PROTEGIDAS
    - NEGOCIADO DE ESPECIES
    - NEGOCIADO DE ESPACIOS
    - NEGOCIADO DE PLANIFICACIÓN Y CAMBIO CLIMÁTICO
  - SECCIÓN DE EVALUACIÓN AMBIENTAL
    - NEGOCIADO DE EAE Y SEGUIMIENTO AMBIENTAL
    - NEGOCIADO DE IMPACTO AMBIENTAL DE PROYECTOS
  - SECCIÓN DE GESTIÓN PISCÍCOLA
    - NEGOCIADO DE PESCA
  
- SERVICIO FORESTAL Y GESTIÓN CINEGÉTICA
  - NEGOCIADO DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

---

<sup>1</sup> Los Negociados de los Servicios son los vigentes en enero de 2024. Podrá haber alguna modificación en la publicación de la Orden Foral del Consejero de Desarrollo Rural y Medio Ambiente por la que se apruebe la adscripción y funciones de los Negociados del Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente.

- SECCIÓN DE GESTIÓN FORESTAL
  - NEGOCIADO DE RESTAURACIÓN FORESTAL
  - NEGOCIADO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES
- SECCIÓN DE PLANIFICACION FORESTAL
  - NEGOCIADO DE PLANES Y PROGRAMAS DEL MEDIO NATURAL
  - NEGOCIADO DE PATRIMONIO FORESTAL
- SECCIÓN DE GESTIÓN CINEGÉTICA
- SERVICIO DE GUARDERÍO, CALIDAD Y EDUCACIÓN AMBIENTAL
  - NEGOCIADO DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA
  - NEGOCIADO DE ASISTENCIA Y GESTIÓN DE MEDIOS
  - NEGOCIADO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN AMBIENTAL
  - NEGOCIADO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL
- SECCIÓN DE GUARDERIO DE MEDIO AMBIENTE
  - UNIDADES DE COORDINACIÓN DE BIDASOA, AEZKOA-QUINTO REAL, RONCAL-SALAZAR, PAMPLONA-IRUÑA, TRANSVERSAL, CENTRAL DE MEDIO AMBIENTE, ESTELLA 1, ESTELLA 2, SAKANA-MENDIALDEA, AOIZ, TAFALLA-SANGÜESA, y TUDELA

### **Estructura de la DGMA y relación con otras áreas del Departamento**

Asimismo, los Servicios de la Dirección General se relacionan con las funciones de la Secretaría General Técnica. Esta unidad adscrita al Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente cuenta actualmente con Secciones transversales que actúan tanto para la DGMA como para las otras dos Direcciones Generales del Departamento.

- SECRETARIA GENERAL TÉCNICA
  - SECCIÓN DE RÉGIMEN JURÍDICO DE DESARROLLO RURAL, AGRICULTURA Y GANADERÍA
  - SECCIÓN DE RÉGIMEN JURÍDICO DE MEDIO AMBIENTE
  - SECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE MEDIOS
  - SECCIÓN DE PERSONAL Y ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA
  - SECCIÓN DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA
  - SECCIÓN DE GESTIÓN INFORMÁTICA
  - SECCIÓN DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN RURAL Y AMBIENTAL

### **Plantilla de la DGMA**

La Dirección General de Medio Ambiente ha estado expuesta a numerosos cambios funcionales y organizativos, motivados por la adaptación de la misma a las competencias asignadas en las últimas legislaturas. Estos cambios dificultan la comparación de las diferentes funciones y personal adscrito a los Servicios y unidades organizativas asociadas.

La plantilla de la DGMA, que asciende a 260 personas en diciembre de 2023, se estructura en cinco servicios:

ESTRUCTURA DE PLANTILLA DGMA											
NIVEL DE CONTRATACIÓN	A		B		C		D				
TIPO DE CONTRATO	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	TOTAL
ESTRUCTURA DIRECCIÓN	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2
SERVICIO DE OFICINA DE CAMBIO CLIMÁTICO DE NAVARRA	5 <sup>1</sup>	2	0	0	0	1	0	0	5	3	9
SERVICIO DE ECONOMÍA CIRCULAR E INNOVACIÓN	10	6	3	4	5	2	0	0	18	12	30
SERVICIO DE BIODIVERSIDAD Y GESTIÓN PISCÍCOLA	9	12	0	2	2	6	3	5	14	25	39
SERVICIO FORESTAL Y GESTIÓN CINEGÉTICA	10	5	4	7	3	4	0	0	17	16	33
SERVICIO DE GUARDERÍO, CALIDAD Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	1	1	9	0	88	47	0	2	98	50	148
<b>TOTAL 4 SERVICIOS TÉCNICOS ANALIZADOS</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>110</b>
<b>TOTAL DGMA</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>98</b>	<b>60</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>154</b>	<b>106</b>	<b>260</b>

<sup>1</sup> Pendiente designar 1 Jefatura de Sección y 1 Jefatura de Negociado a fecha de diciembre de 2023.

En la tabla se distinguen las personas por nivel (A-D) de contratación y por tipo de contrato (F: Fijo, T: Temporal), así como el porcentaje relativo de personas dentro de cada una de las unidades.

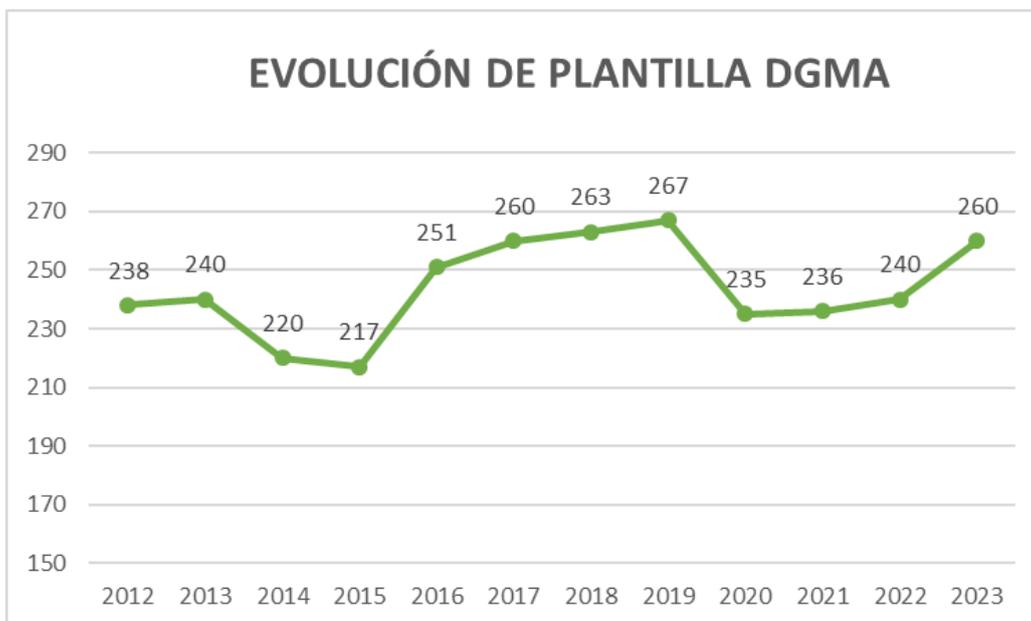
Es importante señalar el **alto nivel de temporalidad existente en los Servicios Técnicos asociados a la Parte II del Plan Director de la DGMA, puesto que el porcentaje supera el 50% del personal de la plantilla.** En noviembre de 2023, la [Cámara de Comptos de Navarra presentaba un informe](#) en el que determinaba, para el año 2022, **el índice de temporalidad de la Administración Núcleo en un 34%, valor significativamente inferior al que presentan estos 4 Servicios.** En el apartado dedicado a cada uno de ellos se realiza un análisis más detallado y pormenorizado sobre este aspecto, por puesto de trabajo.

El Servicio de Guarderío, Calidad y Educación Ambiental tiene, en la misma fecha de diciembre 2023, un índice de eventualidad del 34%, similar al de Administración Núcleo. Por lo que considerando por completo la DGMA, incluyendo este Servicio disminuye el índice de temporalidad total a un 41%.

En los Servicios Técnicos, hay un total 110 plazas, estando, el 10% de ellas sin cubrir (a fecha de diciembre 2023). De las personas trabajadoras en los 4 Servicios, el 56% son hombres y el 44% mujeres. Si atendemos a puestos directivos (Dirección de Servicio, Sección y Jefatura de Negociado) el porcentaje de hombres sube a 68%, en puestos técnicos ocupan el 66% de las plazas ocupadas y, en puestos administrativos, la mayoría son ocupados por mujeres, en un porcentaje del 64%.

En los últimos años el incremento de la plantilla está relacionado con el aumento de plantilla de Guarderío más que con la parte técnica (en 2023 se crearon 15 plazas de Basozainak/Guardas de Medio Ambiente).

El siguiente gráfico muestra la evolución de personal en la DGMA a lo largo de los últimos años. Aclarar que, en 2019, algunas funciones desempeñadas por la DGMA fueron transferidas al Servicio de Régimen Jurídico de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, incluyendo parte del personal.



En los últimos 11 años (2012-2023), se observa que la media de personas en la plantilla de la DGMA es de 244, si bien en esta cifra se incluye al personal del Servicio de Guarderío, Calidad y Educación Ambiental (cuya plantilla ha seguido una dinámica diferente). Si nos atenemos a la **plantilla de los cuatro Servicios Técnicos, la media de personal en su conjunto ha sido de 108.**

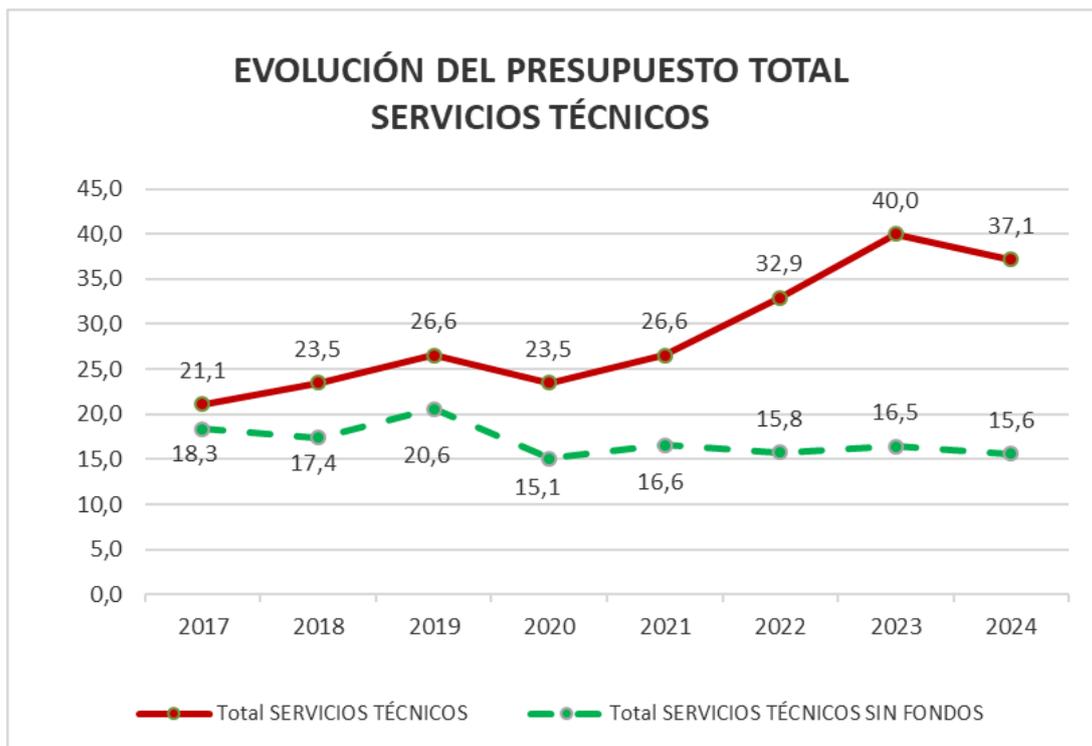
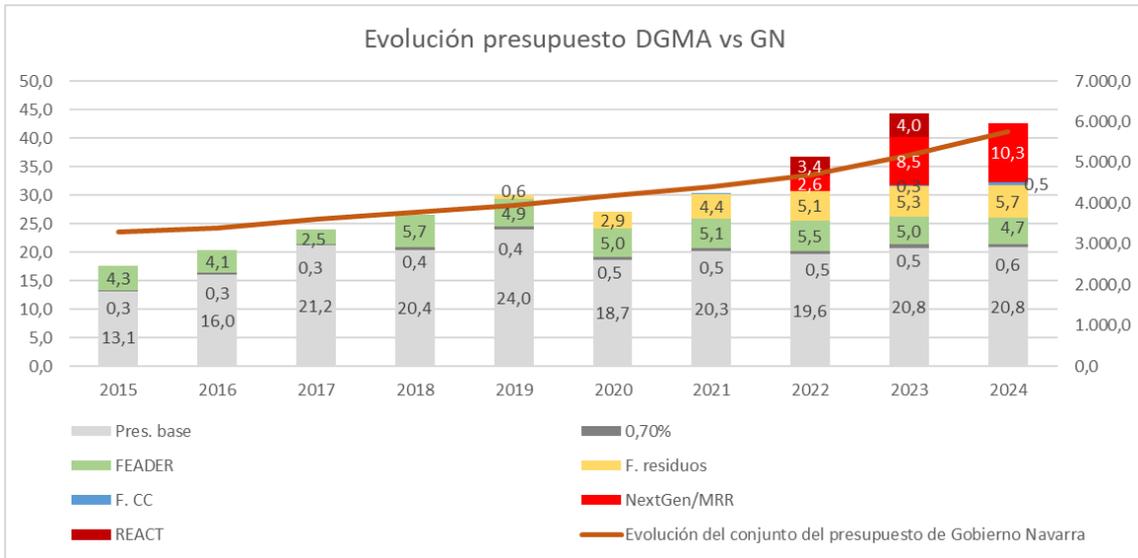
#### Presupuesto: Evolución General

El presupuesto general de la DGMA asciende en 2024 a 43 millones de euros. Tal y como se refleja en la gráfica, **en los últimos 10 años la DGMA ha pasado a casi triplicar su presupuesto** (de algo más de 15 millones en 2015 a casi 45 en 2023). Un aumento que, desde 2022 y especialmente en 2023, se ha **intensificado por la gestión de fondos REACT y Next Generation/MRR.**

Dichos fondos tienen diferente ubicación en el presupuesto<sup>2</sup>, concentrándose en los capítulos 6 y 7. Concretamente, el capítulo 6 aumenta por los fondos REACT y el capítulo 7 por los fondos Next Generation/MRR.

En relación con el reparto interno de presupuesto entre Servicios, señalar que Guarderío, Calidad y Educación Ambiental es un Servicio con gastos en capítulos 1 y 2, pero no en la gestión de transferencias o ayudas a terceros, por lo que el aumento presupuestario con origen en financiación europea se concentra bajo la gestión de los 4 Servicios Técnicos, objeto de la presente Parte II del Plan de la DGMA.

<sup>2</sup> CAPÍTULO 1: Gastos de personal  
 CAPÍTULO 2: Gastos corrientes en bienes y servicios  
 CAPÍTULO 4: Transferencias corrientes  
 CAPÍTULO 6: Inversiones reales  
 CAPÍTULO 7: Transferencias de capital



De la observación de las gráficas anteriores se puede concluir que el presupuesto total de la DGMA se ha visto incrementado durante los últimos años, aunque es importante atender a las siguientes matizaciones:

- La **tendencia ascendente** de los presupuestos de la DGMA, que se observa en la gráfica durante los últimos cinco años, **tiene realmente su origen en dos conceptos diferenciados: fondos asociados a planes de Recuperación (REACT y Next Generation/MRR) y fondos específicos** (fondo de residuos y fondo de cambio climático).

- Los fondos del Programa Plan de Recuperación Next Generation de la Unión Europea tiene plazo de ejecución hasta mediados del año 2026, su inclusión en los presupuestos totales, durante los años en que están disponibles pueden dar una tendencia distorsionada de la evolución del presupuesto de la DGMA. Ya que **a partir de 2026 no se contará con este aporte suplementario**.
- Se incluyen también en los presupuestos totales los fondos específicos que se han articulado en la DGMA, fondo de residuos y fondo de cambio climático. En el caso concreto del **fondo de cambio climático se espera una evolución positiva** asociado a un incremento de los aprovechamientos forestales sostenibles y a otros posibles aportes (fondo que a día de hoy esté pendiente de ser plenamente regulado). Sin embargo, en el caso del **fondo de residuos, la tendencia del fondo debe ser de reducción**, ya que se nutre del impuesto al vertido. En la medida en la que se mejora la gestión de los residuos, la fracción de residuo que se destina a eliminación se verá reducido, y por tanto también el fondo asociado al que nutre.
- Los **fondos de asignación tributaria** destinados a “otros fines de interés social” (0,7 %) y los procedentes del FEADER, **apenas tienen variación** a lo largo de los años, por tanto, apenas inciden en la evolución del presupuesto.
- Por último, remarcar que **el presupuesto base de la DGMA** a lo largo de los últimos cinco años únicamente **ha sufrido un ligero incremento**, que podríamos estimar en un **1,46% frente al 12,97%** en que se han incrementado **los presupuestos de Gobierno de Navarra**, una vez eliminados los Fondos Next Generation.

	AÑO	Next Gen/MRR	REACT	Sin fondos Next Gen/MRR ni REACT	% fondos sobre el total de presupuesto	Incremento presupuesto sin fondos
GN	2022	90,0	73,3	4.541,2	3,4724%	
	2023	186,2	63,4	4.938,2	4,8119%	8,74%
	2024	173,2	0,7	5.578,4	3,0220%	<b>12,97%</b>
DGMA	2022	2,6	3,4	30,7	16,3296%	
	2023	8,5	4,0	31,8	28,1835%	3,50%
	2024	10,3		32,3	24,2740%	<b>1,46%</b>

- La imagen positiva del importante incremento presupuestario de la DGMA, debe ser tomada en consideración con prudencia, ya que buena parte de los motivos de ese incremento son circunstanciales y no se cuenta con una garantía de continuidad. Aspecto que se señala como una debilidad, incidiendo en la importancia de contar con asignación presupuestaria para afrontar los grandes retos de la DGMA.

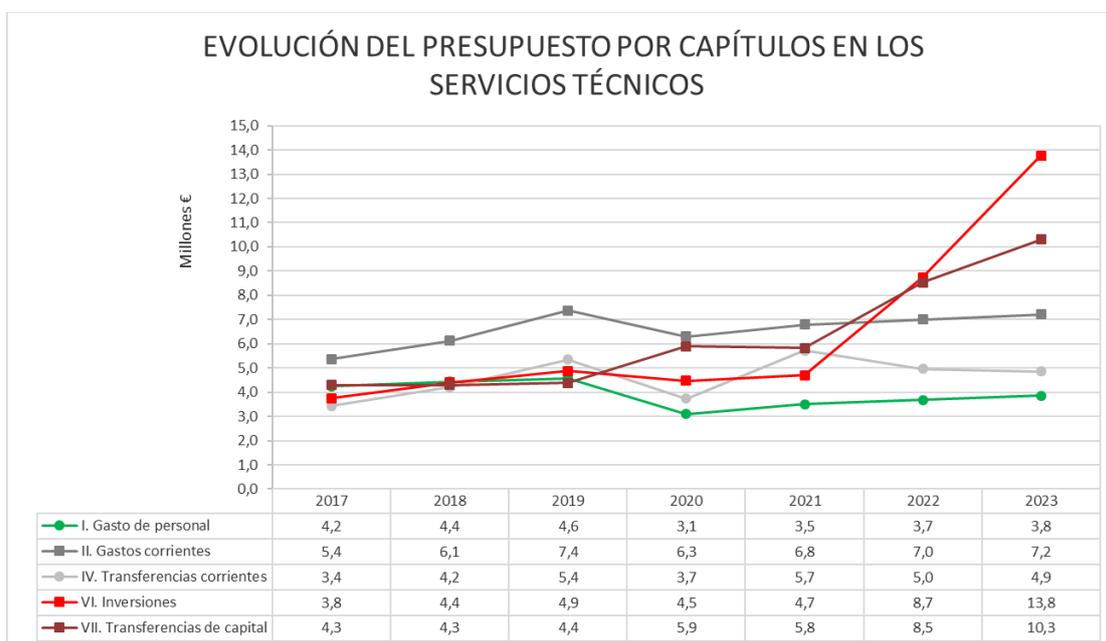
### Presupuesto: Evolución del gasto por capítulos

En cuanto a la distribución del gasto por capítulos, la evolución ha sido desigual entre los mismos:

- **El capítulo 1, que cubre gastos de personal se reduce en un 10% en el periodo 17-23**, siendo una de las causas la salida de personal de Ordenación del Territorio y parte de la

Secretaría General Técnica. Otra causa es la baja consolidación de plantilla en dicho periodo.

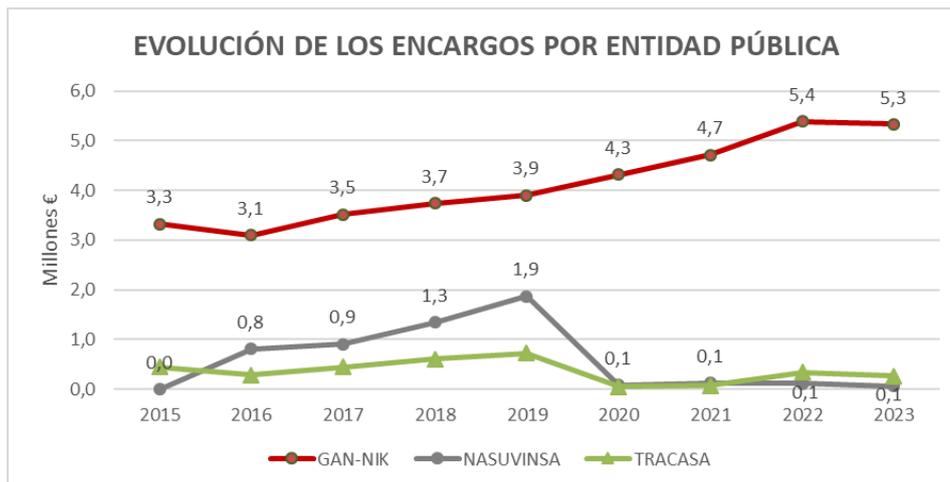
- El capítulo 2 de gastos corrientes se ha incrementado un 33% en el mismo periodo. Este capítulo absorbe parte de los crecientes encargos a GAN-NIK y sociedades públicas.
- En el mismo sentido, **el capítulo 4 de transferencias corrientes se ha incrementado un 44%** en el periodo siendo este capítulo el que concentra las ayudas directas.
- Por último, **los capítulos 6 y 7, donde se concentran las actuaciones vinculadas a los fondos extraordinarios, han tenido un incremento del 263% y 140% respectivamente, principalmente asociado a los fondos REACT y Fondos Next Generation/MRR.**



### Colaboraciones con Sociedades Públicas

En relación con la colaboración de sociedades públicas de la Corporación Pública Empresarial de Navarra, la DGMA realiza encargos con 4 de ellas: GAN-NIK, INTIA, NASUVINSA y TRACASA, además de con la empresa pública TRAGSA, de ámbito estatal. Tal y como puede observarse en los gráficos adjuntos, GAN-NIK, siendo el ente instrumental propiamente dicho de la DGMA, concentró en 2023 el 94% del presupuesto destinado a este tipo de colaboraciones.

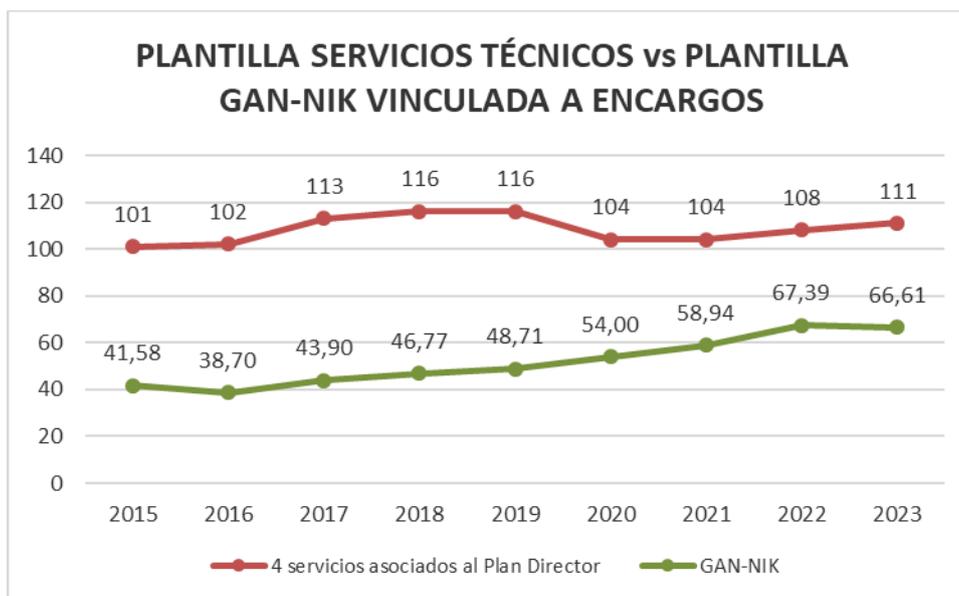
A este respecto, resulta de interés señalar que la DGMA ha establecido en los encargos a GAN-NIK la fórmula de apoyo para el desarrollo de algunos trabajos que de otra forma sería impensable acometer.



Observando la evolución de los presupuestos asociados a encargos, se constata que éstos **se han incrementado un 47% entre los años 2015 a 2023.**

Por otro lado, tomando como dato la ratio de presupuesto/personas asignadas de 2023, puede “aproximarse” la evolución de la plantilla externa de la DGMA y compararse con la evolución de plantilla de los Servicios Técnicos de la DGMA. Lo que se deduce es que la plantilla de la DGMA se mantiene estable en términos de comparación relativa (excluyendo el cambio por la salida del personal citado anteriormente) mientras que en la sociedad pública GAN-NIK se ve incrementada en consonancia con el aumento de encargos, que da lugar a nuevas contrataciones.

Los encargos a empresas públicas implican una procedimentación, coordinación y gestión, que son asumidas por las figuras de gestión de las Secciones y Negociados, añadiendo mayor carga de trabajo a estos puestos.



## 2.2 SERVICIO FORESTAL Y GESTIÓN CINEGÉTICA

### 2.2.1 Situación general del Servicio

#### *Servicio Forestal y Gestión Cinegética: Funciones*

Las diferentes Secciones y el Negociado de Asistencia Administrativa<sup>3</sup> que componen el Servicio Forestal y Gestión Cinegética ejercen las siguientes funciones (DF 255/2023):

- SECCIÓN DE PLANIFICACIÓN FORESTAL
  - Seguimiento y control de las enfermedades y plagas forestales.
  - Desarrollo de acciones y proyectos de investigación y experimentación forestal.
  - Elaboración de la estadística forestal.
  - Elaboración de las convocatorias periódicas de ayudas que se tramiten por el servicio.
  - Elaboración de las convocatorias de ayudas incluidas en los programas comunitarios cofinanciados que se tramiten por el Servicio y el seguimiento de dichos programas en los que se incluyan medidas gestionadas por el servicio.
  - Gestión administrativa de los expedientes de las citadas campañas de subvenciones.
  - Puesta en marcha de acciones relacionadas con el establecimiento de criterios técnicos, la planificación estratégica forestal y particularmente el fomento y uso de madera y biomasa forestal.
  - Mantenimiento de los catálogos de montes protectores y de utilidad pública.
  - Ejecución y seguimiento de las convocatorias de ayudas a la industria forestal.
  - Experimentación, fomento y potenciación de los aprovechamientos forestales principales y secundarios en las fincas del Patrimonio Forestal de Navarra en aquellas actuaciones que le sean encomendadas por el servicio. En aquellas fincas del Patrimonio Forestal de Navarra declaradas espacios protegidos, se establecerá el procedimiento oportuno con el Servicio de Biodiversidad para su adecuada gestión.
  - Participación y coordinación para la elaboración de la programación de desarrollo rural de carácter forestal, para las modificaciones normativas de ámbito forestal y para el desarrollo e impulso de la estrategia forestal en colaboración con el Servicios de Economía Circular e Innovación.
  - Ejecución del Reglamento EUTR, implantando un sistema de inspecciones que garanticen la no comercialización de madera ilegal.
  - Establecimiento de las relaciones de cooperación con universidades y centros de investigación en las áreas de trabajo de la Dirección General.

---

<sup>3</sup> Aunque el Negociado de Asistencia Administrativa no aparece en el DF 255/2023 con la nueva estructura del Departamento, se ha mantenido para hacer la estima de necesidades, eliminando de sus tareas las referentes a la Educación Ambiental y Vías Pecuarias, que ya no son competencia del Servicio

- Puesta en marcha de acciones de modernización y simplificación en los procedimientos del servicio. Incluyendo aquellas relacionadas con la aplicación de herramientas para la georreferenciación de las actuaciones del Servicio.
  - Gestión de los expedientes relativos a las asociaciones forestales e interlocución con las mismas.
  - Ejecución de actuaciones silvícolas de mantenimiento en el Camino de Santiago.
- SECCIÓN DE GESTIÓN FORESTAL
    - Elaboración, aprobación y seguimiento de los planes anuales de aprovechamiento y mejora de los montes ordenados.
    - Elaboración, aprobación y seguimiento de las autorizaciones de corta en montes no ordenados, tanto comunales como particulares.
    - Elaboración y seguimiento de los proyectos de ordenación de montes, de sus revisiones y de los planes técnicos de gestión forestal.
    - Información de los expedientes de autorización, en su caso, de las ocupaciones, desafecciones y todos aquellos actos que afecten a los montes catalogados.
    - Información preceptiva sobre todo tipo de actuaciones, convocatorias de ayudas, planes y proyectos que afecten al suelo forestal, incluyendo las medidas previstas en los planes de gestión de Natura 2000 y las revisiones de los mismos.
    - Planificación y ejecución de las acciones precisas para la prevención de los incendios forestales y la ejecución de los trabajos de restauración de las masas forestales afectadas por plagas y otras catástrofes.
    - Gestión de las fincas del Patrimonio Forestal de Navarra en aquellas actuaciones que le sean encomendadas por el Servicio. En aquellas fincas del Patrimonio Forestal de Navarra declaradas espacios protegidos, se establecerá el procedimiento oportuno con el Servicio de Biodiversidad y Gestión Piscícola para su adecuada gestión.
    - Información y realización del seguimiento técnico de las convocatorias de ayudas competencia del servicio.
    - Ejecución de las medidas precisas para la restauración hidrológico-forestal y para el mantenimiento, mejora y uso sostenible de los montes.
    - Conservación de los árboles singulares declarados monumentos naturales.
    - Ejecución de las medidas que, en su ámbito de competencias, figuren en los planes para la protección, conservación y gestión de especies silvestres, hábitats y espacios naturales protegidos.
    - Apoyo a otras unidades en aquellas actuaciones relativas a educación ambiental que le sean encomendadas por el servicio.
    - Apoyo a las labores encaminadas a la certificación forestal.
    - Promover actuaciones e inversiones públicas y privadas en materia de la preservación y mejora de los sumideros de carbono y de adaptación al cambio climático.

- Asesoramiento técnico en lo referente a la gestión de la actividad cinegética y colaborar en las propuestas de planificación de la caza en Navarra a nivel territorial.
  - Gestión técnica y administrativa en relación a los planes de ordenación cinegética.
  - La tramitación de expedientes de constitución y modificación de cotos de caza.
  - La tramitación de expedientes de aprobación y modificación de planes de ordenación cinegética.
- SECCIÓN DE GESTIÓN CINEGÉTICA
    - Planificación integral de la caza en Navarra.
    - Seguimiento y control de las poblaciones de fauna cinegética.
    - Asesoramiento técnico en lo referente a la gestión de la actividad cinegética.
    - Elaboración de las propuestas de disposiciones de vedas de caza y de las especies objeto de captura y comercialización.
    - Gestión de las licencias de caza.
    - Gestión de las autorizaciones administrativas en la materia de caza.
    - Diseño y gestión de las ayudas en materia de caza.
    - Información de las solicitudes referidas a caza o especies cinegéticas del Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico u otros organismos.
    - Colaboración con centros de investigación, Universidades y otras entidades en proyectos o estudios piloto del ámbito cinegético.
    - Acreditación de guardas de caza en Navarra.
    - Gestión del registro de aves de cetrería.
    - Homologación de trofeos de caza.
    - Participación coordinada con otros organismos responsables de epizootias y zoonosis.
- NEGOCIADO DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA
    - Colaboración y apoyo a la Dirección del Servicio.
    - Organización del trabajo administrativo de las Secciones y Negociados.
    - Control y registro de las entradas y salidas de documentos relativos al Servicio.
    - Atención a demandas externas y telefónicas.
    - Mantenimiento del estado de ejecución presupuestaria.
    - Gestión y control del archivo, fondo bibliográfico y documental del Servicio.
    - Formación de estadística e indicadores de la actividad del Servicio.
    - Control y registro de las entradas de documentos relativos a caza.
    - Actualización y mantenimiento de los registros, archivos y base de datos de los acotados de caza y de los Planes de Ordenación cinegética.
    - Archivo y registro de la documentación referente a la Comisión Asesora de Caza y otros órganos similares.

*Servicio Forestal y Cinegético: Estructura y plantilla*

Desde un punto de vista general de estructura, la siguiente tabla muestra las características asociadas a los diferentes niveles de contratación y tipología de puestos en el Servicio.

SERVICIO FORESTAL Y GESTIÓN CINEGÉTICA											
NIVEL DE CONTRATACIÓN	A		B		C		D				
TIPO DE CONTRATO	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	TOTAL
Director	1								1	0	1
Negociado de asistencia administrativa					3	4			3	4	7
Secc. Gestión Forestal	4	1	3	4					7	5	12
Secc. Planificación Forestal	4		1	3					5	3	8
Secc. Gestión Cinegética	1	4							1	4	5
<b>TOTAL SERVICIO</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>33</b>

El Servicio tiene un nivel de eventualidad global del **48,48 %** (Nº de puestos temporales/Total de puestos), concentrándose principalmente en la Sección de Gestión Cinegética, donde la ratio alcanza el **80%**, seguido por el Negociado de Asistencia Administrativa con un **57,14%**. Las Secciones de Gestión Forestal y Planificación Forestal tienen, respectivamente, un índice de eventualidad del 41,67% y 37,50%.

A esta estructura hay que sumar los recursos adicionales que proporciona GAN-NIK como asistencia técnica externa, que asume en muchos casos trabajos a los que el Servicio no puede dar respuesta por alta saturación.

El nivel de eventualidad se destaca internamente como un foco de atención, debido a los problemas que genera el esfuerzo de formar a personal nuevo, la pérdida de conocimiento de la actividad en las personas formadas que se van, el desempeño directo del servicio, y otros efectos indirectos como es la dificultad que se añade cuando hay expedientes compartidos con otros Servicios.

**2.2.2 Análisis percepción interna**

El siguiente apartado pretende analizar, desde una percepción interna del Servicio, el desempeño de las actividades y servicios llevados a cabo en el mismo. El objetivo de estimar las necesidades de personal adicional en cada una las Secciones para poder ejecutar, en forma y plazo, aquellas funciones asignadas tanto por la legislación, como por iniciativa o planificación de la propia DGMA.

Este análisis fue elaborado por el personal técnico y directivo del Servicio durante 2022 con datos del año 2021 y, en ese momento, la estructura interna incluía algunas competencias que, en la actualidad, son asumidas por otros Servicios. Es el caso de las vías pecuarias y la Educación Ambiental, cuyos trabajos han sido eliminados de las tablas mostradas para ajustarse a la realidad de 2024.

### SECCIÓN GESTIÓN FORESTAL

**Un 25% del tiempo se destina a la campaña de Ayudas a Trabajos Forestales (ATF).** Se realiza revisión documental técnica y gestión administrativa de los expedientes. La revisión en campo se apoya en el personal del Basozainak\Guarderío de Medio Ambiente.

**Un 30% del tiempo se destina a cuestiones relacionadas con la gestión del presupuesto** asignado a la Sección, tanto a cuestiones de procedimientos administrativos como a cuestiones de seguimiento y ejecución de dichos trabajos. Aproximadamente el 50% de este tiempo lo consumen la gestión administrativa de dicho presupuesto, quedando tan sólo el 50% (15% del total) para labores de ejecución de obras, la planificación forestal, planificación en prevención de incendios etc.

**Un 15% del tiempo se destina a la resolución de diversos expedientes de actuaciones en montes y terrenos forestales, excluyendo las cortas.** La revisión en campo se apoya en el personal del Basozainak\Guarderío de Medio Ambiente.

Cerca de **un 20% del tiempo se destina a responder consultas realizadas por otras unidades** para la gestión de sus expedientes, excluyendo las ayudas a trabajos forestales. Las temáticas de las consultas son diversas y requieren una alta dedicación en tiempo.

En la Sección, **un 5% del tiempo disponible se dedica a la movilización de madera.** En la actualidad existe un desequilibrio entre la creciente demanda de madera y la capacidad en medios humanos de la administración para atender dicha demanda. Se producen en algunos casos dilatación de plazos en las autorizaciones de corta de madera. Con los recursos existentes no se puede restar tiempo a otras tareas, al estar sujetas a plazos administrativos exigentes para incrementarlas en estas labores que, por otra parte, constituyen uno de los pilares básicos de la gestión forestal.

El resto del tiempo, 5% del total, se emplea en cuestiones organizativas, reuniones, llamadas telefónicas, atención al público etc.

Por otro lado, en el verano de 2022 **se quemaron en Navarra 16.000 Ha**, algo más del 1,5% de la superficie de la Comunidad Foral. A finales del año 2022 **se inició la fase de corta de madera** y, en anualidades posteriores, se irán acometiendo las labores asociadas a la restauración, demanda real de la sociedad en su conjunto y obligación legal en el marco de la legislación forestal.

En definitiva, los recursos disponibles en la actualidad son insuficientes para acometer todas aquellas acciones que conlleva una correcta planificación forestal, incluyendo la planificación de incendios y la movilización de madera, aspectos que parecen clave en los próximos años.

**Por todo ello, se estima necesario un refuerzo de 6 personas de perfil técnico en la Sección.**

	N.º EXPEDIENTES 2021	TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL (Min/exp)	TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL (Min)	TIEMPO DE EJECUCIÓN ÓPTIMO (Min)	Observaciones
<b>GAMA</b>					
Particulares	454	30	13620	27020	Al menos un 10% de los expedientes requerirían revisión previa a la concesión, y a su vez, en el 5% convendría realizar un control técnico tras la realización de los trabajos. Así pues, se estima el tiempo necesario para cada visita en 200 minutos.
Comunales	188	180	33840	146640	Técnicamente, se deberían realizar visitas de seguimiento (1 al mes mínimo) y 1 visita a la finalización de los trabajos. Se estima, de media, una explotación forestal de 2-3 meses, por lo que se estiman 3 visitas en total de 200 minutos de dedicación cada una.
Leñas	176	30	5280	40480	Técnicamente, se debería hacer una visita a campo para ver donde se marcan las leñas de hogar y definir el criterio de marcación. Se estima necesaria 200 minutos para la visita.
ATF (pool)	465	600	279000	465000	Se deberían realizar visitas de campo obligatorias previa a la concesión de la ayuda. Se estima necesario 400 minutos para cada visita.
<b>EXTR@</b>					
Elaboración de informes a terceros CORP	153	880	134640	134640	
Elaboración de informes para confederaciones	42	20	840	4380	En 2022, a fecha 31/10, se han registrado 219 expedientes, superando la cifra total de 2021. Se estima el tiempo necesario para 219 expedientes.
Autorización cambios de uso	145	180	26100	55100	No se realizan visitas de campo previas a concesión por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Juegos y Espectáculos	39	180	7020	14400	Se estima que a finales del año 2022, se haya duplicado el número de 2021. Se estima el tiempo para 80 expedientes
Sección de Impacto Ambiental	38	850	32300	63750	Se estima que a finales del año 2022, se haya duplicado el número de 2021. Se estima el tiempo para 75 expedientes
Sección de Infraestructuras Energéticas	2	850	1700	1700	
Sección de Ordenación del Territorio	34	60	2040	2040	
Sección de Régimen Jurídico de Medio Ambiente	38	250	9500	9500	
Sección de Urbanismo OT4	3	60	180	180	
Acceso a Información Pública	1	800	800	800	
Acceso a la información ambiental	95	800	76000	76000	
Forestal	298	100	29800	29800	
Autorizaciones en espacios naturales	28	120	3360	8960	No se realizan visitas de campo previas a concesión por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Autorización ambiental ayudas ganaderas	91	120	10920	29120	No se realizan visitas de campo previas a concesión por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Uso de fuego	29	120	3480	9280	No se realizan visitas de campo previas a concesión por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Limpias, desbroces, corta vegetación	196	120	23520	62720	No se realizan visitas de campo previas a concesión por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Peticiones de información	10	120	1200	3200	No se realizan visitas de campo previas a concesión por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Autorizaciones en espacios naturales	27	120	3240	8640	No se realizan visitas de campo previas a concesión por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Replantaciones	35	120	4200	11200	No se realizan visitas de campo previas a concesión por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita

	N.º EXPEDIENTES 2021	TIEMPO DE EJECUCIÓN ACTUAL (Min/exp)	TIEMPO EJECUCIÓN ACTUAL (Min)	TIEMPO EJECUCIÓN ÓPTIMO (Min)	Observaciones
<b>Registro Expedientes</b>					
Apertura de pistas forestales	14	120	1680	4480	No se realizan visitas de campo previas a concension por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Mejoras de pistas forestales	20	120	2400	6400	No se realizan visitas de campo previas a concension por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Camino de santiago	1	120	120	320	No se realizan visitas de campo previas a concension por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Otros	134	120	16080	42880	No se realizan visitas de campo previas a concension por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
<b>VARIOS</b>					
Quemas Invierno	257	180	46260	97660	No se realizan visitas de campo previas a concension por parte del equipo técnico de la sección, se estima necesario 200 minutos para la visita
Facturas	146	1.220	178120	178120	Incluye solicitud de ofertas, gestion hoja de pedido, solicitud factura, informe pago, seguimiento de obra, etc.
<b>NOFYR</b>					
Sección Gesión Forestal	68	3.000	204000	204000	Un 10% de los NOFYR se refieren a procedimientos publicos de licitacion por Plena. Su tramitacion exige redacion de pliegos, mesas de copntratacion, adjudicacion, pagos etc. Se imputa a este apartado el tiempo dedicado a seguimiento de estos trabajos. Induidos los estudios de planificacion y las obras.
<b>HORAS</b>			<b>19187</b>	<b>28974</b>	
<b>N.º PERSONAS EN LA SECCIÓN</b>			<b>12</b>	<b>18</b>	

### SECCIÓN PLANIFICACIÓN FORESTAL

La Sección de Planificación Forestal atiende **en plazo la mayoría de las actividades que tiene encomendadas** según el presupuesto foral, demandas del FEADER, número de proyectos, etcétera. Sin embargo, **el trabajo debería realizarse con mayor rigor técnico y efectividad** y con los medios actuales esa implementación no es posible.

La alta carga de trabajo conlleva que la Sección **no dedique los recursos que debería a la generación de conocimiento en el ámbito ambiental, ni a la planificación de la gestión forestal**, ambas áreas de su cometido competencial.

A pesar de que la Sección identifica necesaria una mayor dedicación y desarrollo de las actividades encomendadas, la falta de medios personales, así como una jefatura de sección saturada, impiden iniciar nuevas líneas de trabajo.

**Una vez actualizada la tabla en 2024 eliminando los trabajos relacionados con Educación Ambiental y Vías Pecuarias, se estima necesaria la incorporación de 4 personas técnicas a la Sección.**

	Nº EXPEDIENTES 2021	TIEMPO DE EJECUCIÓN (Horas/exp)	TIEMPO EJECUCIÓN (Horas)
<b>GAMA</b>			
ATF (pool)	465	3	1395
Mantenimiento de funcionalidades GAMA	30	0,1	3
<b>EXTR@</b>			
Autorizaciones Urbasa	126	1,3	160
Subida ganado	499	0,1	35
Leñas	261	0,2	40
Elaboración de informes terceros CORP	132	6	792
Forestal	77	1	77
<b>Registro Expedientes</b>			
Autorizaciones en espacios naturales	8	1	8
Autorización ambiental ayudas ganaderas	1	0,5	0,5
Uso del fuego	1	1	1
Limpias, desbroces, corta y vegetación	2	1	2
Repoblaciones	1	1	1
Apertura de pistas forestales	1	24	24
Mejoras de pistas forestales	1	24	24
Camino de Santiago	1	30	30
Otros	12	30	360
<b>VARIOS</b>			
Facturas	211	0,1	21
<b>NOFYR</b>			
OrdenForal/Acuerdo Gobierno	29	9,7	280
Pagos RTA	90	0,25	22,5
Tramitación pastos Montanos	10	30	300
Tramitación Industrias Forestales	10	30	300
Contratos Inversiones	5	35	175
Concesión/pagos ATF	4	17,5	70
Clasificaciones de VVPP	1	450	450
Otros	18	2	36
<b>OTROS</b>			
Materiales Forestales Reproducción. Acciones diversas	10	1,5	15
Seguimiento incidencias en sanidad forestal	100	1	100
Evaluación Red Fitosanitaria	83	0,5	41,5
Segto.Plagas	20	17	340
Seguimiento/imprementación Agenda Forestal	1	150	150
Inspección y seguimiento EUTR	10	10	100
Certificación Forestal	100	100	10000
General conocimiento (web, tarifas forestales...)	4	1100	4400
Preparación Patronatos. Mesas Temáticas	1	35	35
Manuales procedimientos, auditorías, gestión PDR	10	7	70
Life Nadapta y otros proyectos europeos	1	600	600
Preparar estadísticas PDR, Ministerio y otras varias	10	7	70
POCTEFA ADN PYR	1	114	114
		<b>HORAS</b>	<b>20642,5</b>
		<b>JORNADA</b>	<b>1592</b>
		<b>TECNICO/AS NECESARIO/AS</b>	<b>13,0</b>
		<b>TEÉCNICO/AS EN SECCIÓN</b>	<b>9</b>
		<b>NUEVAS INCORPORACIONES</b>	<b>4,0</b>

### SECCIÓN DE GESTIÓN CINEGÉTICA

La Sección de Gestión Cinegética está compuesta por 5 personas, de las cuales 4 ocupan plazas temporales. A su vez, la única plaza fija está ocupada por la Jefa de Sección.

Esta Sección **se caracteriza por tener un alto nivel de rotación**, lo que implica que, en el momento actual, la mayor parte de la plantilla tiene una antigüedad inferior a 2 años.

Tras el análisis realizado, se puede observar que la Sección de Gestión Cinegética lleva a cabo todas aquellas actividades y expedientes encomendados, sin embargo, tal y como se puede observar en las tablas mostradas en la siguiente página, muchos de los expedientes tramitados en 2021 fueron acometidos fuera de plazo, **se estima que el 21,3% de los expedientes se gestionaron fuera de plazo**.

Retrasos en la ejecución de los expedientes pueden conllevar a la prescripción de sanciones.

Se asume que los tiempos de ejecución disminuirán en cierta medida cuando el personal que compone la Sección adquiera experiencia y conocimientos en la temática. No obstante, una mejor organización y distribución de las actividades a realizar a lo largo del año permitiría a la Sección reducir los plazos de respuesta.

	Nº EXPEDIENTES 2021	TIEMPO DE EJECUCIÓN (Horas/exp)	TIEMPO EJECUCIÓN (Horas)	Observaciones
<b>GAMA</b>				
Sociedad Cazadores Mejora hábitats	24	6	144	
EELL Prevención daños	6	4	24	
EELL Contratación guardas	7	4	28	
Sociedades cazadores .Contratación guardas	37	4	148	
<b>EXTR@</b>				
Alta en el registro de cetrería	9	3	27	Se han atendido con mucho retraso
Baja del registro de cetrería	2	1	2	Se han atendido con mucho retraso
Aprobación o modificación POC	97	30	2910	Se han atendido con mucho retraso
Autorización excepcionales	8	2	16	
Autorizaciones a técnicos o investigadores	9	2	18	
Constitución/Modificación de Cotos	36	15	540	
Elaboracion de informes a terceros CORP	94	3	282	Se han atendido con mucho retraso
Orden Foral	1	50	50	
Denuncias CAZA	157	2	314	No se han atendido por falta de tiempo de los técnicos. Se han recibido numerosas quejas desde Guarderío y también desde régimen jurídico porque esos retrasos en las tramitaciones han supuesto la prescripción de algunas sanciones
<b>Registro Expedientes</b>				
Autorizaciones especies cinegéticas (no daños)	382	3	1146	
Daños fauna cinegética	10	3	30	
Certificados aptitud cinegética	341	3	1023	
<b>BASE DE Datos CAZA (Aut.excepcionales)</b>				
El plazo legal de resolución se ha reducido con la entrada en vigor de la OF de daños				
Conejo	66	2	132	
Córvidos	18	2	36	
Corzo, ciervo y jabalí (juntos o por separado)	151	2	302	
Faisan	30	2	60	
Zorros	128	2	256	
Otros	6	2	12	
Campeonatos	7	2	14	

Varios			
Accidentes de tráfico	40	1	40
Facturas	20	0,5	10
NOFIR			
Concesión/certificación ayudas caza	3	20	60
Seguimiento/imprementación Agenda Forestal	1	20	20
OTROS			
Preparación curso Cazador	1	40	40
Examen del cazador	1	10	10
Aención al público	248	1,5	372
Seguimiento de App cinegéticas	N/A	NA/	15
Modif. Informac. WEB caza	N/A	NA/	2
Inform/gestión anillamiento sp cinegéticas	4	0,5	2
Folleto caza	N/A	N/A	15
HORAS			8100
JORNADA			1592
TECNICO/AS NECESARIO/AS			5,1
TECNICO/AS EN SECCIÓN			5
NUEVAS INCORPORACIONES			0,1

#### NEGOCIADO DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

El Negociado de Asistencia Administrativa del Servicio Forestal y Gestión Cinegética **lo forman 7 administrativos, 3 con plaza fija (una de ellas ocupada por la Jefa de Negociado) y 4 plazas ocupadas por temporales**, lo que implica una alta vulnerabilidad en lo que respecta a cambio de personal a corto plazo.

En la tabla inferior se han listado todos los tipos de expedientes que se desarrollan en el Servicio y en los que el personal administrativo participa en algún momento. El número de expedientes que figuran son los ejecutados en 2021 y, el tiempo en horas por expediente refleja el tiempo óptimo necesario para desarrollar cada uno de los trabajos correctamente. **Según los cálculos se estima que, el personal necesario en el Negociado de Asistencia Administrativa debería ser de 10 personas.**

Tiempos medios de ejecución en horas de Administrativo por expediente			
	Nº EXPDTEs EN 2021	TIEMPO ÓPTIMO (horas/expdte)	TIEMPO TOTAL NECESARIO
APLICACIÓN GAMA			
PARTICULARES	454	1,5	681
COMUNALES	188	3,55	667,4
LEÑAS	176	0,33	58,08
ATF (pool)	465	4,83	2245,95
Sociedades Cazadores Mejora Hábitat	24	4,83	115,92
EELL Prevención daños	6	4,83	28,98
EELL Contratación guardas	7	4,83	33,81
Sociedades Cazadores Contratación de guardas	37	4,83	178,71
APLICACIÓN EXTR@			
Autorizaciones Urbasa	126	0,33	41,58
Subida ganado	499	0,33	164,67

<b>Tiempos medios de ejecución en horas de Administrativo por expediente</b>			
	<b>Nº EXPDTEs EN 2021</b>	<b>TIEMPO ÓPTIMO (horas/expdte)</b>	<b>TIEMPO TOTAL NECESARIO</b>
Leñas	261	0,33	86,13
Alta en el registro de cetrería	9	0,25	2,25
Baja en el registro de cetrería	2	0,25	0,5
Aprobación o modificación POC	97	0,25	24,25
Autorizaciones excepcionales	8	0,25	2
Autorizaciones a técnicos o investigadores	9	0,25	2,25
Constitución o modificación de coto	36	0,25	9
Calendario caza menor	1	8	8
Elaboración de informes a terceros CORP	379	0,17	64,43
Orden Foral	1	0,25	0,25
Elaboración de informes para confederaciones	42	0,25	10,5
Autorización cambios de uso	145	0,25	36,25
<b>Consulta otra secciones:</b>			
Juegos y Espectáculos	39	0,25	9,75
Sección de Bienestar Animal	2	0,25	0,5
Sección de Impacto Ambiental	38	0,25	9,5
Sección de Infraestructuras Energéticas	2	0,25	0,5
Sección de Ordenación del Territorio OT2	34	0,25	8,5
Sección de Régimen Jurídico de Medio Ambiente	38	0,25	9,5
Sección de Urbanismo OT4	3	0,25	0,75
Acceso a Información Pública	1	0,25	0,25
<b>INSPECCIÓN - ALTA DENUNCIAS</b>			
CAZA	157	0,42	65,94
FORESTAL	375	0,42	157,5
<b>Registro Expedientes</b>			
AUTORIZACIONES (varias)	1089	0,45	490,05
AUTORIZACIONES EN ESPACIOS NATURALES	35	0,45	15,75
REPOBLACIONES	36	0,45	16,2
APERTURA DE PISTAS FORESTALES	15	0,45	6,75
MEJORAS DE PISTAS FORESTALES	21	0,45	9,45
CAMINO DE SANTIAGO	2	0,45	0,9
OTROS	147	0,45	66,15
<b>BASE DE DATOS CAZA (AUT. EXCEPCIONALES)</b>			
Autorizaciones excepcionales especies cinegéticas	381	0,28	106,68
Campeonatos	7	0,28	1,96
<b>VARIOS</b>			
Notificación Denuncias	638	0,07	44,66
Quemas Rastrojo	110	1	110
Quemas Invierno	257	0,33	84,81
Licencias Caza (pool)	21386	0,25	5346,5

Tiempos medios de ejecución en horas de Administrativo por expediente			
	Nº EXPDTEs EN 2021	TIEMPO ÓPTIMO (horas/expdte)	TIEMPO TOTAL NECESARIO
Brazaletes Corzo/Ciervo (pool)	6402	0,67	4289,34
Accidentes tráfico	40	0,25	10
Facturas	377	0,42	158,34
NOFYR			
Orden Foral /Acuerdo Gobierno/OTROS	29	0,33	9,57
Sección Caza	14	0,33	4,62
Sección Gestión Forestal	68	0,33	22,44
OTROS			
Publicación en el portal de contratación	6	3	18
Publicación en el DOUE	1	2	2
Publicación ficha catálogo de servicios	31	0,67	20,77
Atención al público	5000	0,17	850
Estadísticas anuales/fichas 0	2	30	60
Registro de entrada	7106	0,08	568,48
TIEMPO TOTAL			17.038,02
HORAS ANUALES/PERSONA TRABAJADORA			1.592,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO NECESARIO			10,70

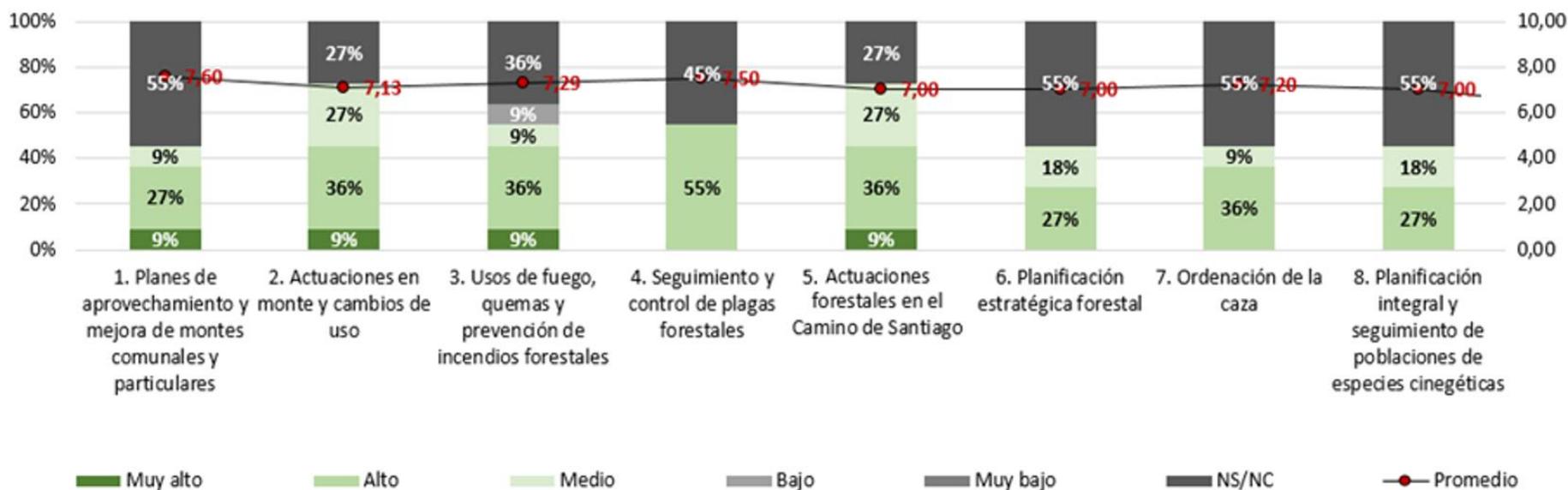
### 2.2.3 Aportaciones grupos de interés

El Servicio Forestal y Gestión Cinegética de la DGMA de Gobierno de Navarra obtiene una puntuación promedio de 7,1 al ser evaluado por algunas de las entidades y organizaciones (12 respuestas obtenidas) consideradas grupo de interés por interactuar con el Servicio de manera habitual.

Al realizar una comparativa del nivel de satisfacción percibido en cada uno de los ámbitos de actuación del Servicio, se puede observar que no existe gran disparidad entre ellos y que **en general, los grupos de interés parecen estar satisfechos con los servicios ofrecidos**. En concreto, los planes de aprovechamiento y mejora de montes comunales y particulares, y el seguimiento y control de plagas forestales son las actividades mejor valoradas. Por otro lado, la elaboración y desarrollo de programas de educación y voluntariado ambiental es la actividad con una puntuación ligeramente menor en comparación con el resto de las actividades.

Destacar que el alto porcentaje de respuestas NS/NC mostradas, se debe al hecho de que los grupos de interés encuestados no interactúan con todos los Negociados que componen el Servicio Forestal y Gestión Cinegética, y a que, por lo tanto, desconocen el funcionamiento del Servicio en relación con el resto de ámbitos de actuación.

### NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL SERVICIO FORESTAL Y GESTIÓN CINEGÉTICA



<p>Aspectos positivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena disposición del personal para atender y responder a cuestiones técnicas.</li> <li>• Conocimiento técnico del personal que compone la DGMA (se exceptúa caza en este tipo de percepción externa).</li> <li>• Accesibilidad, comunicación y colaboración ante diversas gestiones ambientales: apoyo a otros Departamentos, respuesta a emergencias...</li> </ul>
<p>Aspectos a mejorar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor agilidad y rapidez en la tramitación de informes, expedientes, resoluciones, etcétera.</li> <li>• Consolidación de conocimientos en algunas Secciones como por ejemplo CAZA donde ha existido una gran rotación.</li> <li>• Colaboración con entidades consolidadas en gestión para externalización de algunas actividades como por ejemplo caza.</li> <li>• Planificación de las funciones a realizar: Elaboración de órdenes, convocatorias, autorizaciones, exámenes... Existe poca anticipación.</li> </ul>
<p>Retos identificados por grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores recursos en gestión de incendios y planificación, prevención y control de incendios.</li> <li>• Mayor capacidad para la tramitación en la gestión forestal y explotación de montes y masas forestales.</li> <li>• Definición de políticas estratégicas a largo plazo (continuistas a pesar de los posibles cambios en las legislaturas) que den respuesta a los ciclos y plazos del medio natural.</li> <li>• Digitalización del Servicio, no solo la gestión interna sino la presentación y entrega de documentación al Servicio por parte de entidades externas.</li> <li>• Impulsar y fomentar la educación, sensibilización y divulgación en contenidos forestales y cinegéticos.</li> </ul>
<p>Propuestas de grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desdoblar Direcciones Generales para no saturar tanto los puestos de dirección.</li> <li>• Repensar el Consejo Navarro de Medio Ambiente para que cuente con estructuras “cualificadas” de participación a diferente nivel que la sociedad.</li> <li>• Asesoramiento especializado en temas medio ambientales a otros Departamentos de Gobierno de Navarra.</li> <li>• Gestión compartida de funciones y tramitaciones con entidades externas en la Sección de Caza.</li> <li>• Mayor gestión forestal: impulsar el aprovechamiento forestal (industria forestal, biomasa, pastoreo, madera...).</li> <li>• Aumentar el importe de las subvenciones y ayudas convocadas desde el Servicio.</li> <li>• Desarrollo de la Economía Local: Fomentar la actividad económica forestal y cinegética con foco en la juventud.</li> <li>• Educación y divulgación de contenidos forestales y cinegéticos.</li> <li>• En ciertos trámites, el Servicio es muy garantista, lo que implica la ralentización y aumento de la duración de las tramitaciones: implantar trámites simplificados o bajo declaraciones responsables.</li> </ul>

## 2.3 SERVICIO DE BIODIVERSIDAD Y GESTIÓN PISCÍCOLA

### 2.3.1 Situación general del Servicio

#### *Servicio de Biodiversidad y Gestión Piscícola: Funciones*

Las diferentes Secciones que componen el Servicio de Biodiversidad y Gestión Piscícola ejercen las siguientes funciones (DF 255/2023):

- SECCIÓN DE ESPACIOS NATURALES Y ESPECIES PROTEGIDAS
  - Gestión de la Red navarra de espacios naturales y, en particular, la Red Natura 2000.
  - Elaboración de las propuestas de declaración y modificación de los espacios naturales, así como la elaboración y revisión de sus instrumentos de planificación, incluidos los Lugares de la Red Natura 2000.
  - Realización del seguimiento del cumplimiento de dichos planes por parte de las unidades administrativas del Gobierno de Navarra y, en su caso de otras administraciones, responsables de la ejecución de las medidas y del cumplimiento de sus normas y directrices, de acuerdo a sus competencias.
  - Administración de los espacios naturales protegidos cuya gestión corresponda a la Administración Foral, sin perjuicio de la participación en dicha gestión de otras unidades administrativas, de acuerdo a sus competencias. Para aquellos espacios protegidos que correspondan con terrenos del Patrimonio Forestal de Navarra se establecerá el procedimiento oportuno con el Servicio Forestal y Gestión Cinegética para su adecuada gestión.
  - Establecimiento de los criterios de conservación que han de regir la gestión de los espacios naturales y asegurar la consideración de dichos criterios por parte de los gestores de los espacios.
  - Desarrollo de la infraestructura verde mejorando la conectividad ecológica.
  - Realización de estudios, censos y, en general, el seguimiento de las poblaciones de las especies de la flora y fauna silvestre, así como de los hábitats naturales, y la creación, mantenimiento y explotación de las bases de datos respectivas, tanto cartográficas como alfanuméricas.
  - Elaboración de los planes para la protección y recuperación de las especies amenazadas y de los hábitats en deficiente estado de conservación y asegurar la aplicación de las medidas establecidas.
  - Elaboración de los planes para la prevención y control de las especies exóticas y asegurar la aplicación de las medidas establecidas y sensibilización a la ciudadanía sobre la problemática generada por estas especies.
  - Revisión de los planes teniendo en cuenta los impactos futuros del cambio climático, y su adaptación. Identificando las especies y hábitats especialmente vulnerables, objetivos, acciones e indicadores de progreso y cumplimiento, así como planes de conectividad con otros espacios protegidos.
  - Diseño, junto con las unidades responsables de su gestión, de las ayudas de carácter agroambiental dirigidas a la conservación de hábitats y especies silvestres.

- Ejecución de medidas de recuperación, restauración o mantenimiento de hábitats y actuaciones que puedan contribuir a la convivencia con las especies protegidas.
- Información sobre usos y actividades en los espacios naturales, preceptiva en los espacios naturales protegidos y potestativa en los Lugares de la Red Natura 2000.
- Tramitación de las indemnizaciones que procedan por la limitación de usos en los espacios naturales y por daños producidos por especies silvestres, en este último caso en coordinación con la Sección de Régimen Jurídico de Medio Ambiente.
- Elaboración de informes y autorizaciones preceptivas y seguimiento de actividades que puedan afectar a especies de fauna y flora silvestre, así como el control de los medios y métodos de captura de animales silvestres en Navarra.
- Gestión de los centros de recuperación de fauna silvestre a cargo de la Administración Foral.
- Ejecución de las competencias respecto de la conservación de la fauna silvestre en los parques zoológicos, establecidas por el Decreto Foral 108/2004, de 1 de marzo.
- Control del material genético existente ex-situ y bancos de germoplasma.
- Elaboración de informes para la Administración General del Estado y participación en los comités y grupos de trabajo técnicos existentes en materia de espacios naturales, hábitats y especies silvestres.
- SECCIÓN DE GESTIÓN PISCÍCOLA
  - Asesoramiento y apoyo en materia de restauración fluvial.
  - Emisión de informes en relación con los ecosistemas fluviales.
  - Informar los expedientes solicitados por las confederaciones hidrográficas referidos a obras, y a la restauración y mantenimiento de la biodiversidad fluvial.
  - Informar de limpieza de acequias, escurideros, balsas, etc., sean de origen natural o artificial.
  - Elaboración estudios y actuaciones sobre la biodiversidad fluvial, en particular los relacionados con los planes de gestión de los lugares fluviales de la red Natura 2000, los espacios naturales protegidos y los planes de recuperación y planes de conservación de especies del medio fluvial amenazadas.
  - Elaborar propuestas de obras de restauración de hábitats y especies fluviales, en especial en lugares Natura 2000.
  - Definición de medidas de los planes de recuperación de especies protegidas propias del medio fluvial.
  - Planificación integral de la pesca en Navarra.
  - Gestión y planificación sostenible de las poblaciones de la fauna piscícola, tanto sedentarias como migratorias.
  - Aplicación de medidas para el control y erradicación de especies exóticas invasoras propias del medio fluvial.
  - Elaboración y aplicación de planes de ordenación piscícola.
  - Asesoramiento técnico en lo referente a la gestión de la actividad piscícola.
  - Elaboración de las propuestas de disposiciones de vedas de pesca.

- Gestión de las licencias de pesca y las autorizaciones administrativas en la materia.
- Control y seguimiento de las piscifactorías titularidad de la Administración Foral y las repoblaciones de especies piscícolas.
- SECCIÓN DE EVALUACIÓN AMBIENTAL
  - Información y tramitación de los procedimientos de evaluación ambiental estratégica ordinaria y simplificada de planes y programas recogidos en la legislación vigente.
  - Información y tramitación de los expedientes de evaluación de impacto ambiental ordinaria y simplificada de proyectos de acuerdo a la legislación vigente en materia de evaluación ambiental.
  - Información como administración pública afectada dentro de los procedimientos de evaluación ambiental estratégica y evaluación de impacto ambiental cuando el órgano ambiental es el Estado o comunidades autónomas limítrofes.
  - Información y tramitación de los expedientes de evaluación de afecciones ambientales según lo establecido en la Ley Foral 17/2020, de 16 de diciembre, reguladora de las Actividades con Incidencia Ambiental.
  - Tramitación de expedientes de subvenciones y ayudas a inversiones para la prevención y corrección de impacto ambiental.
  - Emisión de informes a consultas sobre la tramitación ambiental de expedientes (particulares, ayuntamientos, Parlamento, Defensor del Pueblo, ministerio, etc.).
  - Elaboración de directrices para la implantación de los diferentes tipos de actividades sometidas a evaluación ambiental de acuerdo a la legislación vigente.
  - Asesoría y resolución de consultas de Ayuntamientos, profesionales y particulares sobre el alcance de los estudios ambientales estratégicos o los estudios de impacto ambiental y sobre los condicionantes ambientales exigibles en la tramitación de planes y proyectos sometidos a la legislación vigente en materia de evaluación ambiental.
  - Seguimiento de planes, programas y proyectos sometidos a evaluación ambiental de acuerdo a la legislación vigente en la materia, en los términos que la misma asigna al órgano ambiental. Seguimiento de la eficacia de medidas correctoras. Colaboración con el órgano sustantivo en sus funciones de seguimiento.
  - Colaboración con el órgano sustantivo en las comisiones de seguimiento ambiental de grandes proyectos o proyectos estratégicos que se desarrollen en la Comunidad Foral de Navarra.
  - Elaboración, propuesta y posterior coordinación de convenios para la corrección de actividades con incidencia sobre el medio natural.
  - La integración de la conectividad ecológica y el desarrollo de la Infraestructura verde en los procedimientos de evaluación ambiental sometidos a la legislación vigente en la materia.

### Servicio de Biodiversidad Y Gestión Piscícola: Estructura y plantilla

Desde un punto de vista general de estructura, la siguiente tabla muestra, por niveles, el tipo de contrato en cada una de las unidades organizativas del Servicio.

SERVICIO DE BIODIVERSIDAD Y GESTIÓN PISCÍCOLA											
NIVEL DE CONTRATACIÓN	A		B		C		D				
TIPO DE CONTRATO	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	TOTAL
Director	1								1	0	1
Personal administrativo de Dirección						1			0	1	1
Técnicos dependientes del Director	1	3							1	3	4
Secc. Espacios Naturales y Especies Protegidas	1	3		1	1	2		1	2	7	9
Secc. Evaluación Ambiental	3	4				2			3	6	9
Secc. Gestión Piscícola	3	2		1	1	1	3	4	7	8	15
<b>TOTAL SERVICIO</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>39</b>

El Servicio tiene un **nivel de eventualidad del 64,10%** (Nº de puestos temporales/ Total de puestos), con un alto nivel de concentración en algunas Secciones como Espacios Naturales y Especies Protegidas donde la ratio alcanza el 77,78%, seguido de la Sección de Evaluación Ambiental con una temporalidad del 66,67% y Medio Fluvial donde la ratio es del 53,33%.

A esta estructura hay que sumar los recursos adicionales que proporciona GAN-NIK como asistencia técnica externa, que asume en muchos casos trabajos a los que el Servicio no puede dar respuesta por alta saturación.

El nivel de eventualidad se destaca internamente como un foco de atención debido a los **problemas que genera a nivel de conocimiento de la actividad, desempeño directo del servicio y efecto indirecto en la gestión de expedientes compartidos y otros servicios.**

### 2.3.2 Análisis percepción interna

El siguiente apartado pretende analizar, desde una percepción interna del Servicio, el **desempeño de las actividades y servicios llevados a cabo con el objetivo de estimar las necesidades de personal adicional en cada una de las Secciones**, para así poder ejecutar en forma y plazo, aquellas funciones asignadas tanto por Ley como por iniciativa de la propia DGMA.

Cabe reseñar que este análisis fue elaborado por el personal técnico y directivo del Servicio durante 2022 con datos del año 2021 y, aunque recientemente ha habido un cambio de estructura en la DGMA, no ha afectado en las competencias del Servicio de Biodiversidad y Gestión Piscícola. Por ello, los resultados son asumidos como válidos en el presente Plan Director.

#### SECCIÓN DE GESTIÓN PISCÍCOLA

Para la evaluación de la carga de trabajo se considera oportuno tomar como datos de referencia la dedicación del personal durante el 2021 y su relación con las competencias de la Sección, los retrasos en la relación de los expedientes tramitados, las tareas pendientes y la previsible carga

extra de trabajo prevista. No obstante, para valorar de forma más adecuada la carga de trabajo se ha hecho una diferenciación entre diferentes perfiles: personal administrativo, personal asociado a las piscifactorías y empleado o empleada de servicios generales de Miluce, y perfil técnico.

**El personal administrativo adscrito a la Sección ha sido capaz de absorber, con carácter general, la carga de trabajo administrativo existente.** No obstante, existen picos de trabajos puntuales, motivados por un incremento de las solicitudes de licencias de pesca, durante la temporada de pesca de la trucha, en los meses de abril, mayo, junio y julio, en los que tiene que pedir colaboración puntual al resto del personal administrativo del Servicio, para poder atender las demandas existentes.

El trabajo en las piscifactorías requiere tener conocimientos determinados sobre peces, sus ciclos, sus necesidades, su manejo, detección temprana de problemas y enfermedades, en definitiva, de conocimientos básicos que permitan desarrollar el trabajo con garantías. Un manejo inadecuado puede dar lugar a la pérdida de los ejemplares de las distintas especies y las producciones, pudiendo afectar al trabajo de varios años. **El personal trabajador actualmente existente (en estos momentos todos hombres) cuentan con una amplia experiencia en la materia, pero existe una alta eventualidad en el personal de piscifactorías (50%) y el resto está cercano a la jubilación.** Las plazas de personal piscicultor están adscritas a personal de servicios generales, en cuyo perfil no se requiere de conocimientos específicos en la materia. Las coberturas de vacantes, bajas y jubilaciones no son inmediatas, lo que genera imposibilidad de atender la piscifactoría sin un incremento de la jornada del resto de personal trabajador y, una vez cubiertas, las actividades se realizan con personal sin la formación necesaria.

El trabajo en la piscifactoría requiere de una atención de 7 días a la semana, por lo que el personal existente es reducido y no es suficiente para cubrir en cada piscifactoría las rotaciones de trabajos los fines de semana, la cobertura de vacaciones y las posibles bajas. La plantilla de servicios generales de Miluce ha realizado apoyos puntuales en las piscifactorías en momentos de gran necesidad, aunque ha sido mínimo, puesto que los fines de semana, libran y a que el trabajo en la piscifactoría ha sido combinado con la atención al propio trabajo de Miluce.

Añadir que, aunque se considera necesario una persona más de apoyo a la piscifactoría, no se ha tenido en cuenta a la hora de proyectar los recursos humanos necesarios en la Sección, puesto que se considera más adecuado contratar a esta persona mediante una asistencia técnica de manera que cumpla con los requisitos necesarios para el puesto.

**El personal técnico de la Sección, tanto en el área de Restauración de Medio Fluvial como en el Negociado de Gestión Piscícola, tiene una gran carga de trabajo** en la actualidad, por ello, ciertos expedientes e informes se elaboran con retraso y fuera de plazo, y otras tareas quedan pendientes de ejecutar.

**Con carácter general, la Sección no se deja informes sin atender, sin embargo, debido a la sobrecarga de trabajo, la dedicación a cada expediente no es la adecuada** (se sacrifican las visitas in situ, análisis más detallados o reuniones con promotores) **y los plazos de respuesta no son los apropiados.** En el análisis adjunto puede observarse que solo el 30% de los expedientes de informes, autorizaciones y propuestas de denuncia tramitadas por la Sección se resuelven en el plazo inferior a 1 mes. Así mismo, el 75% de los expedientes se resuelven en un plazo inferior a los 3 meses.

TIPO EXPEDIENTE	<=1 MES	>1 y <=3 MESES	>3 y <=6 MESES	MÁS 6 MESES	*OTROS	TOTAL
Elaboración de informes a terceros CORP	61	129	38	4	11	243
Inspección fluvial	5	12	10	3	5	35
Elaboración de informes a terceros PESCA	2				1	3
Inspección pesca	52	22	6	4	1	85
Inspección hábitats				3		3
Autorización para campeonatos de pesca	1	2				3
Autorización entrenamientos de campeonatos	1					1
Autorización manejo especies piscícolas	4	2				6
Autorización muestreo de peces	1	2	1			4
Elaboración de informes para confederaciones	23	57	16	11	7	114
Autorización genérica del Director de Servicio	5	7	2		2	16
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>233</b>	<b>73</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>513</b>
	<b>30%</b>	<b>45%</b>	<b>14%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

Esta situación es algo más crítica en el área de Restauración donde solo el 23% de los expedientes se resuelve en el plazo de 1 mes, y el 73% en un plazo inferior a 3 meses. Es importante señalar que el plazo establecido por las confederaciones para la resolución de los expedientes es de 1 mes. Por lo tanto, esta área debiera tener como objetivo la resolución de todos los expedientes solicitados por las confederaciones en el plazo de 1 mes, y el 100% de los expedientes recibidos en un plazo inferior a 3 meses. Sin embargo, estos objetivos no son viables con los medios actualmente disponibles.

El área de Restauración no cuenta con un Jefe o una Jefa de Negociado, lo que da lugar a una sobrecarga de funciones en la jefatura de Sección que impiden el desarrollo de otros trabajos relacionados con la planificación de tareas e impulso de nuevas actividades.

Para los próximos años se prevé un aumento de trabajo referido a las obras a desarrollar con cargo a los fondos Next Generation/MRR y de informes a entidades que perciben fondos europeos, así como la ejecución de modificaciones en normativas asociadas a la pesca como consecuencia de la nueva Ley de Gestión Piscícola, la realización de planes (planes de especies, Plan director de obstáculos, etc.) de aplicación de la normativa anteriormente citada, la realización de bases técnicas y propuestas de planes de recuperación de especies piscícolas y otras como las *náyades*, incluidas en el catálogo de especies amenazadas o la revisión del Plan de recuperación del cangrejo autóctono.

En definitiva, tras el análisis realizado se concluye que la Sección de Gestión Piscícola necesita incorporar a 3 personas con perfil técnico para poder acometer y ejecutar todas aquellas tareas y actividades que tiene encomendadas no solo en plazo, sino también con la calidad y dedicación óptimas (Ver tabla adjunta en la siguiente página).

La dedicación y las necesidades de personal técnico estimados por la Sección de Medio Fluvial se muestran en el siguiente cuadro:

TAREA	Trabajos desarrollados actualidad		Trabajos pendientes y previstos		Necesidades totales	
	% Dedicación	horas Dedicación	% Dedicación	horas Dedicación	% Dedicación	horas Dedicación
Resolución de expedientes, inspecciones, informes, autorizaciones sobre actuaciones en Medio fluvial	229%	3.640	108%	1.717	337%	5.357
Actuaciones de recuperación, restauración o mantenimiento del entorno fluvial	104%	1.663	83%	1.329	188%	2.992
Gestión de las convocatorias y concesión de ayudas para las actuaciones en el entorno fluvial	19%	298			19%	298
El asesoramiento y apoyo a los municipios, organismos y entidades que los soliciten en materia de restauración fluvial.	22%	350	12%	185	34%	535
Participación y labores de seguimiento de proyectos europeos, estrategias y planes	49%	788	15%	240	65%	1.028
Gestión piscifactorias	41%	651	7%	108	48%	759
Gestión de la pesca en Navarra	54%	857	35%	556	89%	1.413
Informes y autorizaciones (muestreos, manejo de especies, gestión de pesca y denuncias )	20%	318			20%	318
Estudios y trabajos técnicos sobre fauna acuicola protegidas y hábitats naturales fluviales. Seguimiento de especies. Recates y eliminación fauna exotica	62%	991	58%	918	120%	1.909
<b>TOTAL</b>	<b>600%</b>	<b>9.555</b>	<b>317%</b>	<b>5.053</b>	<b>918%</b>	<b>14.608</b>
<b>JORNADA</b>		<b>1592</b>		<b>1592</b>		<b>1592</b>
<b>PERSONAL TÉCNICO</b>	<b>actual</b>	<b>6</b>	<b>adicional</b>	<b>3</b>	<b>total</b>	<b>9</b>

Además del trabajo expuesto, la Sección de Gestión Piscícola cuenta con un encargo a la empresa pública de GAN-NIK como asistencia técnica para la realización de los trabajos relacionados con la Gestión de las poblaciones piscícolas y obras de restauración en el medio fluvial. **Estos trabajos no están incluidos en el análisis anterior por lo que continúa siendo necesaria la asistencia técnica a pesar de la incorporación de más perfiles técnicos en la Sección.** En este encargo trabajan 4 personas, tres perfiles técnicos al completo (4364 horas) y una persona con formación profesional superior (1.540 horas).

### SECCIÓN DE ESPACIOS NATURALES Y ESPECIES PROTEGIDAS

Para la evaluación de la carga de trabajo se considera más oportuno tomar como datos de referencia la dedicación del personal técnico durante el 2021 a dichas actividades, de acuerdo a las competencias de la Sección y a las obligaciones establecidas por la normativa foral y estatal y las Directivas europeas, y estimar la dedicación que sería necesaria para poder atender adecuadamente las mismas, en tiempo y con la suficiente calidad, y abordar aquellas que en estos momentos no es posible atender por la falta de recursos de personal.

No se ha analizado el trabajo administrativo necesario para la realización de las diferentes actividades porque se considera que con el personal administrativo asignado a la Sección se puede realizar adecuadamente dicho trabajo. Asimismo, no se analiza ni incluye el trabajo realizado por la persona de servicios generales que lleva a cabo su labor en Bertiz.

En esta revisión se ha contemplado únicamente el trabajo del personal técnico de esta Sección de acuerdo con sus funciones. Es decir, no se ha tenido en cuenta el trabajo de asistencia técnica realizado por el personal de GAN-NIK, en el marco de los encargos a las sociedades públicas GAN-NIK e INTIA.

Se han considerado los tiempos mínimos necesarios para la realización de las diferentes subactividades. En muchos casos los tiempos medios son complicados de calcular porque las horas empleadas varían enormemente dentro de la misma subactividad. En el caso de las tareas que no son expedientes, sino labores transversales que la Sección tiene que realizar de acuerdo a obligaciones legales, esto es más acusado porque el trabajo necesario para la realización adecuada en la mayoría de las ocasiones debiera ser mucho mayor.

**En los últimos tiempos se ha dado un aumento considerable de solicitudes en relación con diferentes actividades y se espera que en los próximos años sea necesario aumentar la gestión y dedicación a algunas de ellas.**

Debido a la falta de personal técnico, no se pueden atender adecuadamente determinadas actividades, generándose **retrasos en la respuesta a solicitudes, ni abordar todas las obligaciones establecidas por la normativa foral y estatal y las Directivas europeas**. A su vez, como la Sección no dispone de personal técnico necesario, en el momento actual, las Jefaturas de Negociado y la Jefatura de Sección realizan tareas que corresponderían a los técnicos y técnicas, además de las propias de su cargo.

Así, se estima que **el número mínimo de personas con perfil técnico necesarias en la Sección es de 12, por lo que se considera necesario incorporar a 4 personas con competencias en la gestión de espacios y 1 persona en la gestión de especies**. Esta previsión no incluye las necesidades de gestión en materia de geodiversidad ni la gestión de todos los espacios protegidos, cuestiones ambas que serían competencia de la Sección.

ACTIVIDAD	ESPACIOS		ESPECIES	
	Dedicación necesaria (Horas)	Dedicación actual (Horas)	Dedicación necesaria (Horas)	Dedicación actual (Horas)
Informe y autorización de actividades que pueden afectar a espacios, especies y hábitats	2754	1678	1537	914
Gestión de espacios naturales	2732	1453	464	464
Seguimiento de especies y hábitats	1261	350	4874	3350
Planificación de la conservación de especies y hábitats	163	70	833	328
Informes sobre recursos y denuncias	203	155	217	169
Desarrollo de la red Natura 2000 en Navarra, de la Infraestructura verde e informes sobre especies y hábitats, en aplicación de las Directivas Europeas	3203	426	321	204
Coordinación estatal en materia de espacios y especies	195	195	102	102
Información pública y transparencia	141	129	303	268
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>10651</b>	<b>4456</b>	<b>8651</b>	<b>5800</b>
<b>PERSONAL TÉCNICO EN LA SECCIÓN</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>PERSONAL TÉCNICO ADICIONAL</b>	<b>4</b>		<b>1</b>	

### SECCIÓN DE EVALUACIÓN AMBIENTAL

El incremento más importante en el número de expedientes con respecto a años anteriores ha ocurrido en los referentes a la evaluación de impacto ambiental de proyectos, debido principalmente al **aumento exponencial de proyectos de energías renovables en tramitación**

(aumento superior al 425%). Este tipo de expedientes son los más laboriosos y requieren más dedicación de entre los que se tramitan en esta Sección. Además, también conviene destacar que **hay trabajos que directamente no se han podido acometer por falta de personal.**

El aumento de la carga de trabajo asociado a este incremento de expedientes **ha podido ser absorbido** por los recursos humanos existentes **en el caso del trabajo administrativo, aspecto que ha sido completamente imposible con el asociado al perfil técnico**, lo que origina demoras en la tramitación de los mismos. Estos retrasos, nunca son deseables porque afectan a actividades con importantes repercusiones positivas en la actividad económica de Navarra. Además, en algunos casos pueden ocasionar reclamaciones patrimoniales a la Administración, como, por ejemplo, en el caso de los proyectos de energías renovables y los “hitos” marcados en el Real Decreto Ley 23/2020, de 23 de junio, por el que se aprueban medidas en materia de energía y en otros ámbitos para la reactivación económica.

La Sección no deja expedientes sin atender, sin **embargo, debido a la sobrecarga actual de trabajo, no es posible cumplir los plazos de respuesta legalmente establecidos, y en ocasiones ni con la calidad y dedicación deseables**: más visitas a campo, reuniones con los promotores, etc.

El Negociado de EAE y Seguimiento Ambiental ha aumentado el número de expedientes y obras que debe gestionar sin que el personal haya aumentado. Actualmente hay varias obras de envergadura en Navarra (TAV, Parques Eólicos, Parques solares, Canal de Navarra, Obras de Concentración parcelaria, Carreteras) que precisan de un seguimiento continuado.

Para poder atender en tiempo y forma las obligaciones de la Administración de la CFNA en la tramitación de los expedientes que gestiona **la Sección de Evaluación Ambiental es necesario el desempeño de 18,10 personas con perfil técnico** de acuerdo al cuadro adjunto. Actualmente la Sección cuenta como únicos medios humanos propios con 4 personas con perfil técnico, 2 Jefaturas de Negociado y una Jefatura de Sección (7 técnicos y técnicas en total).

Como no es posible atender la carga de trabajo con el personal existente, **la Sección de Evaluación Ambiental cuenta con una asistencia técnica que realiza informes técnicos** que posteriormente son evaluados por personal funcionario para tomar las decisiones administrativas oportunas en el ejercicio de sus funciones. No obstante, se considera que, para el correcto funcionamiento de la Sección y que no se produzcan disfuncionalidades, **aproximadamente 2/3 del trabajo técnico debería ser acometido directamente con medios propios de la Administración**. Por lo tanto, teniendo en cuenta las necesidades expuestas anteriormente y el aumento de la carga de trabajo existente **se considera necesario incorporar 4,10 nuevas personas con perfil técnico al personal funcionario.**

A continuación, se muestra el análisis realizado para la estimación de personal con perfil técnico adicional necesario en la Sección:

Actividades	N.º expedientes	Tiempos de ejecución (Horas)	Tiempos totales ejecución
Evaluación de impacto ambiental ordinaria (Fase 1)	25	30	750
Evaluación de impacto ambiental ordinaria (Fase 2)	100	65	6.500
Evaluación impacto simplificada	20	45	900
Autorizaciones de Afecciones Ambientales + Evaluación de Afecciones Ambientales	136	25	3.400
Evaluación Ambiental Estratégica Ordinaria	13	125	1.625
Evaluación Ambiental Estratégica Simplificada	68	16	1.088
Informes Ambientales a terceros	124	7	868
Informes y consultas sobre afecciones medioambientales de los planes y proyectos de obras a realizar en el medio natural (Incluye consultas como Administración pafectada en tramite EIA ordinaria y consultas parlamentarias, defensor del pueblo...)	340	5	1.700
Seguimiento Ambiental de obras (nº de inspecciones realizadas)	150	45	6.750
Propuestas de denuncias	0	14	0
Corrección de tendidos eléctricos con incidencia en la avifauna	170	20	3.400
Controles mensuales de incidencias en parques eólicos	400	2	800
Seguimiento de la eficacia de medidas correctoras	50	10	500
Desarrollo legislativo	2	35	70
Convocatoria subvención tendidos eléctricos	1	300	300
Grupos trabajo propios de Navarra, Ministerio y CCAA, y trabajo técnico asociado: Fragmentación Infraestructuras Transporte, Energías Renovables, Infraestructura Verde, Tendedos eléctricos, etc.	6	30	180
<b>HORAS TOTALES DE TÉCNICO/A</b>			<b>28.831</b>
<b>JORNADA</b>			<b>1.592</b>
<b>TÉCNICO/AS NECESARIO/AS</b>			<b>18,1</b>
TÉCNICO/A ASISTENCIA TÉCNICA			7,0
TÉCNICO/A SECCIÓN			11,1
<b>NUEVAS INCORPORACIONES A LA SECCIÓN</b>			<b>4,1</b>

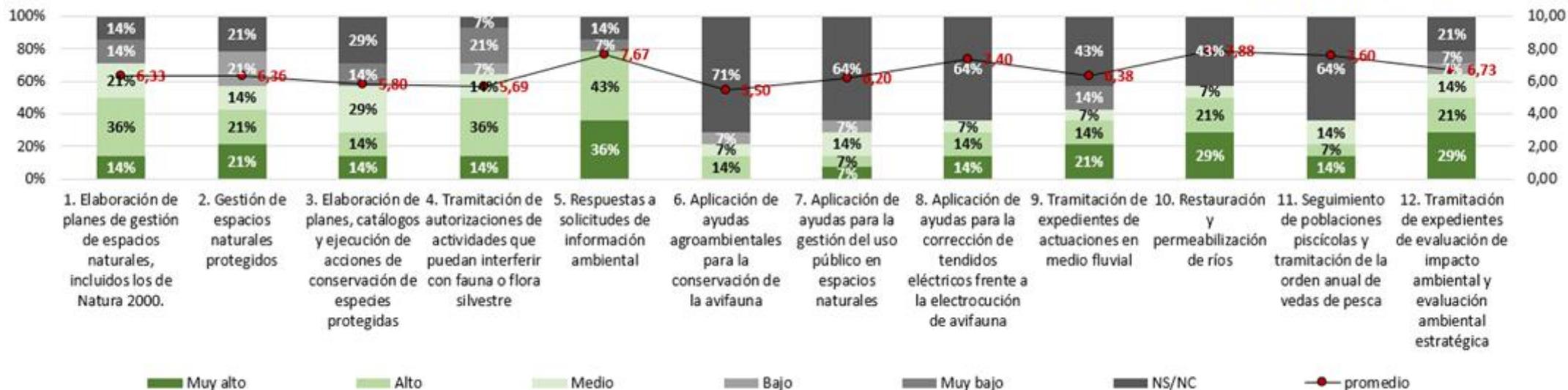
### 2.3.3 Aportaciones grupos de interés

El Servicio de Biodiversidad y Gestión Piscícola de la DGMA de Gobierno de Navarra obtiene una **puntuación promedio de 6,6** al ser evaluada por algunas de las entidades y organizaciones (15 respuestas obtenidas) consideradas grupo de interés por interactuar con el Servicio de manera habitual.

Al analizar cada uno de los ámbitos de actuación de manera individual, cabe destacar que ninguno de ellos obtiene una puntuación menor al 5, por lo que **el nivel de satisfacción percibido por los usuarios y usuarias puede considerarse medio-alto**. Las actuaciones realizadas para la restauración y permeabilización de los ríos, junto con las respuestas ofrecidas a las solicitudes de información ambiental son las actividades mejor valoradas por los grupos de interés encuestados. Por el contrario, la aplicación de las ayudas agroambientales para la conservación de la avifauna y la tramitación de autorizaciones de actividades que pueden interferir con fauna o flora silvestre son las peor puntuadas.

El porcentaje de respuestas NS/NC varía significativamente de un ámbito a otro debido a que los grupos de interés encuestados no interactúan con todos los Negociados o temáticas del Servicio.

### NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL SERVICIO DE BIODIVERSIDAD Y GESTIÓN PISCÍCOLA



<p>Aspectos positivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena disposición del personal para atender y responder a cuestiones técnicas.</li> <li>• Conocimiento técnico del personal que compone la DGMA.</li> <li>• Accesibilidad, comunicación y colaboración ante diversas gestiones ambientales: apoyo a otros Departamentos, respuesta a emergencias...</li> </ul>
<p>Aspectos a mejorar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor agilidad y rapidez en la tramitación de informes, expedientes, resoluciones, etcétera.</li> <li>• Aumentar la colaboración externa, tanto con asociaciones y organizaciones externas a Gobierno de Navarra, como con otras Direcciones Generales del GN.</li> <li>• Mejorar la comunicación externa para dar a conocer los servicios ofrecidos por la DGMA.</li> </ul>
<p>Retos identificados por grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar y proteger la biodiversidad mediante la conservación de especies exóticas, hábitats, avifauna...</li> <li>• El agua como reto medio ambiental y una gestión más activa asociada que podría suponer un Servicio específico.</li> <li>• Mayor anticipación y participación de los agentes antes de la publicación de planes y programas que puedan generar un gran rechazo entre grupos con influencia.</li> <li>• Preservación de la biodiversidad en combinación con la preservación de la actividad económica.</li> </ul>
<p>Propuestas de grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repensar el Consejo Navarro de Medio Ambiente para que cuente con estructuras “cualificadas” de participación a diferente nivel que la sociedad.</li> <li>• Los servicios ofrecidos en relación con las afecciones a Patrimonio Histórico y/o Arqueológico, que actualmente coordina/supervisa la Sección de Impacto Ambiental, del Servicio de Biodiversidad, podría gestionarlas directamente el Servicio de Patrimonio de GN.</li> <li>• Duplicidad en relación con cursos fluviales, donde la competencia es estatal.</li> <li>• Acompañamiento y apoyo para la implantación de medidas: ¿Cómo se puede hacer?</li> </ul>

## 2.4 SERVICIO DE ECONOMÍA CIRCULAR E INNOVACIÓN

### 2.4.1 Situación general del Servicio

#### *Servicio de Economía Circular e Innovación: Funciones*

Las diferentes Secciones que componen el Servicio de Economía Circular e Innovación ejercen las siguientes funciones (DF 255/2023):

- SECCIÓN DE PREVENCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN
  - Informe, control y tramitación de expedientes de concesión de autorización ambiental integrada y autorización ambiental unificada, según lo establecido en la Ley Foral 17/2020, de 16 de diciembre, reguladora de las Actividades con Incidencia Ambiental, incluida la exigencia de las medidas y garantías financieras establecidas por la Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental.
  - Asesoramiento técnico a las Entidades Locales en relación con la normativa de actividades con incidencia ambiental.
  - Emisión de informe ambiental en los procedimientos administrativos de evaluación ambiental estratégica de planes y programas, y de evaluación de impacto ambiental, en materia de reducción de la contaminación.
  - Elaboración de directrices, criterios y propuestas de normativa en relación con las actividades contempladas en la citada Ley Foral 17/2020 u otras normas que resulten de aplicación.
  - Emisión de informe ambiental de vertidos al dominio público hidráulico, según lo dispuesto en la Ley de Aguas y en la normativa foral correspondiente.
  - Elaboración de mapas estratégicos de ruido y planes de acción contra el ruido, en el ámbito de la aglomeración urbana de la Comarca de Pamplona, en aplicación de la Directiva 2002/49/CE, de 25 de junio de 2002, sobre evaluación y gestión del ruido ambiental.
  
- SECCIÓN DE INSPECCIÓN AMBIENTAL
  - Elaboración y ejecución de los planes y programas de inspección ambiental de actividades industriales sometidas a autorización ambiental integrada y autorización ambiental unificada.
  - Control e inspección de las actividades industriales a efectos de las emisiones a la atmósfera, vertidos de efluentes líquidos, producción y gestión de residuos y emisión de ruidos y vibraciones.
  - Control y vigilancia de los órganos de control acreditados en el desarrollo de trabajos de inspección ambiental.
  - Coordinación con las diferentes autoridades con competencia en el campo de la inspección ambiental.
  - Gestión y mantenimiento del Registro PRTR de emisiones y fuentes contaminantes de Navarra, en coordinación con la Administración del Estado.
  - Mantenimiento del registro del sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS).
  - El ejercicio como organismo competente para otorgar en Navarra el uso de la etiqueta ecológica de la Unión Europea y efectuar las demás funciones que le

asigna el Reglamento (CE) número 66/2010, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009 y demás normativa de aplicación.

- SECCIÓN DE RESIDUOS
  - Gestión de la Oficina de Prevención de Residuos e impulso a la Economía Circular, OPREC.
  - Elaboración, revisión y seguimiento del Plan de Residuos de Navarra.
  - Gestión del Fondo de Residuos de Navarra, y de otros fondos en relación con la temática de residuos.
  - Informe y tramitación de expedientes de concesión de autorización o comunicación de los sistemas de responsabilidad ampliada del productor y su seguimiento, así como de los convenios que se puedan establecer con cada uno de ellos.
  - Informe y tramitación de expedientes de concesión de autorización de producción y gestión de residuos.
  - Revisión de los resultados de los planes empresariales de prevención y ecodiseño, de envases aplicados, y de los planes de minimización de residuos peligrosos realizados.
  - Informe, control y tramitación de expedientes de traslados de residuos.
  - Control, seguimiento ambiental y mantenimiento del Registro de Producción y Gestión de Residuos de Navarra.
  - Control y seguimiento de las actividades potencialmente contaminantes de suelos.
  - Propuesta de declaración de suelos contaminados y de aprobación de los proyectos de recuperación ambiental de los mismos.
  - Puesta en marcha de proyectos de recuperación de suelos contaminados.
  - Elaboración, revisión y seguimiento de la Agenda para el desarrollo de la Economía Circular en Navarra.
  - Gestión del registro de la huella de carbono de productos y servicios de Navarra, vinculada a la Agenda de Economía Circular y respondiendo a las determinaciones fijadas en la Ley Foral de Cambio Climático.
  - Divulgación y la sensibilización para el impulso de la Economía Circular en Navarra.
  
- SECCIÓN DE INNOVACIÓN Y PROYECTOS EUROPEOS
  - Identificación de líneas prioritarias en temas de interés, y oportunidades de proyectos para las materias de la Dirección General.
  - Definición, preparación de propuestas y dinamización de proyectos para la captación de recursos en las áreas estratégicas de la Dirección General.
  - Gestión de recursos públicos para la financiación de proyectos promovidos por la Dirección General.
  - Realización del seguimiento y control de proyectos europeos en los que participe la Dirección General y las entidades públicas adscritas a él.
  - Coordinación con otros Departamentos y con centros tecnológicos y empresas para el fomento de la participación en proyectos europeos.
  - Participación y seguimiento de redes nacionales e internacionales en las materias de interés y actividad de la Dirección General.

- Fomento de la I+D+i medioambiental.
- Seguimiento de los semestres europeos a través de la participación en las Comisiones de Comunidades Autónomas de apoyo a los Ministerios en los temas de interés para la Dirección General.
- Apoyo a la realización de diagnósticos, auditorías y medidas de carácter ambiental para la mejora de la sostenibilidad a nivel local.
- Apoyo a la elaboración y desarrollo de los Planes de Acción de Sostenibilidad Local Agenda 21 y PACES.
- Propuesta de medidas de sostenibilidad en las instalaciones, equipamientos y acciones del Departamento, promoviendo ante la sociedad su papel como referente en este tipo de medidas.

### Servicio de Economía Circular e Innovación: Estructura y Plantilla

Desde un punto de vista general de estructura, las siguientes tablas muestran las características asociadas a los diferentes niveles de contratación y tipología de puestos en el Servicio.

SERVICIO DE ECONOMÍA CIRCULAR E INNOVACIÓN											
NIVEL DE CONTRATACIÓN	A		B		C		D				
TIPO DE CONTRATO	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	TOTAL
Director	1								1	0	1
Negociado de asistencia administrativa					4	2			4	2	6
Secc. De Prevención de la Contaminación	2		1		1				4	0	4
Secc. De Residuos	2	4	1	1					3	5	8
Secc. De Inspección Ambiental	3	2							3	2	5
Secc. De Innovación y Proyectos Europeos	2		1	3					3	3*	6
<b>TOTAL SERVICIO</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>30</b>

\*Una de estas personas está contratada para un proyecto concreto, por lo que cuando el proyecto finalice en diciembre de 2025, dicha sección contará con 4 plazas.

**El Servicio de Economía Circular e Innovación tiene un nivel de eventualidad media del 40,0%** (Nº de puestos temporales/ Total de puestos), con un alto nivel de concentración en algunas Secciones como la Sección de Residuos, donde el número de puestos temporales es del 62,5%.

A esta estructura hay que sumar los recursos adicionales que proporciona GAN-NIK como asistencia técnica externa, que asume en muchos casos trabajos a los que los Servicios no puedes dar respuesta por alta saturación.

El alto nivel de eventualidad fue reconocido internamente como uno de los graves problemas de los Servicios, ya que implica la pérdida de conocimiento de la persona que sale y la necesidad de formar a la que entra. Ello conlleva serios problemas directos e indirectos para la correcta ejecución de las competencias asignadas.

## 2.4.2 Análisis percepción interna

El siguiente apartado pretende **analizar, desde una percepción interna** del Servicio, el desempeño de las actividades y servicios llevados a cabo con el objetivo de estimar las necesidades de personal adicional en cada una las Secciones, para así poder ejecutar en forma y plazo aquellas funciones asignadas tanto por Ley como por iniciativa de la propia DGMA.

Cabe reseñar que este análisis fue elaborado por el personal técnico y directivo del Servicio de durante 2022 con datos del año 2021. Actualmente el Servicio se ha dividido en 2 (el Servicio de Economía Circular e Innovación y el Servicio de Oficina de Cambio Climático de Navarra). Se han separado los análisis relacionados con las funciones del actual Servicio manteniendo los resultados de la consulta original con respecto a esos temas.

### SECCIÓN PREVENCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN

En base a la información recogida en la tabla adjunta, en la que se indican las actividades no completadas en un periodo anual (2021), se estima necesaria la **incorporación de 1 persona con perfil técnico** a la Sección, también con el objetivo de reducir la carga de trabajo del personal técnico actual que, de esa manera, podría recibir una adecuada formación.

Además, se prevé que en los próximos años aumenten todos aquellos indicadores relacionados con la adecuación de las actividades industriales y pecuarias a las exigencias ambientales debido al aumento de actividades que requieren Autorizaciones Ambientales Unificadas (AAU), por lo que se anticipa que la actividad administrativa será mayor, y que será necesario **incorporar a 1 persona de perfil administrativo al Servicio**.

ACTIVIDADES NO COMPLETADAS	INDICADOR			RECURSOS ADICIONALES (HORAS) PARA ACOMETER "PDTE		
	PREVISTO	REAL	PDTE EJECUCIÓN	TECNICO	ADMIN	GAN-NIK
01.01.02 Expedientes de autorización ambiental integrada resueltos	15	12	3	90	12	90
01.01.06 Expedientes de revisión de autorización ambiental integrada resueltos	90	63	27	702	81	702
01.01.07 Expedientes de aprobación de Planes de gestión de estiércoles	220	82	138	552	138	552
Expedientes de concesión de autorización ambiental unificada resueltos						
Expedientes de apertura de autorización ambiental unificada resueltos						
Expedientes de dictamen de modificación de autorización ambiental unificada resueltos						
Expedientes de modificación de autorización ambiental unificada resueltos						
Expedientes de apertura de autorización ambiental integrada resueltos						
Elaboración del mapa estratégico de ruido de la Comarca de Pamplona						
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>157</b>	<b>168</b>			
	HORAS			1344	231	1344
	JORNADA			1592	1592	1592
	N.º PERSONAS			0,84	0,15	0,84

### SECCIÓN DE INSPECCIÓN AMBIENTAL

El requerimiento de personal necesario para llevar a cabo las acciones de inspección que la Sección necesita se calcula a partir de unas premisas básicas. Consideraciones generales:

- Importancia de la labor inspectora por la necesidad de controlar el cumplimiento de las obligaciones ambientales de las instalaciones es una exigencia legal presente en toda la

normativa ambiental. Hay la obligación de controlar de una forma similar todas las instalaciones de la Unión Europea para evitar “paraísos ambientales”.

- La actividad inspectora lleva asociada confidencialidad, y por ello una relación de confianza entre la instalación y el organismo inspector. Por este motivo no es posible externalizar las funciones de inspección, que deben ser desarrolladas siempre por personal del Departamento.

#### Obligaciones legales

- Real Decreto Ley 1/2016: “El período entre dos visitas in situ se basará en una evaluación de los riesgos de las instalaciones correspondientes, y no superará un año en las instalaciones que planteen los riesgos más altos y tres años en las instalaciones que planteen riesgos menores.”
- Ley Foral 17/2020. El artículo 56.1. Corresponden al Gobierno de Navarra la competencia de inspección ambiental relativa a actividades e instalaciones objeto de esta Ley Foral situadas en Navarra y en las que el departamento competente en materia de medio ambiente haya emitido declaración de impacto ambiental, autorización para su puesta en marcha o informe de afecciones ambientales.
- No se establece una periodicidad concreta para visitar todas las instalaciones, al establecerse la obligación de preparar un programa de inspección cuatrienal se considera que las instalaciones deben visitarse cada cuatro años.

Las instalaciones se visitan con una periodicidad variable de acuerdo con una evaluación de riesgos:

- Las IPPC de los grupos 5-6 una visita anual, las del grupo 4 una visita cada 2 años y las de los grupos 3-2-1 una visita cada tres años.
- Las AAU de los grupos 5-6 una visita anual, las del grupo 4 una visita cada 2 años, las del grupo 3 una visita cada tres, y las de los grupos 2 y 1 cada cuatro años.

Teniendo en cuenta los datos anteriores y la dedicación de cada técnico a otras actividades de Inspección Ambiental (denuncias, actualización y validación de datos del registro PRTR-España, análisis de los informes elaborados por GAN-NIK, análisis planes de gestión de disolventes...), se estima que la Sección necesitaría estar compuesta por 15 personas con perfil técnico.

	Visitas in situ (h)	Otros (h)	Total (h)
<b>Total horas (perfil técnico)</b>	11.992	6.521	18.513
<b>Dedicación a Inspección Ambiental</b>	100%	-	12 personas
	70%	-	17 personas
	78%	-	15 personas
<b>N.º personas técnicas en la Sección</b>			5 personas
<b>N.º INCORPORACIONES</b>			10 personas

No obstante, la incorporación de 10 personas con perfil técnico  **cubriría las labores mínimas exigidas por la normativa actual**, pero se anticipa que en los próximos años las obligaciones ambientales van a incrementarse.

### SECCIÓN DE RESIDUOS

La Sección de Residuos trabaja, además de en la planificación y gestión de todo tipo de residuos, en la Agenda de Economía Circular y los suelos contaminados. En la actualidad, está compuesta por 8 personas.

Entre la diversidad de sus actividades, una de reciente creación y de gran trabajo es la relacionada con la gestión del Fondo de Residuos creado por la Ley foral 14/2018, de 18 de junio, de residuos y su fiscalidad. Implica la elaboración anual de normativa propia del fondo, convocatorias anuales de subvenciones, revisión de proyectos, aprobación de subvenciones y control y revisión de las justificaciones realizadas. Este año 2022 el incremento en la gestión y tramitación de los fondos Next Generation/MRR y del Ministerio en relación con los residuos, está suponiendo una importante carga de trabajo en este ámbito.

La Sección de Residuos es la Sección con una mayor tasa de eventualidad de personal en la DGMA, aspecto necesario de mejorar para la consecución de los objetivos y la realización de todas las tareas asignadas. En la actualidad, la dedicación de los técnicos es parcial, compartida con otras Secciones y un 75% son temporales, como, por ejemplo, la economista encargada de la gestión del Fondo de Residuos. Además, algunos temas no tienen personal específico asignado, por ejemplo, los residuos domésticos, la economía circular, los suelos contaminados o proyectos europeos, entre otros, lo que obliga a externalizar bastante trabajo a través de la empresa pública GAN-NIK.

Gracias al apoyo externo de GAN-NIK la Sección alcanza un cumplimiento adecuado de sus funciones, sin embargo, existen ciertos ámbitos en los que se precisaría incremento de personal interno:

- En el **ámbito de los Suelos Contaminados**, donde la atención al cumplimiento administrativo es limitada, es deseable **incorporar a 1 persona** a ello para asumir un enfoque activo en vez de reactivo.
- En **Economía Circular**, ámbito de claro futuro que está tomando una gran relevancia y que tendrá más a futuro, se considera necesario **incorporar a 1 persona** para aplicar la clara política de impulso que se materializa en el ámbito europeo en todos los ámbitos de la producción y el consumo de productos.

### SECCIÓN DE PROYECTOS EUROPEOS Y SOSTENIBILIDAD LOCAL

**No se percibe gran saturación en esta Sección**, que no obstante podría tener mayor impulso según datos de percepción externa.

- Ha dado repuesta a todas las solicitudes recibidas en relación con las Agendas Locales 21
- Ha participado y apoyado en todos aquellos proyectos que han sido considerados de interés para cualquiera de los 4 Servicios analizados.

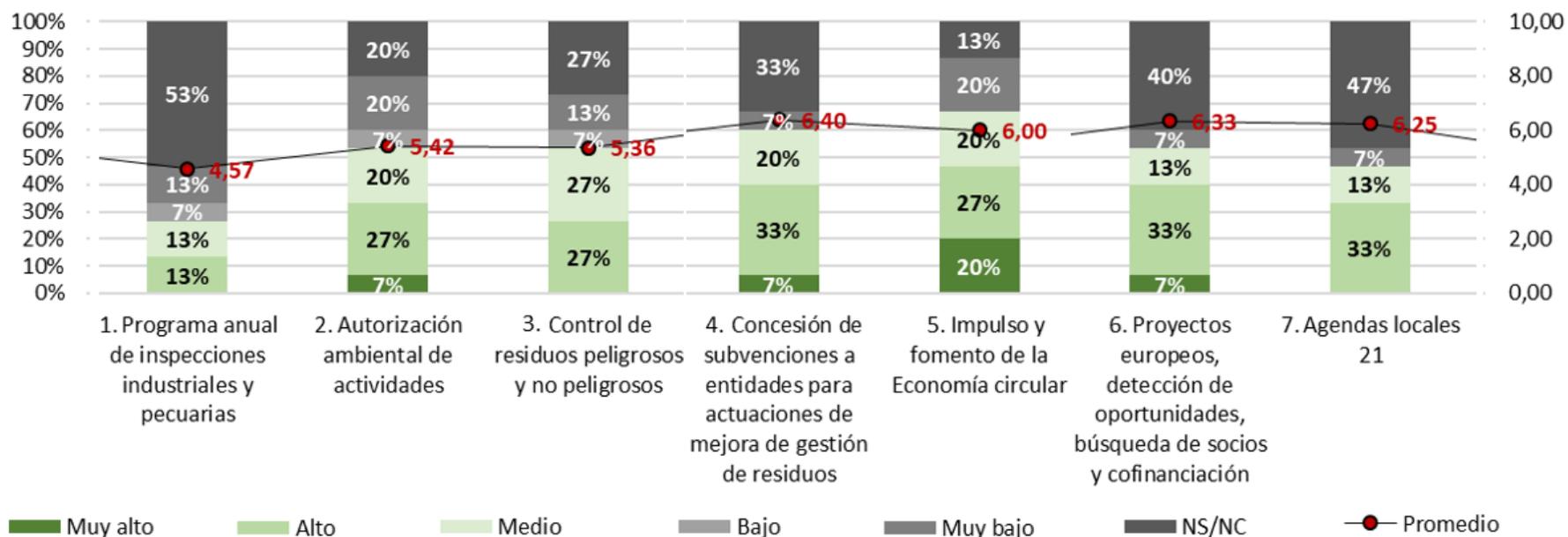
### 2.4.3 Aportaciones grupos de interés

El Servicio de Economía Circular e Innovación de la DGMA de Gobierno de Navarra obtiene una **puntuación promedio de 5,76** al ser evaluada por algunas de las entidades y organizaciones (16 respuestas obtenidas) consideradas grupo de interés por interactuar con el Servicio de manera habitual.

Como puede apreciarse en el gráfico, las puntuaciones individuales de los ámbitos de actuación del Servicio de Economía Circular e Innovación son relativamente dispares entre sí. De forma positiva, destacan la concesión de subvenciones a entidades para actuaciones de mejora de gestión de residuos y los proyectos europeos, detección de oportunidades, búsqueda de socios y cofinanciación, aunque ambas se sitúan en un nivel de satisfacción medio. Negativamente, se debe señalar el programa anual de inspecciones industriales y pecuarias, la cual no obtiene una puntuación media superior al 5.

El porcentaje de respuestas NS/NC varía significativamente de un ámbito a otro debido a que los grupos de interés encuestados no interactúan con los mismos Negociados y tampoco debido a las mismas causas o motivos.

## NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL SERVICIO ECONOMÍA CIRCULAR E INNOVACIÓN



<b>Aspectos positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena disposición del personal para atender y responder a cuestiones técnicas.</li><li>• Conocimiento técnico del personal que compone la DGMA.</li><li>• Accesibilidad, comunicación y colaboración ante diversas gestiones ambientales.</li></ul>
<b>Aspectos a mejorar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor agilidad y rapidez en la tramitación de informes, expedientes, resoluciones, etcétera.</li><li>• Aumentar la colaboración externa, tanto con asociaciones y organizaciones externas a Gobierno de Navarra, como con otras Direcciones Generales del Gobierno de Navarra.</li><li>• Mejorar la comunicación externa para dar a conocer los servicios ofrecidos por la DGMA.</li><li>• Mayor coordinación con otros Departamento para gestiones integradas.</li></ul>
<b>Retos identificados por grupos de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prevención y control de la contaminación: ampliar las funciones que se realizan hoy.</li><li>• La economía circular: ayudar a las organizaciones a entender y anticipar.</li><li>• Impulso a la red NELS: Se percibe como algo que tuvo su momento pero que se ha discontinuado.</li><li>• Criterios más claros en la valoración de proyectos del Fondo de residuos.</li></ul>
<b>Propuestas de grupos de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Repensar el Consejo Navarro de Medio Ambiente para que cuente con estructuras “cualificadas” de participación a diferente nivel que la sociedad.</li><li>• Desarrollo de servicios específicos para autoconsumos industriales, tramitación de desmantelamientos y consumo responsable.</li><li>• Evaluación unificada con otros Departamentos de Gobierno de Navarra en proyectos de gran dimensión.</li><li>• Ayudas para implantación de medidas de economía circular.</li></ul>

## 2.5 SERVICIO DE OFICINA DE CAMBIO CLIMÁTICO DE NAVARRA

### 2.5.1 Situación general del Servicio

#### *Servicio de Oficina de Cambio Climático de Navarra: Funciones*

Las diferentes Secciones que componen el Servicio de Oficina de Cambio Climático de Navarra ejercen las siguientes funciones (DF 255/2023):

- SECCIÓN DE COORDINACIÓN DE ACCIONES FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO
  - Elaboración de propuestas legislativas y reglamentarias en materia de cambio climático.
  - Impulso y gestión de los órganos colegiados previstos en la ley foral tales, como la Comisión Interdepartamental del cambio climático y transición energética, el Consejo Social sobre política de cambio climático y transición energética (CS-CCTE) y la Asamblea de ciudadana navarra del cambio climático.
  - Elaboración de los informes de evaluación de impacto climático.
  - Seguimiento y revisión de la Hoja de Ruta de Cambio Climático de Navarra, KLINA.
  - Evaluación del grado de ejecución de medidas en materia de cambio climático en Navarra.
  - Gestión del Fondo climático de Navarra.
  - Apoyo a la implementación de una fiscalidad verde, orientada a la lucha contra el cambio climático, en coordinación con la huella de carbono.
  - Impulso, coordinación y elaboración en Navarra de propuestas de estrategias, planes de acción y programas de trabajo en materia de cambio climático, sobre la base de los compromisos adoptados en el seno del Estado y de la Unión Europea.
  - Impulso y promoción de proyectos en materia de adaptación al cambio climático, así como restauración del medio natural.
  - Apoyo a las entidades locales para la implementación de medidas locales.
  - Promoción y desarrollo de actividades de concienciación, de información y de difusión al conjunto de la sociedad de todos los aspectos relacionados con el cambio climático. Orientado a combatir la desinformación en materia de cambio climático.
  - Desarrollo de una labor continuada de comunicación y divulgación, orientada a la sociedad en su conjunto, y en particular a la ciudadanía, encaminada a sensibilizar y fomentar medidas de adaptación y mitigación.
  - Apoyo la participación de empresas, de las administraciones y otras instituciones y organizaciones en proyectos y programas voluntarios de mitigación y adaptación.
  - Apoyo a proyectos de innovación social y nuevos modelos de negocio en materia de cambio climático.
  - Apoyo la participación en los comités, redes y otros órganos de representación, cooperación y toma de decisiones de España, la Unión Europea e internacionales en materia climática.
- SECCIÓN DE CALIDAD DEL AGUA Y OBRAS HIDRAÚLICAS
  - Asesoramiento y apoyo a los municipios, organismos y entidades que los soliciten en materia de aguas; recuperación, restauración o mantenimiento del entorno fluvial, y adaptación al cambio climático, con especial incidencia en la materia de prevención y gestión de la inundabilidad.
  - Impulso de la Estrategia Marco Integrada del Agua de Navarra 2030.

- Seguimiento ambiental del Plan Director del Ciclo Integral del Agua de Uso Urbano.
  - Recopilación y elaboración de trabajos y estudios para la planificación y gestión del medio hídrico, no incluidos en el ámbito del Plan Director.
  - Elaboración de informes y tramitación de expedientes relacionados con la inundabilidad.
  - Recopilación y elaboración de trabajos y estudios para la prevención de defensa frente a las inundaciones.
  - Promoción, diseño y ejecución de actuaciones de adaptación al cambio climático en el medio físico, incluido obras orientadas a la prevención o minimización del riesgo de inundación, en colaboración con el resto de servicios.
  - Redacción de proyectos y ejecución de obras de recuperación, restauración o mantenimiento del entorno fluvial, en particular las relativas a los Lugares de la Red Natura 2000 de carácter fluvial.
  - Promoción de actuaciones de adaptación al cambio climático en colaboración con otras administraciones, orientadas a minimizar los impactos el cambio climático en el medio ambiente.
  - Emisión de informe ambiental de concesiones de agua en dominio público hidráulico, según lo dispuesto en la Ley de Aguas.
  - Confección, implantación y mantenimiento de las redes de control piezométrico, hidrométrico, de calidad de aguas y de baños.
  - Análisis periódico, en colaboración con las confederaciones hidrográficas, de la evolución de la pluviometría y los caudales circulantes, así como los consumos agrarios, urbanos e industriales.
  - Mantenimiento y explotación del banco de datos hidrológicos e hidrogeológico y suministro de información.
  - Gestión de las convocatorias y concesión de ayudas para las actuaciones en el entorno fluvial, tanto orientadas a la restauración del medio fluvial como a reducir los riesgos de inundación.
  - Impulso de actuaciones y proyectos para mejorar la capacidad adaptativa ante los impactos del cambio climático en Navarra y la integración de la adaptación a las políticas sectoriales.
- SECCIÓN DE CALIDAD DEL AIRE Y CAMBIO CLIMÁTICO
    - Evaluación y control de la calidad del medio ambiente atmosférico, la realización de inventarios de emisiones a la atmósfera y la redacción de planes de calidad del aire y programas para la reducción de las emisiones de contaminantes atmosféricos, como lucha del cambio climático.
    - Promover una visión y gestión integrada de la contaminación atmosférica y de su incidencia en el cambio climático; origen, procesos y efectos.
    - Promoción de actuaciones en proyectos de I+D+i en materia de lucha contra el cambio climático.
    - Control y seguimiento de las instalaciones sometidas a comercio de emisiones de gases de efecto invernadero.
    - Coordinar el desarrollo del inventario de emisiones de gases de efecto invernadero, incluidos los sumideros, y de sistemas de proyección de emisiones, sobre la base de las metodologías internacionalmente aprobadas.

- Ejercer las competencias en materia del régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero de la Unión Europea.
- Emitir informe en los procedimientos de evaluación ambiental estratégica de planes y programas que puedan afectar al cambio climático.
- Apoyo para la adaptación al cambio climático en el ámbito de las entidades locales.
- Promover las actividades de investigación de la comunidad científica sobre el cambio climático, la observación del sistema climático y la generación de modelos regionales.
- Seguimiento de metodologías de cálculo de las emisiones de gases de efecto invernadero, GEI.

*Servicio de Oficina de Cambio Climático de Navarra: Estructura y Plantilla*

Desde un punto de vista de estructura, la siguiente tabla muestra el tipo de contrato y los distintos niveles en cada una de las unidades de organización del Servicio:

SERVICIO DE OFICINA DE CAMBIO CLIMÁTICO DE NAVARRA											
NIVEL DE CONTRATACIÓN	A		B		C		D				
TIPO DE CONTRATO	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	TOTAL
Director	1								1	0	1
Personal administrativo						1			0	1	1
Secc. Coord. Acciones frente a Cambio Climático	2	1							2	1*	3
Secc. De Calidad del Agua y Obras Hidráulicas	1	1							1	1	2
Secc. De Calidad el Aire y Cambio Climático	1								1	0	1
<b>TOTAL SERVICIO</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

\*Una de estas personas está contratada para un proyecto concreto, por lo que cuando el proyecto finalice en diciembre de 2025, dicha sección contará con 4 plazas.

**El Servicio de Oficina de Cambio Climático de Navarra tiene un nivel de eventualidad media del 37,50%** (Nº de puestos temporales/ Total de puestos). Este Servicio, de nueva creación, tiene pendiente todavía, a fecha de abril de 2024, la designación de diversos puestos de jefaturas, personal técnico y administrativo.

**2.5.2 Análisis percepción interna**

El siguiente apartado pretende **analizar, desde una percepción interna** del Servicio, el desempeño de las actividades y servicios llevados a cabo con el objetivo de estimar las necesidades de personal adicional en cada una las Secciones, para así poder ejecutar en forma y plazo aquellas funciones asignadas tanto por Ley como por iniciativa de la propia DGMA.

Este análisis fue elaborado por el personal técnico y directivo del Servicio de Economía Circular y Cambio Climático durante 2022 con datos del año 2021, quien incluía las competencias del actual Servicio de Oficina de Cambio Climático de Navarra, se han separado los análisis relacionados con las funciones del actual Servicio manteniendo los resultados de la consulta original con respecto a esos temas.

### SECCIÓN DE CAMBIO CLIMÁTICO

Esta Sección se creó en la legislatura 2019-2023, y asume parte de las competencias de las Secciones de Planificación Estratégica y Control y de Restauración de Ríos y Gestión Piscícola del antiguo Servicio de Economía Circular y Agua.

Los datos de desempeño disponibles corresponden a los años 2020 y 2021. Tal y como puede apreciarse en la tabla adjunta, **el número de expedientes total tramitados incrementó en un 33,45% de un año a otro**, sin embargo, el número de personas que componen la Sección no aumentó, siendo 5 personas de perfil técnicos los integrantes de esta Sección en 2023.

Además, de los expedientes mostrados en la tabla, la Sección realiza otro tipo de trabajos que no se concretan en un expediente: En primer lugar, la parte de dedicación al Cambio Climático se cubre con 1 Jefe de Negociado dedicado principalmente al Seguimiento de KLINA y actividades complementarias genéricas de comunicación (KLINA Berri,...) y con el Jefe de la Sección, dedicado a muchas actividades diferentes en dicho ámbito.

Se completa con 2 técnicos dedicados a NAdapta, Proyecto Europeo que aglutina la parte de Adaptación al Cambio Climático. La Ley Foral 4/2022 de CC y TE recoge la necesidad de crear una **Oficina de Cambio Climático**, en este sentido el Decreto Foral 255/2023 le da forma en la nueva estructura orgánica de la DGMA como un Servicio con unas funciones concretas. Ello va a hacer necesario el afianzamiento de la estructura actual de Adaptación al CC más allá de la finalización del proyecto europeo en 2025, **incorporando dichas 2 plazas de técnico con estabilidad en plantilla y el apoyo de otras 2 personas a las labores relacionadas con Mitigación y el resto de las competencias.**

La Sección de Cambio Climático incluye el área de Gestión del Agua en materia de recursos hídricos, inundabilidad y calidad del agua, apoyadas por las redes de control de cantidad y calidad de aguas superficiales y subterráneas. **Esta área ha ido perdiendo competencia técnica los últimos años desde que en 2016 dejó de ser un Servicio. Precisaría de un apoyo técnico de 1 persona adicional.**

TIPO DE EXPEDIENTE	2020	2021	Variación (%)
Informe a terceros CORP	118	149	26,27%
Informes para Confederaciones	45	78	73,33%
Pago facturas	22	35	59,09%
Resolución	1	2	100,00%
Autorizaciones gases efecto invernadero	27	30	11,11%
Informes gases efecto invernadero	26	25	-3,85%
Convocatorias de subvención	0	1	
Puestas a disposición	1	2	100,00%
Preguntas parlamentarias	2	12	500,00%
Aprobación encargos	4	6	50,00%
Expedientes contratos abiertos	5	1	-80,00%
Expedientes contratos menores	16	27	68,75%
Solicitud de información ambiental	23	19	-17,39%
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>	<b>387</b>	<b>33,45%</b>

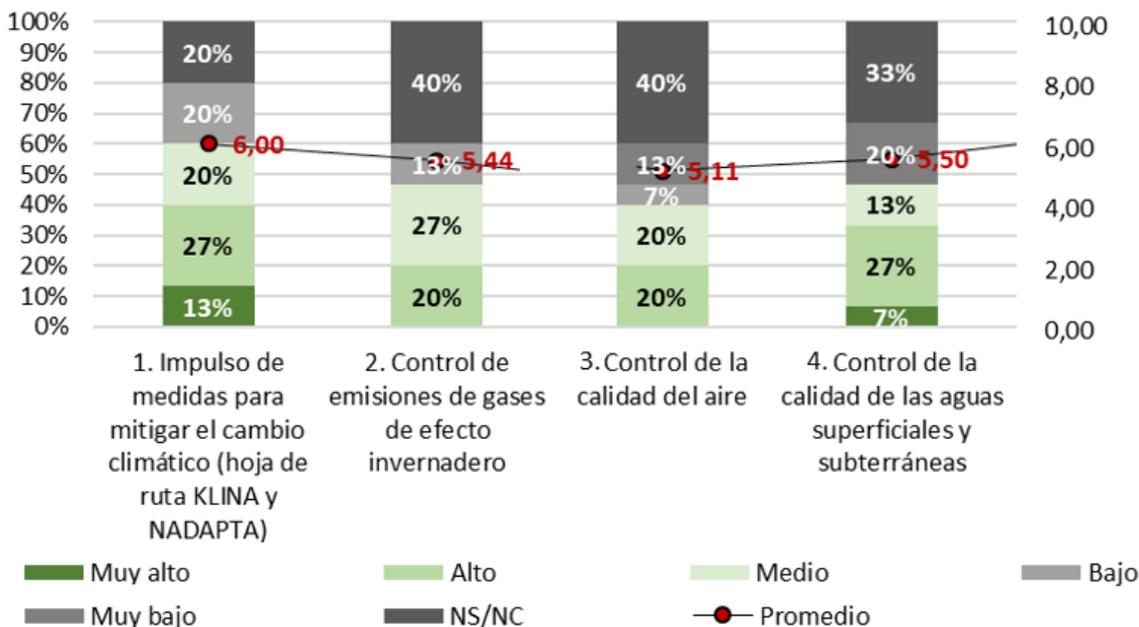
### 2.5.3 Aportaciones grupos de interés

El Servicio de Oficina de Cambio Climático de Navarra de la DGMA de Gobierno de Navarra obtiene una **puntuación promedio de 5,5** al ser evaluada por algunas de las entidades y organizaciones (16 respuestas obtenidas) consideradas grupo de interés por interactuar con el Servicio de manera habitual.

Como puede apreciarse en el gráfico, las puntuaciones individuales de los ámbitos de actuación del Servicio son similares entre sí. El área con mejor puntuación es la relativa al impulso de medidas para mitigar el cambio climático con un 6 de media. El control de la calidad del aire es el área que obtiene una menor puntuación siendo ligeramente superior al 5.

El porcentaje de respuestas NS/NC varía significativamente de un ámbito a otro debido a que los grupos de interés encuestados no interactúan con los mismos Negociados y tampoco debido a las mismas causas o motivos.

### NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL SERVICIO DE OFICINA DE CAMBIO CLIMÁTICO DE NAVARRA



<p>Aspectos positivos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena disposición del personal para atender y responder a cuestiones técnicas.</li><li>• Conocimiento técnico del personal que compone la DGMA.</li><li>• Accesibilidad, comunicación y colaboración ante diversas gestiones ambientales.</li></ul>
<p>Aspectos a mejorar</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor agilidad y rapidez en la tramitación de informes, expedientes, resoluciones, etcétera.</li><li>• Aumentar la colaboración externa, tanto con asociaciones y organizaciones externas a Gobierno de Navarra, como con otras Direcciones Generales del GN.</li><li>• Mejorar la comunicación externa para dar a conocer los servicios ofrecidos por la DGMA.</li><li>• Mayor coordinación con otros Departamento para gestiones integradas.</li></ul>
<p>Retos identificados por grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El cambio climático: apoyo para ayudar a las organizaciones a prepararse.</li></ul>
<p>Propuestas de grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Repensar el Consejo Navarro de Medio Ambiente para que cuente con estructuras “cualificadas” de participación a diferente nivel que la sociedad.</li><li>• Desarrollo de servicios específicos para autoconsumos industriales, tramitación de desmantelamientos y consumo responsable.</li><li>• Evaluación unificada con otros Departamentos de Gobierno de Navarra en proyectos de gran dimensión.</li></ul>



# 3 ANÁLISIS DAFO

### 3. ANÁLISIS DAFO

#### 3.1 Análisis DAFO Servicio Forestal y Gestión Cinegética<sup>4</sup>

ANÁLISIS DAFO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>DESARROLLO NORMATIVO Y ESTRATÉGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de la Ley Foral 4/2022, de 22 de marzo, de Cambio Climático y Transición Energética y del Plan de Gestión Forestal Sostenible</li><li>• Real Decreto-ley 15/2022, por el que se adoptan medidas urgentes en materia de incendios forestales.</li><li>• Desarrollo normativo planificado: Ley Foral de Gestión Cinegética</li></ul> <p><b>SERVICIOS Y ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demanda externa de recursos forestales que puedan permitir una mejor gestión forestal y limpieza de montes</li><li>• Experimentación forestal como área en la que generar conocimiento para el despliegue de otras acciones posteriormente</li></ul>	<p><b>DIMENSIÓN DE MARCO NORMATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Volumen y complejidad en el despliegue normativo y capacidad relacionada de gestión</li></ul> <p><b>PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Volumen de fondos europeos NextGenEU y capacidad asociada para su correcta gestión</li><li>• Previsión de un aumento de los incendios como factor estructural en el territorio</li></ul>

<sup>4</sup> Este análisis DAFO fue realizado por el personal técnico y directivo del Servicio durante 2022 con datos del año 2021 y, en ese momento, la estructura interna incluía algunas competencias que, en la actualidad, son asumidas por otros Servicios. Es el caso de Vías Pecuarias y Educación Ambiental, que se han eliminado de la DAFO.

### FINANCIACIÓN Y RECURSOS

- Financiación asociada a nuevos fondos: NextGenEU

### GRUPOS DE INTERÉS Y RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA

- Sensibilidad social y ciudadana en materia de medio ambiente

## FORTALEZAS

### CULTURA INTERNA Y CLIMA

- Compromiso y vocación de las personas en relación con su trabajo
- Buen clima interno
- Alta satisfacción de las personas trabajadoras en el desarrollo de su trabajo

### ORGANIZACIÓN y ESTRUCTURA

- Estructura organizativa del Servicio adecuada para su desarrollo
- Conocimiento de las funciones a desarrollar y sus niveles de compromisos y exigencias asociados
- Alta satisfacción de las personas trabajadoras en el desarrollo de su trabajo
- Teletrabajo como alternativa para la gestión de equipos y flexibilidad
- Capacidad de replanificación de actuaciones a lo largo del año para reequilibrar cargas

## DEBILIDADES

### ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE SERVICIOS

- Imposibilidad para cumplir plazos legales con la capacidad actual
- Requerimientos para el desarrollo de planes de acción específicos desde los planes de gestión y directores, que no cuentan con el nivel de concreción necesario.

### ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURA Y TALENTO

- Temporalidad y eventualidad del Servicio al 48,48%
- Saturación del Servicio en funciones técnicas y administrativas
- Pérdida de talento y gestión del conocimiento ante salidas de personas clave por protocolos de la administración
- No existe capacidad para el desarrollo de formaciones por saturación de trabajo
- Desconocimiento de funciones y tareas de otros equipos (otros Servicios)
- Sistema de cobertura de plazas de la administración “rígido” y con impacto en la adecuación de competencias y desarrollo de funciones asociadas. Imposibilidad de contratar personal en periodos concretos y con perfiles concretos.
- Recursos dedicados a prevención de incendios insuficientes, agravado por el momento actual
- Necesidad de dos unidades organizativas adicionales: Comarca Pirenaica y Comarca Zona Media y Ribera de Navarra

### SISTEMAS DE GESTIÓN Y MEJORA

- Existencia de planes generales: Agenda forestal y otros que permiten establecer líneas maestras de trabajo
- Secciones como la de Gestión Forestal, con iniciativas de mejora continua y simplificación de procesos en marcha

### TECNOLOGÍA

- Capacidad de modernización tecnológica: Tramitación extendida con Extr@ y otras herramientas que se van desplegando progresivamente

### GESTIÓN

- Falta de coordinación con otras unidades y dudas entre competencias y alcances en el desarrollo de algunos proyectos

### TECNOLOGÍA Y MEDIOS

- Medios técnicos: ausencia de móviles y acondicionamiento de los puestos y oficinas.
- Ausencia de aplicaciones digitales, especialmente en el ámbito cinegético.

### 3.2 Análisis DAFO Servicio de Biodiversidad y Gestión Piscícola

ANÁLISIS DAFO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>DESARROLLO NORMATIVO Y ESTRATÉGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de la Ley Foral 4/2022, de 22 de marzo, de Cambio Climático y Transición Energética</li><li>• Desarrollo de la Ley Foral de patrimonio natural de Navarra</li><li>• Ley Foral de Gestión Piscícola</li><li>• Aplicación de la estrategia de biodiversidad europea y de la ley de restauración de la naturaleza</li></ul>	<p><b>DIMENSIÓN DE MARCO NORMATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Volumen y complejidad en el despliegue normativo y capacidad relacionada de gestión</li></ul>
<p><b>SERVICIOS Y ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definición y establecimiento de la infraestructura verde de Navarra</li><li>• Desarrollo del nuevo inventario de zonas húmedas de Navarra</li><li>• Plan de Conservación de Aves Esteparias</li></ul>	<p><b>PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Volumen de fondos europeos NextGenEU y capacidad asociada para su correcta gestión</li><li>• Incremento de funciones y tareas debido a la nueva política energética europea</li><li>• Demandas crecientes de información-trabajo por parte del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITERD), con frecuencia poco consensuadas con la gestión realizada por las CCAA</li></ul>
<p><b>FINANCIACIÓN Y RECURSOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Financiación asociada a nuevos fondos: NextGenEU</li></ul>	<p><b>GRUPOS DE INTERÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lobby de ciertos grupos que actúa en contra de algunos objetivos de preservación de espacios y especies y que dificultan ciertas actuaciones</li></ul>
<p><b>GRUPOS DE INTERÉS Y RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilidad social y ciudadana en materia de medio ambiente</li></ul>	

## FORTALEZAS

### CULTURA INTERNA Y CLIMA

- Compromiso y vocación de las personas en relación con su trabajo
- Buen clima interno
- Alta satisfacción de las personas trabajadoras en el desarrollo de su trabajo

### ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

- Estructuras estables de coordinación con el Ministerio
- Estructura organizativa del Servicio bastante adecuada para sus funciones
- Conocimiento de las funciones a desarrollar y sus niveles de compromisos y exigencias asociados

### SISTEMAS DE GESTIÓN Y MEJORA

- Existencia de planes generales, aunque dificultad para su gestión
- Teletrabajo como alternativa para la gestión de equipos y flexibilización

### TECNOLOGÍA

- Capacidad para la Modernización tecnológica: Tramitación extendida con Extr@ y otras herramientas que se van desplegando progresivamente

## DEBILIDADES

### ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE SERVICIOS

- Incumplimiento de plazos administrativos en revisión de planes de gestión de espacios protegidos, en autorizaciones de manejo de especies silvestres, en autorización de actividades en espacios protegidos, en gestión de ayudas al uso público en espacios naturales, entre otras funciones
- Exceso de planes de gestión sobre los que actuar dados los recursos disponibles en el Servicio: 42 planes activos actualmente y falta de prioridades asociadas
- Mal desempeño interno percibido: baja calidad especialmente en licencias y autorizaciones. No se llega a efectuar el nivel de control que requieren las autorizaciones realizadas

### ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURA Y TALENTO

- Temporalidad y eventualidad del Servicio al 64,10%
- Saturación del Servicio en funciones técnicas y administrativas: no existe Negociado administrativo, a diferencia de en el resto de Servicios de la DGMA, ni perfil ni unidad responsable de la gestión económico presupuestaria
- Excesiva dependencia de las asistencias técnicas que GAN-NIK presta al Servicio
- Necesidad de elaborar procedimientos coordinados para los procedimientos compartidos entre Secciones.
- Pérdida de talento y gestión del conocimiento ante salidas de personas clave por protocolos de la administración
- No existe capacidad para el desarrollo de formaciones por saturación de trabajo
- Desconocimiento de funciones y tareas de otros equipos (otros Servicios)
- Necesidad de nuevas unidades organizativas en ciertas temáticas: en obras y actuaciones en el medio fluvial o en evaluación ambiental estratégica

### GESTIÓN

- Necesidad de elaborar procedimientos coordinados para los procedimientos compartidos entre Secciones.

- Necesidad de recuperar reuniones de coordinación

#### TECNOLOGÍA Y MEDIOS

- Se demandan medios técnicos complementarios: mayor número de vehículos para gestión compartida con otros Servicios y mejor dotación en oficinas.
- EXTR@: Requerimiento de revisión de procesos para eliminar duplicidades.
- Ausencia de aplicaciones digitales: Herramientas de bases de datos orientada a expedientes de impacto ambiental, a gestión de lugares Natura 2000 y a gestión de bases de datos de especies silvestres

#### GRUPOS DE INTERÉS Y RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA

- Necesidad de cambiar la relación con grupos de interés y mejorar la imagen de la actividad del servicio.

### 3.3 Análisis DAFO Servicio de Economía Circular e Innovación

#### ANÁLISIS DAFO

##### OPORTUNIDADES

###### DESARROLLO NORMATIVO Y ESTRATÉGICO

- Desarrollo de la Ley Foral 4/2022, de 22 de marzo, de Cambio Climático y Transición Energética y del Plan de Gestión Forestal Sostenible
  - Ampliación IPCC
- Desarrollo de la Ley Foral 17/2020 del 16 de diciembre, reguladora de las Actividades con Incidencia Ambiental
- Desarrollo de la Ley de Prevención de las Pérdidas y el Desperdicio Alimentario

###### SERVICIOS Y ACTIVIDADES

- Desarrollo del Plan de Inspección de la Actividad Industrial 2023-2026
- Desarrollo de la Ley de Prevención de las Pérdidas y el Desperdicio Alimentario

###### FINANCIACIÓN Y RECURSOS

- Financiación asociada a nuevos fondos: PEMAR, Fondo de Residuos, EMITER y NextGenEU

###### GRUPOS DE INTERÉS Y RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA

- Sensibilidad social y ciudadana en materia de medio ambiente

##### AMENAZAS

###### DIMENSIÓN DE MARCO NORMATIVO

- Volumen y complejidad en el despliegue normativo y capacidad relacionada de gestión
- Hiperregulación con ámbitos no coordinados entre administración estatal y regional

###### PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD

- Volumen de fondos externos y capacidad asociada para su correcta gestión

## FORTALEZAS

### CULTURA INTERNA Y CLIMA

- Compromiso y vocación de las personas en relación con su trabajo
- Cultura de transparencia
- Buen clima interno

### ORGANIZACIÓN y ESTRUCTURA

- Polivalencia en el desarrollo de funciones y trabajo en equipo
- Conocimiento de las funciones a desarrollar y sus niveles de compromisos y exigencias asociados
- Teletrabajo como alternativa para la gestión de equipos

### TECNOLOGÍA

- Servicio pionero en la implantación y uso de herramientas telemáticas tipo Extr@

### GRUPOS DE INTERÉS Y RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA

- Buenas relaciones con las empresas

## DEBILIDADES

### ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE SERVICIOS

- Pérdida de conocimiento en agua, que fue Servicio hasta 2015 y donde habría que intensificar esfuerzos anticipando su carácter estratégico.

### ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURA Y TALENTO

- Temporalidad y eventualidad del Servicio al 40%
- Saturación del Servicio y dificultad asociada en el desempeño
- Pérdida de talento y gestión del conocimiento ante salidas de personas clave por protocolos de la administración
- Escasez de formación
- Excesiva dependencia de las asistencias técnicas que GAN-NIK presta al Servicio

### GESTIÓN

- Necesidad de elaborar procedimientos coordinados entre Secciones.
- Excesiva burocratización de los procesos llevados a cabo

### TECNOLOGÍA Y MEDIOS

- Extr@: Se requiere de un mayor despliegue de la herramienta orientada a simplificar y reducir las tareas administrativas por parte del personal técnico.
- Aplicaciones TICS: Necesidad de evolución de las herramientas.
- Poca capacidad de gestionar la cantidad ingente de datos obtenidos. Necesidad de herramientas de gestión de dicha información con apoyo de técnicos de gestión de datos.
- Necesidad de nuevos vehículos y mejora de las oficinas.

### GRUPOS DE INTERÉS Y RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA

- Debilidad en la comunicación externa sobre las funciones y rol del Servicio: mala imagen o desconocimiento por parte de agentes relevantes.
- Necesidad de renovación de la imagen y actualización de contenidos de la página WEB

### 3.4 Análisis DAFO Servicio de Oficina de Cambio Climático de Navarra

ANÁLISIS DAFO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>DESARROLLO NORMATIVO Y ESTRATÉGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de la Ley Foral 4/2022, de 22 de marzo, de Cambio Climático y Transición Energética y del Plan de Gestión Forestal Sostenible</li> <li>Desarrollo de la nueva Directiva de Calidad del Aire</li> </ul> <p><b>SERVICIOS Y ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de la nueva Directiva de Calidad del Aire</li> </ul> <p><b>FINANCIACIÓN Y RECURSOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación asociada a nuevos fondos: Fondo Climático y NextGenEU.</li> </ul> <p><b>GRUPOS DE INTERÉS Y RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilidad social y ciudadana en materia de medio ambiente</li> </ul>	<p><b>DIMENSIÓN DE MARCO NORMATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Volumen y complejidad en el despliegue normativo y capacidad relacionada de gestión</li> <li>Hiperregulación con ámbitos no coordinados entre administración estatal y regional</li> </ul> <p><b>PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Volumen de fondos externos y capacidad asociada para su correcta gestión</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>CULTURA INTERNA Y CLIMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso y vocación de las personas en relación con su trabajo</li> <li>Cultura de transparencia</li> <li>Buen clima interno</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE SERVICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de conocimiento en agua, que fue Servicio hasta 2015 y donde habría que intensificar esfuerzos anticipando su carácter estratégico.</li> </ul>

### ORGANIZACIÓN y ESTRUCTURA

- Polivalencia en el desarrollo de funciones y trabajo en equipo
- Conocimiento de las funciones a desarrollar y sus niveles de compromisos y exigencias asociados
- Teletrabajo como alternativa para la gestión de equipos

### TECNOLOGÍA

- Servicio pionero en la implantación y uso de herramientas telemáticas tipo Extr@

### GRUPOS DE INTERÉS Y RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA

- Buenas relaciones con las empresas

### ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURA Y TALENTO

- Temporalidad y eventualidad del Servicio al 37,50%
- Escasez de formación
- Excesiva dependencia de las asistencias técnicas que GAN-NIK presta al Servicio

### GESTIÓN

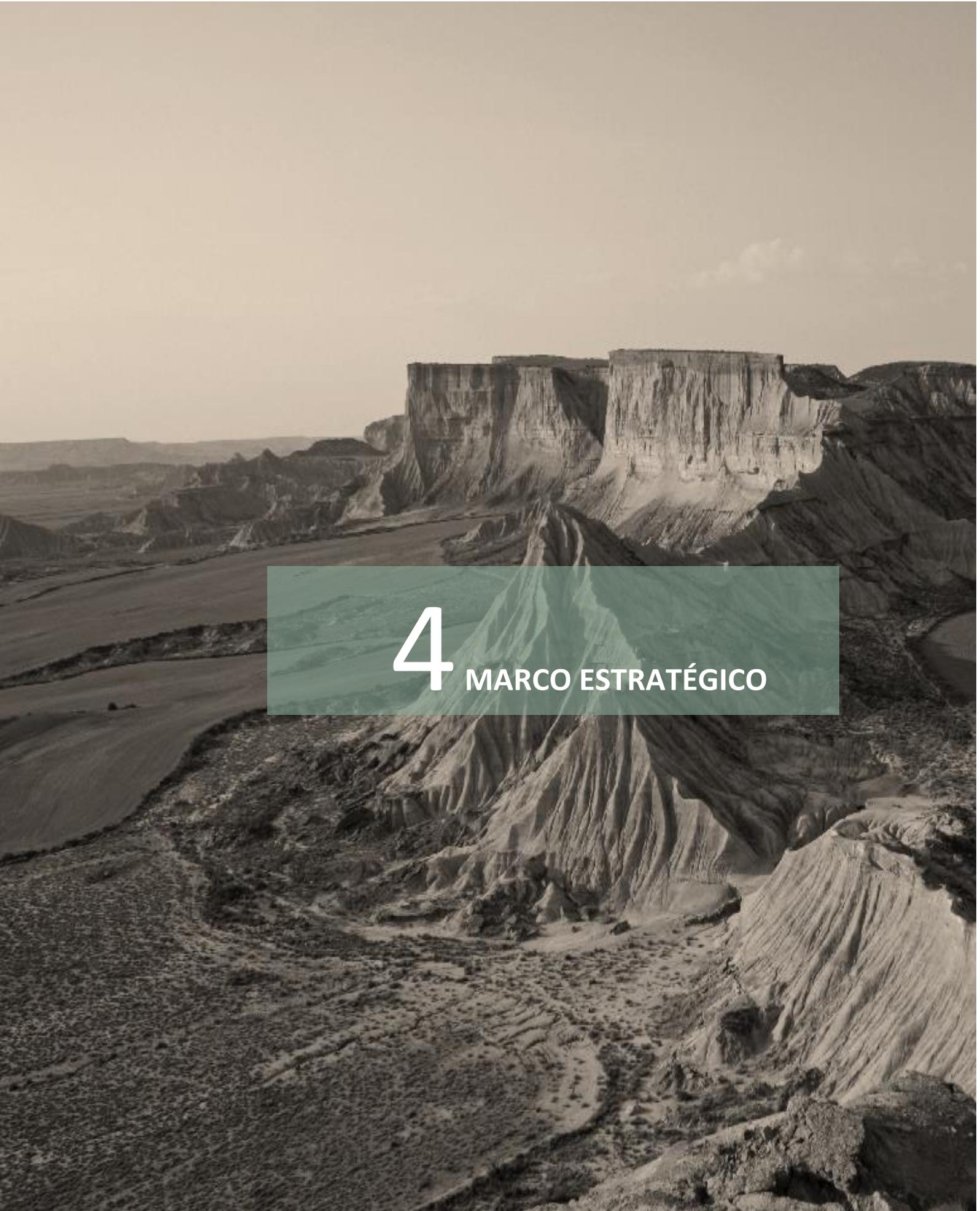
- Necesidad de elaborar procedimientos coordinados entre Secciones.
- Excesiva burocratización de los procesos llevados a cabo

### TECNOLOGÍA Y MEDIOS

- Extr@: Se requiere de un mayor despliegue de la herramienta orientada a simplificar y reducir las tareas administrativas por parte del personal técnico.
- Aplicaciones TICS: Necesidad de evolución de las herramientas.
- Poca capacidad de gestionar la cantidad ingente de datos obtenidos. Necesidad de herramientas de gestión de dicha información con apoyo de técnicos de gestión de datos.
- Necesidad de nuevos vehículos y mejora de las oficinas.

### GRUPOS DE INTERÉS Y RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA

- Debilidad en la comunicación externa sobre las funciones y rol del Servicio: mala imagen o desconocimiento por parte de agentes relevantes.
- Necesidad de renovación de la imagen y actualización de contenidos de la página WEB



**4** MARCO ESTRATÉGICO

## 4. MARCO ESTRATÉGICO

### 4.1 Principios estratégicos

#### MISIÓN

Implementar y hacer cumplir la normativa medio ambiental comunitaria, estatal y foral para la conservación de la biodiversidad y de los bosques, la lucha contra el cambio climático, la prevención de la contaminación, la gestión del medio fluvial y el impulso de la Economía Circular en nuestro territorio, con el fin de asegurar el desarrollo sostenible y garantizar que la ciudadanía navarra goce y herede el patrimonio y recursos naturales de Navarra.

#### VISIÓN

Ser un referente en compatibilizar el desarrollo económico y social con la conservación y protección del Medio Ambiente de Navarra

#### VALORES

Los valores sobre los que queremos que se sustenten y desarrollen nuestras actuaciones son los siguientes:

- Atención, escucha y asesoramiento a la ciudadanía en temas competencia de la DGMA.
- Responsabilidad pública: profesionalidad y compromiso en el desempeño de todas las actividades de la DGMA.
- Imparcialidad y transparencia en la gestión y el servicio a la ciudadanía.

#### COMPETENCIAS

Nuestras **competencias** se establecen en el Decreto Foral 255/2023, de 15 de noviembre, por el que se establece la estructura orgánica del Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente, y son las siguientes:

#### COMPETENCIAS

- La definición de la estrategia contra el cambio climático y las iniciativas de adaptación al mismo.
- El fomento de la economía circular.
- La planificación en materia de residuos, recursos hídricos, calidad del aire y prevención de la contaminación.
- La planificación y gestión del patrimonio forestal, los espacios naturales protegidos y la Red Natura 2000, los hábitats y la flora y fauna silvestres.
- La definición, planificación y gestión de la infraestructura verde y la conectividad y restauración ecológicas.
- La evaluación ambiental, la prevención y el control integrados de la contaminación y la autorización, vigilancia, inspección y sanción de las actividades con incidencia ambiental.
- La integración de información sectorial en la evaluación ambiental de planes, programas y proyectos.
- La evaluación de la calidad de los recursos naturales del agua y del aire, y de la biodiversidad.
- Las establecidas en el Decreto Foral 7/2019 por el que se regula el régimen específico del personal de Basozainak/Guarderío de Medio Ambiente.
- El fomento de la I+D+i en los ámbitos de la DGMA, y de las actividades formativas y educativas en temas relacionados con el medio ambiente y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
- La coordinación en materia de educación ambiental, sanidad ambiental y aquellas derivadas de la participación de la Comunidad Foral en la política medioambiental.
- La atención a las solicitudes de información ambiental en coordinación con la unidad responsable de su tramitación.
- La cooperación con otras Administraciones en materia de medio ambiente.
- La coordinación con iniciativas ambientales (pactos por el clima) y estrategias de sostenibilidad de diferentes ámbitos y niveles territoriales (Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible).

## 4.2 Estrategia 2024-2027

### Estructura general del marco estratégico

El Plan Director de la DGMA 2024-2027, Parte II, se articula en torno a 5 ejes estratégicos, en un periodo donde se considera que el eje principal y corazón del Plan debe ser la adecuación organizativa que permita dar respuesta a los actuales y nuevos retos y necesidades.

Un Plan Director que combina un fuerte alcance de **desarrollo normativo y de nuevos servicios**, para el que es necesario articular nuevos mecanismos de **gestión del talento y gestión del conocimiento de la Dirección**.

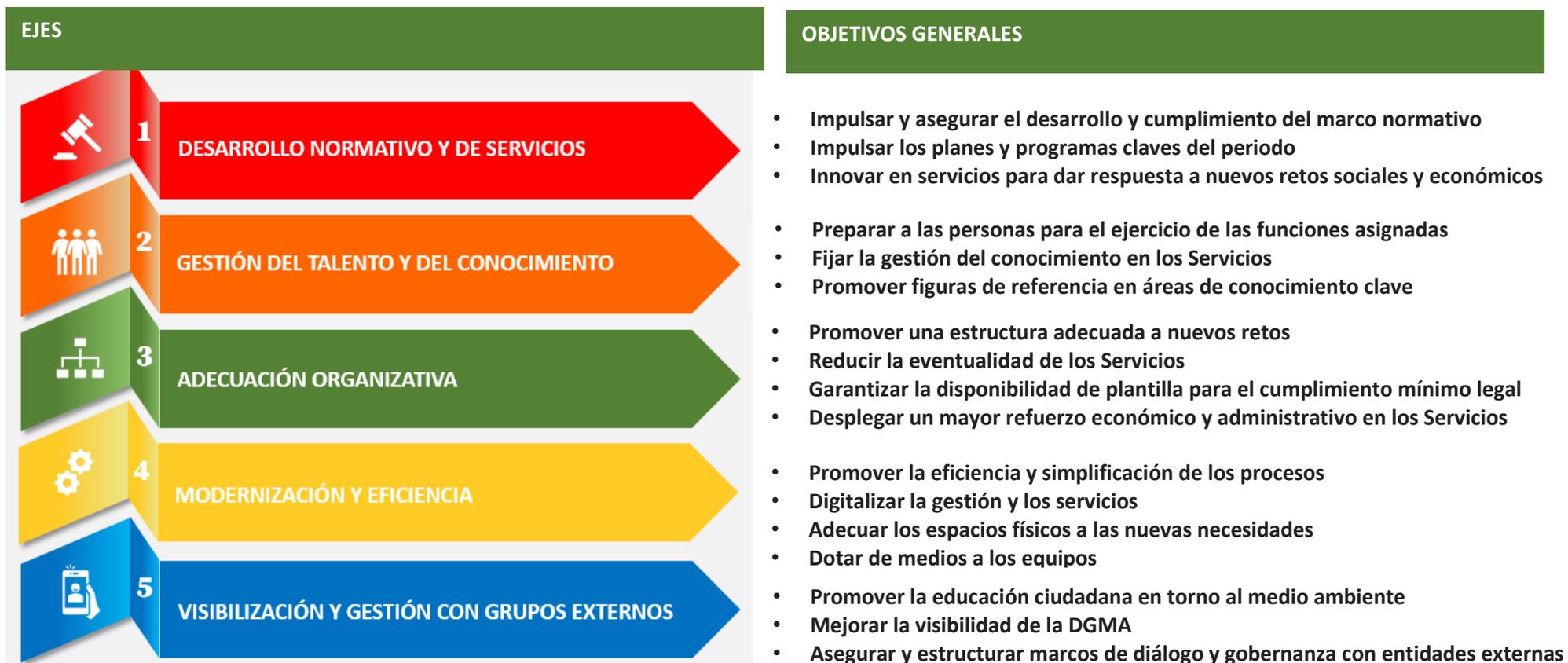
La **adecuación organizativa**, tanto desde el punto de vista de cambios estructurales como de crecimiento y estabilización de plantilla, será el eje que permitirá abordar retos relevantes del periodo con el enfoque garantista que debe asumir la administración.

En línea con los retos generales de la Administración, se anticipa un periodo de **modernización y eficiencia**, amparado por procesos internos de simplificación, digitalización y despliegue de medios y recursos en la estructura.

Por último, pero no por ello menos relevante, es necesario impulsar un eje de **visibilización y sensibilización** en torno al trabajo realizado por la Dirección General, así como una **gestión activa de la relación con grupos externos** y grupos de interés en un contexto de cooperación y coordinación estructurada con los mismos.

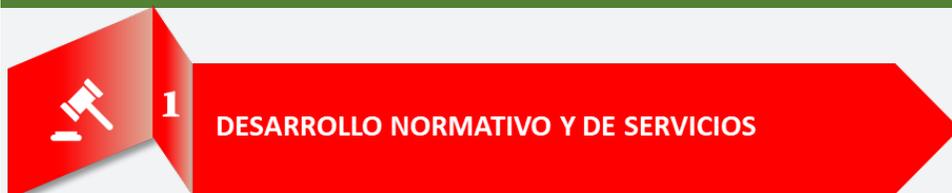


## Objetivos del Plan



## EJE 1. Desarrollo normativo y servicios

### EJE 1



### OBJETIVOS GENERALES

- Impulsar y asegurar el desarrollo y cumplimiento del marco normativo
- Impulsar los planes y programas claves del periodo
- Innovar en servicios para dar respuesta a nuevos retos sociales y económicos

### FUNDAMENTACIÓN Y ENFOQUE

La DGMA aborda el periodo con **retos relevantes en materia de desarrollo normativo**, tanto en políticas y estrategias derivadas de legislación aprobada recientemente como en nuevos desarrollos impulsados tanto por iniciativa propia, como por transposición regulatoria de carácter suprarregional. Es un periodo que se anticipa con una **gran intensidad tanto en materia regulatoria, como en el impulso de nuevas convocatorias, programas y desarrollo de proyectos propios** de la Administración.

Así, en ámbitos competenciales de la Dirección General, tales como el cambio climático, economía circular, preservación de la biodiversidad, prevención de la contaminación, gestión del medio fluvial o patrimonio forestal y cinegético, hay desarrollos normativos estratégicos que van a suponer un esfuerzo interno superior al realizado en los años pasados. La Unión Europea al amparo de su estrategia general vinculada al Pacto Verde, está desplegando un gran impulso regulador, que se transpone directamente a **nuevas exigencias reglamentarias que la DGMA tiene la obligación de hacer cumplir en el territorio**.

De igual forma, el **desarrollo de planes y programas propios de la Dirección General**, tanto de iniciativa propia como al amparo de la regulación y el impulso a nuevas convocatorias y proyectos con una **dotación extraordinaria de Fondos** procedentes de Europa, van a ser protagonistas en el periodo. En este caso, tanto del incremento estructural de fondos existente en programas ordinarios: FEADER, Fondo Climático o de Residuos, como la dotación extraordinaria de Fondos NextGenEU, anticipan un periodo intenso con un gran reto para poder aprovechar los fondos en iniciativas singulares y gestionarlos de acuerdo con las exigencias asociadas al Plan de Transformación, Recuperación y Resiliencia (PTRR).

Asimismo, la Dirección General cuenta con **líneas estructurales de trabajo, tanto en estudios como en asistencias técnicas ordinarias y en proyectos de inversión**, a los que en el periodo también se van a sumar iniciativas innovadoras que den respuesta a nuevos retos sociales y económicos, con el consecuente esfuerzo en despliegue de nuevas iniciativas.

## EJE 2. Gestión del talento y conocimiento

### EJE 2



### OBJETIVOS GENERALES

- Preparar a las personas para el ejercicio de las funciones asignadas
- Fijar la gestión del conocimiento en los Servicios
- Promover figuras de referencia en áreas de conocimiento clave

### FUNDAMENTACIÓN Y ENFOQUE

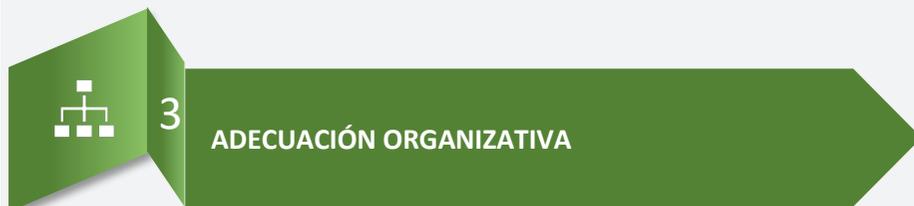
Las personas y su conocimiento asociado son fundamentales en cualquier organización y también en la DGMA que enfrenta un incremento progresivo de complejidad en el contexto regulatorio y normativo y que opera en combinación con un **enfoque de Navarra, donde el medio ambiente es protagonista de numerosas políticas**, algunas gestionadas íntegramente desde la Dirección General y otras que competen y están cada vez más presentes en otros ámbitos económicos y sociales y con las que la Dirección General debe colaborar.

El Plan Director quiere preparar a las personas en el ejercicio de las funciones asignadas, **promoviendo planes de formación y capacitación** de las mismas, apostando por **preservar el conocimiento de figuras referenciales** y realizando una **gestión activa** ante la fuga del mismo por **salida de personas clave y ante la incorporación de nuevo personal** que enfrenta normalmente periodos de adaptación y formación necesarios para el desarrollo de las funciones de los puestos.

El desarrollo y el ejercicio de las funciones a lo largo de la historia de la DGMA ha permitido la generación de un conocimiento tácito y explícito que debe ser gestionado. Se apuesta por una **gestión activa de conocimiento en los Servicios**, y por la generación de referenciales internos para que dicho conocimiento pueda ser intercambiado y compartido. Asimismo, será necesario promover una cierta especialización de personas en torno a temáticas clave, que, en coordinación con estructuras de transferencia e intercambio, permita aplicar un conocimiento especializado al desarrollo de las actividades, con un mayor nivel de solvencia y desempeño de los Servicios.

### EJE 3. Adecuación organizativa

#### EJE 3



#### OBJETIVOS GENERALES

- Promover una estructura adecuada a nuevos retos
- Reducir la eventualidad de los Servicios
- Garantizar la disponibilidad de plantilla para el cumplimiento mínimo legal
- Desplegar un mayor refuerzo económico y administrativo en los Servicios

#### FUNDAMENTACIÓN Y ENFOQUE

La estructura organizativa de la Dirección General cuenta con **déficits estructurales**, que conviene abordar para no generar un colapso tanto interno como de prestación de los servicios. En este periodo se debe realizar una **reflexión en materia de organización**, partiendo del tamaño y alcance asociado a una única Dirección General, abordando el reto de la reducción de la eventualidad, con áreas competenciales especialmente afectadas por este factor y enfocando un aumento de capacidad en algunos ámbitos, donde el nivel actual de plantilla y su desempeño asociado, están muy por debajo de los mínimos legales que la administración debería asegurar a los grupos de interés y la sociedad, generando asimismo frustración interna, altos niveles de colapso y quejas sostenidas de grupos de interés externos.

Así, en el periodo se anticipan varios cambios necesarios tanto de reestructuración organizativa de la DGMA, sus Servicios y estructuras de Secciones y Negociados, como en la **consolidación del conocimiento en la plantilla reduciendo sus tasas de eventualidad**, y por tanto influyendo positivamente en el desarrollo de las funciones asignadas. El aumento de personas asociadas a los Servicios se considera fundamental para poder **mejorar los plazos asociados**, actualmente fuera de los niveles mínimos exigibles, **cumplir las exigencias legales** e **impulsar adecuadamente el marco normativo** que tiene desplegado Navarra.

Se considera relevante contar con mayores recursos dedicados a la gestión económica y presupuestaria. Finalmente, la alta **carga de gestión administrativa** y la gestión asociada a la elaboración de informes e indicadores (analítica de datos), requieren a su vez de refuerzos administrativos en los diversos Servicios.

## EJE 4. Modernización y eficiencia

### EJE 4

### OBJETIVOS GENERALES



- Promover la eficiencia y simplificación de los procesos
- Digitalizar la gestión y los servicios
- Adecuar los espacios físicos a las nuevas necesidades
- Dotar de medios a los equipos

### FUNDAMENTACIÓN Y ENFOQUE

En combinación con un aumento de la capacidad de la estructura, reto articulado en el eje 3, la DGMA se enfrenta a un reto combinado de **mejora de la eficiencia interna a través de la simplificación, automatización y digitalización de operaciones y procesos**. Bajo este enfoque se incluye la revisión ordenada de procesos y procedimientos, orientada a identificar aspectos de mejora y cambio, así como la extensión de **herramientas digitales** de apoyo a la operación y gestión, tanto en procesos internos como en la gestión de servicios hacia la ciudadanía.

En este sentido, la puesta en marcha de **herramientas de gestión en combinación con medios de movilidad** debe mejorar la comunicación y eficiencia en el desarrollo de las funciones designadas. Se trataría de extender el acceso a herramientas telemáticas a todas las personas que trabajan en los Servicios, diseñando aplicaciones y sistemas digitales que se puedan operar tanto desde entornos fijos, como en modelos de teletrabajo o movilidad.

Por otro lado, el crecimiento de la estructura de la DGMA comienza a requerir de **nuevas soluciones de espacios y adecuación de infraestructuras asociadas**. El Plan establece una línea de renovación de medios físicos, incluyendo una renovación y ampliación de la flota de vehículos disponibles y un estudio sobre reorganización de espacios de oficinas y zonas comunes para la plantilla ubicada en la sede central.

## EJE 5. Visibilización y gestión con grupos externos

### EJE 5



5

### VISIBILIZACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS EXTERNOS

### OBJETIVOS GENERALES

- Promover la educación ciudadana en torno al medio ambiente
- Mejorar la visibilidad de la DGMA
- Asegurar y estructurar marcos de diálogo y gobernanza con entidades externas

### FUNDAMENTACIÓN Y ENFOQUE

La sensibilización ambiental es un medio efectivo para concienciar a la sociedad sobre la necesidad de preservar el medio ambiente con el objetivo de lograr una mejor calidad de vida tanto para las generaciones actuales como las futuras. El eje establece por tanto la necesidad de impulsar esta sensibilización por el medio ambiente, con un doble objetivo de implicar a la sociedad como un agente activo y cualificado de cuidado del medio ambiente, y también proporcionar criterios y conocimientos para una correcta interpretación y entendimiento de la función ejercida desde la administración. Se ha detectado que existe una percepción ciudadana de la labor que realiza el la Dirección General que en muchos casos no coincide con el ámbito competencial y funcional interno, ni con la percepción de los equipos de la DGMA. Sensibilizar **a la ciudadanía, para que pueda generar conocimiento y criterios propios en materia medio ambiental** es una prioridad del periodo.

Asimismo, se plantea una mejora en **la visibilización y comunicación externa de las actuaciones** de la DGMA. Se considera que existe una gran capacidad de mejora para comunicar lo que se hace y por qué se hace. Para ello será imprescindible mejorar los canales de comunicación, tanto físicos como virtuales dedicando esfuerzos y recursos a los mismos, adaptando mensajes y formatos a los nuevos segmentos sociales para conseguir llegar a diferentes segmentos de la sociedad.

En este eje se desarrolla una **voluntad de evolución y mejora de las relaciones de la Dirección General con sus grupos de interés**, de tal forma que se fomenten mayores grados de interrelación y diálogo con los mismos, favoreciendo el impulso coordinado hacia modelos de prevención, participación de la comunidad y resolución de problemas. En un momento donde la DGMA ya cuenta con órganos de participación y gobierno estructurados, su revisión permitirá un mejor enfoque del planteamiento de comunicación y participación de partes interesadas en los procesos de desarrollo normativo, despliegue de planes y programas o adecuación de convocatorias a las necesidades de los agentes. Este enfoque debe ser válido tanto para estructuras de coordinación externas ya establecidas con otras administraciones públicas, como para la relación general con organizaciones y partes interesadas de carácter regional.



# 5

## PLAN DE ACCIÓN



## 5. PLAN DE ACCIÓN

### EJE 1 Desarrollo normativo y de servicios (1/5)

PLAN DE ACCIÓN																							
EJE	LÍNEA DE TRABAJO		COD. ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE						PTO 2024 ACCIÓN	PTO 2025 ACCIÓN	PTO 2026 ACCIÓN	PTO 2027 ACCIÓN	TOTAL ACCION	TOTAL LÍNEA	2024	2025	2026	2027		
						DGMA	FyC	BDV	ECI	OCCN	GUAR												
1. Desarrollo normativo y de servicios	1.1	Desarrollo de normativa	1.1.1	Desarrollo de la Ley Foral 4/22 de cambio climático y transición energética	Desarrollo y ejecución de las medidas y acciones incluidas en la Ley Foral 4/22 de Cambio Climático y Transición Energética							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A							
			1.1.2	Impulso de la Ley Foral de patrimonio natural y biodiversidad	Redacción del anteproyecto de Ley Foral									N/A	N/A	N/A	N/A	N/A					
			1.1.3	Impulso de la Ley Foral de gestión cinegética	Redacción del anteproyecto de Ley Foral									N/A	N/A	N/A	N/A	N/A					
			1.1.4	Desarrollo de la Ley Foral 17/2020 reguladora de actividades con incidencia ambiental	Implantación y ejecución de las medidas propuestas en la Ley Foral 17/2020									N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				
			1.1.5	Impulso del Decreto Foral de listado y catálogo de fauna amenazada	Elaboración de propuesta técnica, exposición pública de borrador, elaboración de texto final y tramitación de la norma									N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				
			1.1.6	Tramitación del Decreto Foral de Inventario de Zonas Húmedas de Navarra	Exposición pública de borrador, elaboración de texto final y tramitación del DF									N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				
			1.1.7	Aprobación del Decreto Foral de zonas vulnerables por nitratos	Propuesta técnica, exposición pública, elaboración de texto final y tramitación de la norma									N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				

EJE 1 Desarrollo normativo y de servicios (2/5)

PLAN DE ACCIÓN																						
EJE	LÍNEA DE TRABAJO		COD. ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE						PTO 2024 ACCIÓN	PTO 2025 ACCIÓN	PTO 2026 ACCIÓN	PTO 2027 ACCIÓN	TOTAL ACCIÓN	TOTAL LÍNEA	2024	2025	2026	2027	
						DGMA	FyC	BDV	ECI	OCCN	GUAR											
1. Desarrollo normativo y de servicios	1.2	Desarrollo de planes y programas	1.2.1	Desarrollo de la Hoja de Ruta de Cambio Climático KLINA	Ejecución de las acciones planificadas							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A					
			1.2.2	Plan de Acción a corto plazo de calidad del aire	Ejecución de las acciones planificadas								N/A	N/A	N/A	N/A		N/A				
			1.2.3	Plan del Ozono	Ejecución de las acciones planificadas								N/A	N/A	N/A	N/A		N/A				
			1.2.4	Desarrollo de la Agenda de Economía Circular	Ejecución de las acciones planificadas								N/A	N/A	N/A	N/A		N/A				
			1.2.5	Desarrollo de la Agenda Forestal de Navarra	Ejecución de las acciones planificadas								N/A	N/A	N/A	N/A		N/A				
			1.2.6	Impulso de los Planes de gestión caducados en 4 ZECs	Elaboración de propuesta técnica, exposición pública de borradores, elaboración de textos finales y tramitación de los DDF								N/A	N/A	N/A	N/A		N/A				
			1.2.7	Impulso de la revisión progresiva de los Planes de gestión de ZECs	Elaboración de propuesta técnica, exposición pública de borradores, elaboración de textos finales y tramitación de los DDF, según antigüedad de los vigentes								N/A	N/A	N/A	N/A		N/A				
			1.2.8	Plan de conservación de las aves esteparias de Navarra	Reelaboración de propuesta técnica, participación y exposición pública de borrador, elaboración de texto final y tramitación del DF								N/A	N/A	N/A	N/A		N/A				
			1.2.9	Aprobación de la Estrategia Navarra de Infraestructura Verde, con criterios sostenibles y contemplando la accesibilidad universal	Elaboración de documento técnico, contraste y participación , exposición pública y tramitación aprobación.								N/A	N/A	N/A	N/A		N/A				
			1.2.10	Actualización de la Estrategia Navarra de Biodiversidad	Elaboración de documento técnico, contraste y participación , exposición pública y tramitación aprobación								N/A	N/A	N/A	N/A		N/A				
			1.2.11	Plan Director de Permeabilización de Obstáculos Fluviales	Elaboración de documento técnico, exposición pública y tramitación aprobación.								N/A	N/A	N/A	N/A		N/A				

EJE 1 Desarrollo normativo y de servicios (3/5)

PLAN DE ACCIÓN																							
EJE	LÍNEA DE TRABAJO	COD. ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE						PTO 2024 ACCIÓN	PTO 2025 ACCIÓN	PTO 2026 ACCIÓN	PTO 2027 ACCIÓN	TOTAL ACCION	TOTAL LÍNEA	2024	2025	2026	2027			
					DGMA	FyC	BDV	ECI	OCCN	GUAR													
1. Desarrollo normativo y de servicios	1.3	Convocatorias de ayudas ordinarias	1.3.1	Ayudas Fondo Climático	Instrumento necesario para la ejecución de políticas y acciones de mitigación y adaptación al cambio climático.							300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	1.200.000,00 €							
			1.3.2	Ayudas Fondo de Residuos	Subvenciones a Entidades Locales y Empresas industriales con lo recaudado con el impuesto de eliminación de residuos establecido por la Ley Foral 14/2018.								5.230.512,00 €	5.230.512,00 €	5.230.512,00 €	5.230.512,00 €	20.922.048,00 €						
			1.3.3	Ayudas Trabajos Forestales (Cofinanciadas por el PDR)	Elaboración convocatoria, recepción expedientes, tramitación concesión, controles sobre lo ejecutado, propuesta de pago y pago. Estadísticas, auditorías y solicitud de cofinanciación.									3.070.000,00 €	3.070.000,00 €	3.070.000,00 €	3.070.000,00 €	12.280.000,00 €					
			1.3.4	Ayudas a Industrias Forestales (PDR)	Elaboración convocatoria, recepción expedientes, tramitación concesión, controles sobre lo ejecutado, propuesta de pago y pago. Estadísticas, auditorías y solicitud de cofinanciación.									480.000,00 €	480.000,00 €	480.000,00 €	480.000,00 €	1.920.000,00 €					
			1.3.5	Ayudas Pastos Montanos (PDR)	Elaboración convocatoria, recepción expedientes, tramitación concesión, controles sobre lo ejecutado, propuesta de pago y pago. Estadísticas, auditorías y solicitud de cofinanciación.									222.273,00 €	222.273,00 €	222.273,00 €	222.273,00 €	889.092,00 €					
			1.3.6	Ayudas Forestación Terrenos Agrarios (PDR)	Propuesta de pago y pago (expedientes con concesión; no hay nuevas convocatorias pero hay pagos pendientes hasta 2026. Estadísticas, auditorías y solicitud de cofinanciación.										170.000,00 €	170.000,00 €	170.000,00 €	170.000,00 €	680.000,00 €				
			1.3.7	Ayudas Redacción de Planes de Gestión Forestal (PDR)	Elaboración convocatoria, recepción expedientes, tramitación concesión, controles sobre lo ejecutado, propuesta de pago y pago. Estadísticas, auditorías y solicitud de cofinanciación.										20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	80.000,00 €				
			1.3.8	Convenio con FORESNA	Elaboración del convenio mediante reuniones con la asociación, aprobación, seguimiento y pagos de las dos certificaciones anuales										110.000,00 €	110.000,00 €	110.000,00 €	110.000,00 €	440.000,00 €				
			1.3.9	Convenio con ADEMAN	Elaboración del convenio mediante reuniones con la asociación, aprobación, seguimiento y pagos de las dos certificaciones anuales										35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	140.000,00 €				
			1.3.10	Ayudas a entidades locales en la gestión de recursos cinegéticos											100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	400.000,00 €				
			1.3.11	Ayudas a entidades locales en mejora de hábitats y prevención de daños cinegéticos											40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	160.000,00 €				
			1.3.12	Ayudas y convenios uso público en espacios naturales											200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	800.000,00 €				
			1.3.13	Ayudas agroambientales PEPAC	Elaboración contenido técnico de las convocatorias de las 4 medidas agroambientales propuestas por la DGMA en el PEPAC										520.000,00 €	520.000,00 €	520.000,00 €	520.000,00 €	2.080.000,00 €				
			1.3.14	Ayudas restauración medio fluvial											100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	400.000,00 €				
			1.3.15	Ayudas tendidos eléctricos											- €	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €	600.000,00 €				
			1.3.16	Ayudas Agenda Local 2030											415.000,00 €	415.000,00 €	415.000,00 €	415.000,00 €	1.660.000,00 €				

EJE 1 Desarrollo normativo y de servicios (4/5)

PLAN DE ACCIÓN																				
EJE	LÍNEA DE TRABAJO	COD. ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE						PTO 2024 ACCIÓN	PTO 2025 ACCIÓN	PTO 2026 ACCIÓN	PTO 2027 ACCIÓN	TOTAL ACCION	TOTAL LÍNEA	2024	2025	2026	2027
					DGMA	FyC	BDV	ECI	OCCN	GUAR										
1.4	Convocatorias de ayudas extraordinarias	1.4.1	Ayudas MRR tendidos eléctricos							1.115.235,15 €	- €	- €	- €	1.115.235,15 €	10.772.714,42 €					
		1.4.2	Ayudas MRR Reservas de la biosfera							400.000,00 €	461.956,00 €	- €	- €	861.956,00 €						
		1.4.3	Ayudas MRR Residuos							4.542.250,84 €	1.557.445,61 €	354.566,82 €	- €	6.454.263,27 €						
		1.4.4	Ayudas MRR adaptación ante el riesgo de inundación ayudas a entidades locales							700.000,00 €	1.000.000,00 €	641.260,00 €	- €	2.341.260,00 €						
	1.5	Inversiones propias ordinarias	1.5.1	Inversiones de carácter forestal y cinegético	Se incluyen inversiones en Urbasa-Andía, también estudios y asistencias técnicas, prevención de incendios y restauración forestal y planificación forestal, selección de proyectos, elaboración del expediente de contratación, seguimiento de actuaciones, certificación, pago; atención auditorías, solicitud de cofinanciación y elaboración de indicadores						1.215.090,03 €	1.185.090,03 €	1.185.090,03 €	1.185.090,03 €	4.770.360,12 €	31.033.023,80 €				
			1.5.2	Otras inversiones que implementa la Agenda Forestal de Navarra	Mejoras y equipamientos en patrimonios forestales						270.000,00 €	270.000,00 €	270.000,00 €	270.000,00 €	1.080.000,00 €					
			1.5.3	Inversiones en sanidad forestal, investigación y experimentación (I+D+i)	Son otra tipología de inversiones relacionadas con la vigilancia del estado sanitario de los montes, desarrollo de herramientas digitales de gestión, participación en proyectos europeos etc...						839.702,00 €	839.702,00 €	839.702,00 €	839.702,00 €	3.358.808,00 €					
			1.5.4	Actuaciones de gestión, conservación y mantenimiento de espacios naturales, incluidos los espacios protegidos y los espacios Natura 2000							966.268,92 €	966.268,92 €	966.268,92 €	966.268,92 €	3.865.075,68 €					
			1.5.5	Inversiones para la restauración de la biodiversidad en espacios naturales, incluida la red Natura 2000 con criterios de sostenibilidad y accesibilidad universal							330.000,00 €	330.000,00 €	330.000,00 €	330.000,00 €	1.320.000,00 €					
			1.5.6	Monitoreo y actuaciones de protección y conservación de las especies de fauna y flora silvestre amenazadas							1.470.795,00 €	1.470.795,00 €	1.470.795,00 €	1.470.795,00 €	5.883.180,00 €					
		1.5.7	Actividades dirigidas a la gestión de la actividad piscícola y a la conservación de las especies ligadas a medios fluviales						494.800,00 €	494.800,00 €	494.800,00 €	494.800,00 €	1.979.200,00 €							
		1.5.8	Inversiones para la restauración de la vegetación de ribera, la permeabilización de los ríos y la recuperación de los cursos fluviales						650.000,00 €	650.000,00 €	650.000,00 €	650.000,00 €	2.600.000,00 €							
		1.5.9	Inversiones en el ámbito de los residuos y el desarrollo de la Agenda de Economía Circular						336.600,00 €	336.600,00 €	336.600,00 €	336.600,00 €	1.346.400,00 €							
		1.5.10	Estudios y Proyectos Cambio Climático. Inundabilidad						30.000,00 €	300.000,00 €	1.000.000,00 €	3.500.000,00 €	4.830.000,00 €							

EJE 1 Desarrollo normativo y de servicios (5/5)

PLAN DE ACCIÓN																							
EJE	LÍNEA DE TRABAJO		COD. ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE						PTO 2024 ACCIÓN	PTO 2025 ACCIÓN	PTO 2026 ACCIÓN	PTO 2027 ACCIÓN	TOTAL ACCION	TOTAL LÍNEA	2024	2025	2026	2027		
						DGMA	FyC	BDV	ECI	OCCN	GUAR												
1. Desarrollo normativo y de servicios	1.6	Inversiones extraordinarias	1.6.1	Actuaciones MRR de conservación de la biodiversidad							590.892,50 €	399.600,00 €	80.313,20 €	- €	1.070.805,70 €								
			1.6.2	Actuaciones MRR de restauración de ecosistemas e infraestructura verde, con criterios de sostenibilidad y accesibilidad universal								1.192.000,00 €	290.250,00 €	- €	- €	1.482.250,00 €							
			1.6.3	Actuaciones MRR de gestión forestal sostenible y contemplando criterios de accesibilidad universal en aquellas actuaciones de cara a la ciudadanía	Licitación de Inversiones en Parques Naturales, prevención de incendios, restauracion forestal: elaboracion de proyectos, seguimiento de actuaciones, certificación pago, remisión de indicadores, justificación de inversiones en sistemas de gestión								2.440.212,23 €	1.849.930,27 €	1.060.500,00 €	- €	5.350.642,50 €	12.076.895,19 €					
			1.6.4	Actuaciones MRR Ebro Resilience									1.780.516,91 €	1.998.593,08 €	- €	- €	3.779.109,99 €						
			1.6.5	Actuaciones REACT y PIMA Ecosistemas en materia de biodiversidad	Ecoducto de Sakana								394.087,00 €	- €	- €	- €	394.087,00 €						

## EJE 2 Gestión del talento y del conocimiento

PLAN DE ACCIÓN																					
EJE	LÍNEA DE TRABAJO		COD. ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE						PTO 2024 ACCIÓN	PTO 2025 ACCIÓN	PTO 2026 ACCIÓN	PTO 2027 ACCIÓN	TOTAL ACCION	TOTAL LÍNEA	2024	2025	2026	2027
						DGMA	FyC	BDV	ECI	OCCN	GUAR										
2. Gestión del talento y conocimiento	2.1	Capacitación del personal a las funciones asignadas	2.1.1	Planes de formación para cada unidad organizativa	Elaboración e implantación de planes de formación en cada unidad organizativa para renovar y ampliar los conocimientos de la plantilla en torno a la nueva normativa, planes y programas							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				
			2.1.2	Plan de acogida	Elaboración de planes de acogida para facilitar la incorporación del nuevo personal y disminuir el tiempo de aprendizaje								N/A	N/A	N/A			N/A			
	2.2	Protección y conservación del conocimiento de los Servicios	2.2.1	Plan de transferencia de conocimiento	Desarrollo de planes que permitan transferir las habilidades y conocimientos de cierto personal al resto de la plantilla con el fin de reducir la pérdida de talento ante la eventualidad, jubilaciones...							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				

EJE 3 Adecuación organizativa (1/2)

PLAN DE ACCIÓN																							
EJE	LÍNEA DE TRABAJO		COD. ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE						PTO 2024 ACCIÓN	PTO 2025 ACCIÓN	PTO 2026 ACCIÓN	PTO 2027 ACCIÓN	TOTAL ACCION	TOTAL LÍNEA	2024	2025	2026	2027		
						DGMA	FyC	BDV	ECI	OCCN	GUAR												
3. Adecuación organizativa	3.1	Refuerzo de estructura interna	3.1.1	Análisis de estructura y competencias	Análisis en línea con otras Comunidades Autónomas y una posible necesidad de desdoble estructural interno							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A							
			3.1.2	Refuerzo directo con perfil jurídico	Incorporación de 1 persona con perfil jurídico para reestructurar y apoyar en la tramitación a la DGMA								- €	- €	- €	53.337,18 €	53.337,18 €						
			3.1.3	Refuerzo directo con un perfil de economista	Refuerzo de 1 persona con perfil especialista en el Servicio de Biodiversidad									- €	- €	53.337,18 €	53.337,18 €	106.674,36 €					
			3.1.4	Refuerzo directo con un perfil especialista en comunicación	Incorporación de 1 persona a media jornada especialista en comunicación. Se trata de un perfil no disponible en la actualidad en la DGMA y que apoyaría a los Servicios gestores en la elaboración de contenido para la página web y otros canales de comunicación									- €	26.668,59 €	26.668,59 €	26.668,59 €	80.005,77 €					
																240.017,31 €							

EJE 3 Adecuación organizativa (2/2)

PLAN DE ACCIÓN																					
EJE	LÍNEA DE TRABAJO	COD. ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE						PTO 2024 ACCIÓN	PTO 2025 ACCIÓN	PTO 2026 ACCIÓN	PTO 2027 ACCIÓN	TOTAL ACCION	TOTAL LÍNEA	2024	2025	2026	2027	
					DGMA	FyC	BDV	ECI	OCCN	GUAR											
3. Adecuación organizativa	3.2	Refuerzo de plantilla en áreas clave de la DGMA	3.2.1	Estabilización de la plantilla para reducir los niveles de eventualidad en los servicios	Selección de plazas vacantes para incluir en la siguiente OPE o en el acuerdo de estabilización de plazas.							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A					
			3.2.2	Refuerzo de personal de carácter técnico con competencias en la gestión de impacto ambiental	Incorporación de 4 personas en la unidad organizativa dedicada al impacto ambiental (al menos 2 biólogos) para dar respuesta al aumento de expedientes esperado por el incremento de proyectos de EERR, obras de gran dimensión...							- €	107.185,64 €	160.522,82 €	213.860,00 €	481.568,46 €					
			3.2.3	Refuerzo de personal de carácter técnico con competencias en la gestión de espacios naturales y especies protegidas	Incorporación de 5 personas en la unidad organizativa dedicada a espacios naturales y especies protegidas (al menos 3 biólogos) para la gestión, conservación y protección de especies silvestres, hábitats y espacios naturales.							- €	107.185,63 €	214.371,27 €	267.708,45 €	589.265,34 €					
			3.2.4	Refuerzo de personal de carácter técnico con competencias en la gestión del medio fluvial	Incorporación de 2 personas en la Sección de Medio Fluvial (al menos 1 biólogo) dedicada a la gestión piscícola y la recuperación, restauración y mantenimiento del entorno fluvial							- €	- €	53.592,82 €	107.185,64 €	160.778,46 €					
			3.2.5	Refuerzo de personal de carácter técnico con competencias en la prevención de la contaminación	Aumento de la plantilla en 3 personas para la adecuación e inspección de la actividad industrial							- €	- €	106.674,36 €	163.274,63 €	269.948,99 €					
			3.2.6	Refuerzo de personal de carácter técnico con competencias en inspección ambiental	Aumento de la plantilla en 4 personas para la adecuación e inspección de la actividad industrial							- €	213.348,72 €	213.348,72 €	213.348,72 €	640.046,16 €	4.487.742,21 €				
			3.2.7	Refuerzo de personal de carácter técnico con competencias en cambio climático	Aumento de la plantilla en 4 personas (al menos 2 técnicos de grado medio de Medio Ambiente) para el desarrollo de las competencias establecidas por la LF 7/2022							144.000,00 €	199.500,00 €	255.000,00 €	255.000,00 €	853.500,00 €					
			3.2.8	Refuerzo de personal de carácter técnico en materia de prevención de incendios	Aumento de plantilla en 3 personas para la gestión de actuaciones en materia de prevención de incendios forestales.							- €	53.337,18 €	106.012,54 €	160.011,54 €	319.361,26 €					
			3.2.9	Refuerzo de personal de carácter administrativo en materia forestal y cinegética	Aumento de plantilla en 2 personas para la gestión administrativa en materia forestal y cinegética							- €	66.020,30 €	66.020,30 €	66.020,30 €	198.060,90 €					
			3.2.10	Refuerzo de personal de carácter técnico en materia de gestión forestal y fincas del Patrimonio Forestal de Navarra	Aumento de la plantilla en 3 personas para gestión de aprovechamientos forestales, restauración forestal, fomento de uso de la madera, etc.							- €	53.337,51 €	160.012,54 €	160.012,54 €	373.362,59 €					
			3.2.11	Refuerzo de personal técnico en materia de Restauración del Medio Fluvial	Aumento de la plantilla en 2 personas para la gestión de la calidad de afloros e inundabilidad							55.500,00 €	111.000,00 €	111.000,00 €	111.000,00 €	388.500,00 €					
			3.2.12	Refuerzo de personal de carácter técnico en materia de planificación forestal	Aumento de la plantilla en 3 personas para gestión forestal							- €	- €	53.337,51 €	160.012,54 €	213.350,05 €					

EJE 4 Modernización y eficiencia

PLAN DE ACCIÓN																					
EJE	LÍNEA DE TRABAJO		COD. ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE						PTO 2024 ACCIÓN	PTO 2025 ACCIÓN	PTO 2026 ACCIÓN	PTO 2027 ACCIÓN	TOTAL ACCION	TOTAL LÍNEA	2024	2025	2026	2027
						DGMA	FyC	BDV	ECI	OCCN	GUAR										
4. Modernización y eficiencia	4.1	Mejora de procesos	4.1.1	Homogeneización y simplificación de los procesos	Revisión de los procesos llevados a cabo en los Servicios con el objetivo de identificar focos de mejora y simplificación que permitan a los Servicios ser más eficientes							25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	100.000,00 €					
			4.1.2	Desarrollo de apoyos para la tramitación telemática	Desarrollo y elaboración de documentación de apoyo a los grupos de interés que pueda ser incluida en la página web de la DGMA, de manera que se faciliten los trámites electrónicos y disminuya el número de consultas atendidas por el personal de la DGMA							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	100.000,00 €				
			4.1.3	Digitalización de los procesos	Ampliar el uso de la herramienta digital Extr@ en los diferentes procesos para facilitar la colaboración entre Servicios, ser utilizada como gestor de documentación...							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A					
			4.1.4	Desarrollo del plan de aplicaciones	Desarrollo de un plan de aplicaciones para el uso de los servicios: Herramienta de caza, base de datos de criterios de evaluación ambiental, gestión de purines, base de datos del conocimiento en biodiversidad, aplicación gestión planes Natura 2000, etc							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A					
	4.2	Mejora de las infraestructuras	4.2.1	Adecuación de los espacios físicos ocupados por la DGMA, con criterios de sostenibilidad y adaptado a las necesidades especiales de las personas con discapacidad	Diseñar nueva disposición del espacio de las plantas en las que se encuentra el personal de la DGMA, así como habilitar nuevas zonas: vestuarios, comedor... teniendo en cuenta su adaptación a las necesidades especiales de personas con discapacidad							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	150.000,00 €				
			4.2.2	Renovación de la flota de vehículos, teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad y accesibilidad	Compra de vehículos compartidos para los 4 Servicios analizados							- €	100.000,00 €	- €	- €	100.000,00 €					
			4.2.3	Adquisición y dotación de recursos informáticos, teniendo en cuenta las necesidades especiales de las personas con discapacidad	Compra de nuevos equipos informáticos y dispositivos móviles							- €	- €	50.000,00 €	- €	50.000,00 €					

EJE 5 Visibilización y gestión con Grupos externos

PLAN DE ACCIÓN																					
EJE	LÍNEA DE TRABAJO		COD. ACCIÓN	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE						PTO 2024 ACCIÓN	PTO 2025 ACCIÓN	PTO 2026 ACCIÓN	PTO 2027 ACCIÓN	TOTAL ACCION	TOTAL LÍNEA	2024	2025	2026	2027
						DGMA	FyC	BDV	ECI	OCCN	GUAR										
5. Visibilización y gestión con grupos externos	5.1	Sensibilización y educación de la ciudadanía	5.1.1	Publicaciones sobre temáticas que se desarrollan en la DGMA, adaptándolas en la medida de lo posible a lectura fácil y a personas con baja visión							20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	80.000,00 €	80.000,00 €					
	5.2	Mejora de la comunicación externa	5.2.1	Elaboración de Plan de Comunicación Externo fundamentado en las redes sociales, adaptándolas en la medida de lo posible a lectura fácil y a personas con baja visión							- €	15.000,00 €	- €	- €	15.000,00 €	35.000,00 €					
			5.2.2	Revisión y actualización de la página web de la DGMA								- €	20.000,00 €	- €	- €		20.000,00 €				
	5.3	Coordinación y cooperación con grupos de interés	5.3.1	Establecimiento de mecanismos de coordinación, cooperación y relación con grupos de interés	Definición de un marco de relación más estructurado en el que se definan acciones planificadas de manera que se habiliten medios para la coordinación y colaboración con grupos de interés							N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				



# 6 ORGANIZACIÓN

## 6. ORGANIZACIÓN

---

### 6.1 Cambios en la organización

#### Reflexión, estabilización y refuerzo organizativo

La adecuación organizativa se articula como uno de los ejes principales de la Parte II del Plan Director. Su evolución necesaria en el periodo debe considerar tres aspectos fundamentales:

**1. REFLEXIÓN:** El alcance competencial y funcional de la DGMA es muy amplio. Navarra es la única Comunidad Autónoma que gestiona todas las competencias en materia de medio ambiente bajo una única Dirección General. Las estructuras de referencia desdoblan equipos a nivel de direcciones o subdirecciones como fórmula para mejorar la eficacia de la gestión y agilizar la tramitación asociada. La saturación de la Dirección General, su carácter de representación institucional, con el marco competencial directamente asignado en materia de resoluciones, hace que el desempeño se vea afectado. Se considera que el próximo marco temporal es el adecuado para iniciar una reflexión asociada a la configuración a más alto nivel.

Asimismo, es necesaria la reflexión asociada a la estructura de las diferentes unidades organizativas, Servicios, Secciones, Negociados, siendo conveniente y proponiendo dentro del Plan de acción algunas iniciativas requeridas desde ya, que tendrían un efecto directo en la mejora de la organización y el desempeño asociado.

**2. ESTABILIZACIÓN:** Las tasas de temporalidad existentes en los Servicios son, tal y como se ha expuesto en puntos anteriores del diagnóstico, muy superiores a lo que se podría considerar equilibrado en materia de función pública. Así, existen Secciones como la de espacios naturales y especies protegidas y la de gestión cinegética con más del 75 %, y numerosas Secciones sitúan su temporalidad entre el 50% y 60%, aspecto que requiere de una consolidación asociada.

**3. REFUERZO:** El nivel de saturación actual existente en los Servicios, que se materializa en un retraso e incumplimiento sostenido de los plazos legalmente establecidos, en una imposibilidad de dar cumplimiento a los objetivos y en la incapacidad de desarrollar adecuadamente funciones internas de la Dirección General se va a ver adicionalmente tensionado por dos factores del periodo: la sobrerregulación que se anticipa por parte de estamentos suprarregionales y que Navarra debe atender de forma obligada, y la gestión de financiación adicional que supone entre otros el despliegue de Fondos NextGenEU. La Dirección General ha realizado un estudio de objetivación del dimensionamiento necesario para el cumplimiento legal, que, en combinación con la estabilización de personas en puestos de trabajo, constituye una prioridad para el buen funcionamiento de la DGMA.

## 6.2 Dimensionamiento y refuerzos necesarios

### Proyecciones de plantilla necesarias

A fecha de diciembre de 2023, el personal de los cuatro servicios analizados en el Plan Director de la DGMA la constituyen **110 personas**. Concretamente, estos cuatro Servicios disponen, en total, de 79 personas de perfil técnico (niveles A o B) y 31 con perfil administrativo y de servicios generales (niveles C y D).

Se ha realizado un doble estudio, tanto desde la perspectiva interna del desempeño actual de los Servicios, como desde un modelo analítico que ha desarrollado la UPNA, y que se anexa como estudio asociado (*Ver. Anexo I*), para dimensionar las necesidades de personal en cada una de las competencias de la Dirección General.

En la tabla contigua se muestran los resultados de dichos estudios, concluyendo que **el número total óptimo de personas** vinculadas a los cuatro Servicios Técnicos asociados al Plan, Parte II, sería **de 161 personas**, garantizando así una correcta ejecución, tanto en plazo como en calidad, de las actividades y acciones exigidas por Ley, así como una adecuada cobertura de las competencias asignadas.

ÁREA COMPETENCIAL	PERSONAL 4 SERVICIOS ANALIZADOS EN EL PLAN EN 2023		PERSONAL ÓPTIMO 4 SERVICIOS ANALIZADOS SEGÚN ALGORITMOS	
	TÉCNICO	ADMIN	TÉCNICO	ADMIN
Funciones de gestión y dirección	4	1	4	1
Gestión económica-jurídica	0	0	2	0
Inspecciones ambientales	5	7	18**	8
Prevención de la contaminación	3			
Gestión de economía circular	8			
Gestión de proyectos europeos	6			
Gestión del cambio climático	4	1	8	2
Restauración del medio fluvial	2	9*	4	7
Gestión piscícola	6		8	
Evaluación y seguimiento ambiental	9		17	
Gestión de espacios y especies	7	6	12	3
Prevención de incendios	3	7	20	10
Gestión Forestal	9			
Planificación Forestal	8			
Gestión cinegética	5			
Comunicación	0	0	1	0
<b>TOTAL ESTRUCTURA</b>	<b>79</b>	<b>31</b>	<b>128</b>	<b>33</b>
	<b>110</b>		<b>161</b>	

\*Gestión piscícola (9) = Personal piscicultor (7) + Personal administrativo (2)

\*\*Estos valores obedecen al resultado obtenido del modelo analítico desarrollado por la UPNA, prevaleciendo sobre el análisis de desempeño realizado internamente por los Servicios.

A pesar de que el número óptimo de plantilla, en los cuatro Servicios Técnicos, se sitúa en 161 personas, apuestan por una incorporación progresiva del personal, por lo que, para el periodo abarcado por este Plan Director, **se demanda un incremento de 38 personas**, concretamente 36 perfiles técnicos y 2 administrativos, **precisando para el año 2027 una plantilla de 148 personas**.

ÁREA COMPETENCIAL	DEMANDA DE PERSONAL ADICIONAL EN LOS 4 SERVICIOS ANALIZADOS EN PLAN EN 24-27		PERSONAL 4 SERVICIOS ANALIZADOS DEL PLAN DIRECTOR DE LA DGMA EN 2027	
	TÉCNICO	ADMIN	TÉCNICO	ADMIN
Funciones de gestión y dirección	0	0	4	1
Gestión económica-jurídica	2	0	2	0
Inspecciones ambientales	4	0	9	7
Prevención de la contaminación	3		6	
Gestión de economía circular	0		8	
Gestión de proyectos europeos	0		6	
Gestión del cambio climático	4	0	8	1
Restauración del medio fluvial	2		4	
Gestión piscícola	2	0	8	9
Evaluación y seguimiento ambiental	4	0	13	6
Gestión de espacios y especies	5		12	
Prevención de incendios	3	2	6	9
Gestión Forestal	3		12	
Planificación Forestal	3		11	
Gestión cinegética	0		5	
Comunicación	1	0	1	0
<b>TOTAL ESTRUCTURA</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>115</b>	<b>33</b>
	<b>38</b>		<b>148</b>	

# 7

## GESTIÓN Y GOBERNANZA DEL PLAN

# 7. GESTIÓN Y GOBERNANZA DEL PLAN

---

## 7.1 Gobernanza del Plan

### Control y seguimiento

La gobernanza del Plan Director desplegará mecanismos de **gobernanza, control y seguimiento** a diferentes niveles.

Se identifican tres aspectos clave para su desarrollo:

1. La aprobación del Plan Director por Orden Foral por parte del Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente.
2. La puesta en marcha de un comité estratégico formado por la persona que dirija el Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente, las personas que ejerzan la/las Direcciones Generales y las Direcciones de Servicio.
3. Un seguimiento, dentro de las estructuras generales tanto de la Dirección General, como de los Servicios en materia de ejecución de acciones y proyectos cuando estas tengan un despliegue más enfocado dentro de uno de los Servicios.

Son funciones del **comité estratégico**:

- Asegurar y velar por el cumplimiento eficaz de los objetivos del Plan.
- Monitorizar a través del seguimiento de proyectos y acciones, la correcta ejecución del Plan.
- Coordinar las actuaciones del Plan con otros planes o actividades que puedan tener relación con el mismo.
- Identificar las variables externas que motivarían cambios de relevancia del Plan, y que originaran o pudieran requerir de una revisión del mismo.
- Dotar al Plan con los medios y recursos necesarios para su desarrollo.

Son funciones de los **equipos de proyecto**:

- Liderar la ejecución de los proyectos y acciones.
- Conseguir que las actividades se realicen en plazo y forma, implicando a las diferentes unidades organizativas y articulando los recursos internos y externos necesarios para su ejecución.
- Identificar y elevar los cambios o variables que condicionen el correcto desarrollo de los proyectos o informar ante requerimientos asociados.
- Preparar el estado de situación general semestral para la integración por parte del comité estratégico.
- Informar a instancias superiores ante requerimientos de información asociados a la ejecución de los proyectos.
- Proponer los cambios o reajustes necesarios de los proyectos al equipo de gestión.
- Monitorizar los indicadores asociados.

## 7.2 Presupuesto

A continuación, se muestra el presupuesto plurianual solicitado por la DGMA para poder acometer todas aquellas líneas de trabajo y acciones planificadas en el Plan de Acción.

PRESUPUESTO AGREGADO DGMA 2024-2027							
EJE	LÍNEA DE TRABAJO	2024	2025	2026	2027	TOTAL LÍNEA	TOTAL EJE
1. Desarrollo normativo y de servicios	1.1 Desarrollo de normativa		N/A			N/A	98.533.773 €
	1.2 Desarrollo de planes y programas		N/A			N/A	
	1.3 Convocatorias de ayudas ordinarias	11.012.785 €	11.212.785 €	11.212.785 €	11.212.785 €	44.651.140 €	
	1.4 Convocatorias de ayudas extraordinarias	6.757.486 €	3.019.402 €	995.827 €	- €	10.772.714 €	
	1.5 Inversiones propias ordinarias	6.603.256 €	6.843.256 €	7.543.256 €	10.043.256 €	31.033.024 €	
	1.6 Inversiones extraordinarias	6.397.709 €	4.538.373 €	1.140.813 €	- €	12.076.895 €	
2. Gestión del talento y conocimiento	2.1 Capacitación del personal a las funciones asignadas		N/A			N/A	N/A
	2.2 Protección y conservación del conocimiento de los Servicios		N/A			N/A	N/A
3. Adecuación organizativa	3.1 Refuerzo de estructura interna	- €	26.669 €	80.006 €	133.343 €	240.017 €	4.727.760 €
	3.2 Refuerzo de plantilla en áreas clave	199.500 €	910.915 €	1.499.893 €	1.877.434 €	4.487.742 €	
	* Presupuesto Plantilla ordinaria 2023	3.849.987 €	3.849.987 €	3.849.987 €	3.849.987 €	-	
4. Modernización y eficiencia	4.1 Mejora de procesos	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	100.000 €	250.000 €
	4.2 Mejora de las infraestructuras	- €	100.000 €	50.000 €	- €	150.000 €	
5. Visibilización y gestión con grupos externos	5.1 Sensibilización y educación de la ciudadanía	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	95.000 €	130.000 €
	5.2 Mejora de la comunicación externa	- €	35.000 €	- €	- €	35.000 €	
	5.3 Coordinación y cooperación con grupos de interés		N/A			N/A	
<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>		<b>34.865.723 €</b>	<b>30.581.386 €</b>	<b>26.417.567 €</b>	<b>27.161.805 €</b>	<b>PRESUPUESTO PLURIANUAL</b>	<b>103.641.533 €</b>

## 7.3 Cuadro de mando

Se propone el siguiente **cuadro de mando estratégico general**, que, en combinación con cuadros de mando más operativos, permitirán el seguimiento general del Plan.

En conjunto, se establecen 18 indicadores cuya monitorización se realizará trimestralmente, pero cuyas metas se establecen anualmente según lo dispuesto en la tabla adjunta.

CUADRO DE MANDO		2024	2025	2026	2027
EJE	INDICADOR				
<b>1. Desarrollo normativo y de servicios</b>	Nº de Leyes Forales aprobadas	-	1	2	2
	Nº de Decretos Forales aprobados	2	2	0	1
	Nº de nuevos Planes y Estrategias publicadas	2	2	3	4
	% de implantación de Planes	25%	50%	75%	100%
	% ejecución presupuesto ordinario	80%	80%	80%	80%
	% ejecución presupuesto Fondos europeos	80%	80%	80%	80%
	Inversión en proyectos propios ordinarios (M€)	6,5M	6,5M	7,5M	10M
	Inversión en proyectos propios extraordinarios (M€)	6,3M	4,5M	1M	-
<b>2. Gestión del talento y conocimiento</b>	% de plantilla con Planes de formación	50%	50%	60%	75%
	Horas de formación por persona trabajadora	10	15	20	20
	Nº de personas en proyectos de gestión y transferencia de conocimiento	2	3	5	5
<b>3. Adecuación organizativa</b>	Nº de plazas creadas	3	15	12	8
<b>4. Modernización y eficiencia</b>	% procesos integrados en sistema de mejora continua	10%	25%	30%	50%
	% de procesos gestionados con extra	60%	80%	-	-
	N.º de vehículos nuevos adquiridos	-	3	-	-
	% del presupuesto ejecutado digitalización	-	-	80%	-
<b>5. Visibilización y gestión con grupos externos</b>	% ejecución Plan de Sensibilización y Concienciación de la ciudadanía	-	25%	50%	100%
	% ejecución Plan comunicación externa	-	30%	75%	100%

# ANEXO I Modelos matemáticos.

Dimensionamiento óptimo de la plantilla de la DGMA

**Gobierno de Navarra**  
Departamento de Desarrollo Rural  
y Medio Ambiente



**Nafarroako Gobernua**  
Landa Garapeneko eta  
Ingurumeneko Departamentua

# DIMENSIONADO ÓPTIMO DE LA PLANTILLA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MEDIO AMBIENTE

*Daniel García de Vicuña Bilbao*

*Marta Cildo Esquiroz*

*Cristina Azcárate Camio*

*Fermín Mallor Giménez*

Grupo de Investigación q-UPHS

Universidad Pública de Navarra

Pamplona, 21 de diciembre de 2022



## PRESENTACIÓN

El presente informe ha sido elaborado por miembros del equipo investigador q-UPHS de la Universidad Pública de Navarra como resultado de los trabajos realizados en el marco del contrato OTRI 2022 901 129 firmado entre el responsable de dicho grupo de investigación y la Dirección General de Medio Ambiente (DGMA) del Gobierno de Navarra.

En dicho contrato se especifica que el equipo investigador formulará modelos matemáticos para determinar de forma óptima la composición de la plantilla de la mencionada DGMA del Gobierno de Navarra, que le permita cumplir con la carga de trabajo asignada a sus distintos Servicios Técnicos, atendiendo a las capacidades de los distintos perfiles de personas trabajadoras. Los modelos matemáticos se implementarán en una aplicación informática que pueda ser utilizada de forma autónoma por los responsables de la DGMA.

Se han desarrollado dos modelos matemáticos que han sido desarrollados como respuesta a los distintos modos en que se evalúa la carga de trabajo por los distintos servicios, a la distinta precisión de su estimación y a la existencia de perfiles de personas trabajadoras.

El primer modelo matemático considera una estimación directa de la carga de trabajo mediante su descomposición en actividades con una valoración en horas de trabajo que supone su realización. Se consideran distintos tipos de personal trabajador, de modo que no todos ellos pueden realizar todas las tareas, pudiendo tener, además, un distinto coste económico y distinta dedicación horaria anual. El modelo de programación lineal entero obtiene el menor número de personas trabajadoras de cada tipo, y con el menor coste, necesario para cumplir con toda la carga de trabajo.

El segundo formula un modelo probabilístico que soluciona el problema en el caso de una estimación directa, pero con incertidumbre, de la carga de trabajo. Esta se considera dividida en distintas tareas, cada una de las cuales se repite un número de veces no conocido. A partir de la estimación del tiempo que requiere una repetición y una estimación probabilística del número de repeticiones, se obtiene la estimación de la plantilla necesaria para cumplir con un determinado porcentaje de la carga de trabajo con una probabilidad prefijada.

El modelo de programación lineal se ha implementado computacionalmente utilizando el lenguaje Python, mientras que los cálculos probabilísticos del segundo modelo se han efectuado en Excel. Los dos modelos cuentan con una interfaz para la entrada de datos programada en Excel y una salida de resultados también programada en Excel.

**El presente informe detalla los modelos matemáticos desarrollados.**

## MODELOS MATEMÁTICOS

### Optimización de la plantilla utilizando evaluación directa de la carga de trabajo y tipos de personas trabajadoras (EDCTTT)

#### Introducción

En este apartado se describe la formulación de un problema de optimización para la determinación del número mínimo de personas trabajadoras de cada tipo asignados para realizar las diferentes actividades establecidas

Partimos de la siguiente información:

- Datos proporcionados por el servicio de la DGMA sobre el listado de todas las tareas que se desarrollan y la valoración de la carga de trabajo total que supone cada una de ellas.
- Datos proporcionados por el servicio de la DGMA sobre tipos de personas trabajadoras con distintas capacidades para realizar las tareas. Los trabajadores y trabajadoras de un mismo tipo trabajan lo mismo.

El **objetivo del estudio** es determinar el número mínimo de personas trabajadoras (de cada tipo) que deben asignarse de forma que se lleven a cabo todas las tareas y que la carga de trabajo entre personas trabajadoras de distintos tipos sea similar.

#### Notación

Para la formulación matemática del problema de optimización utilizaremos la siguiente notación.

- Se consideran  $I$  tipos de personas trabajadoras. Denotamos por  $i$  cada una de esos tipos, con  $i = 1, \dots, I$ .
- Se consideran  $J$  actividades. Denotamos por  $j$  cada una de esas actividades, con  $j = 1, \dots, J$ .
- Denotamos por  $h_i$  el número de horas de trabajo anuales de la persona trabajadora de tipo  $i$ .
- Denotamos por  $H_j$  la carga horaria total anual de la actividad  $j$ .
- Denotamos por  $\gamma_i = (\gamma_{i1}, \dots, \gamma_{ij}, \dots, \gamma_{iJ})$  el vector asociado a la persona trabajadora  $i$ , donde  $\gamma_{ij}$  es la capacidad del trabajador o trabajadora de tipo  $i$  de realizar la actividad  $j$ .  $\gamma_{ij} = 1$  indica que el tipo  $i$  puede realizar la actividad  $j$ .  $\gamma_{ij} = 0$  indica que no es capaz.
- Denotamos por  $\alpha_i$  al coste asociado a la persona trabajadora  $i$ .

#### Definición del problema de optimización

La formulación de un problema de optimización requiere la definición de las variables de decisión, de las restricciones del problema y de la función objetivo.

**Variables de decisión y auxiliares:**

En nuestro modelo, el valor de las variables servirá para determinar el número de personas trabajadoras  $n_i$  de tipo  $i$ . Igualmente, se va a determinar la carga de trabajo  $X_{ij}$  que realizan los trabajadores y trabajadoras del tipo  $i$  sobre la actividad  $j$ .

También se utilizan, de modo auxiliar, unas variables  $K_u$  y  $K_l$  que determinan los límites superior e inferior respectivamente de la carga de trabajo de un perfil sobre una actividad.

También se hará uso de las siguientes variables binarias para controlar si el número de personas trabajadoras de tipo  $i$  es mayor que cero.

$$y_i = \begin{cases} 1 & \text{si } n_i > 0 \\ 0 & \text{si } n_i = 0 \end{cases}$$

**Restricciones del problema:**

Las condiciones a considerar para la adecuada asignación de personal trabajador de cada tipo se recogen en las siguientes restricciones del problema de optimización:

- Este conjunto de restricciones asegura el cumplimiento de la demanda de carga de trabajo de todas las actividades.

$$\sum_{i \text{ t.q. } y_i=1} X_{ij} = H_j \quad \forall j \quad (1)$$

$$\sum_{i \text{ t.q. } y_i=0} X_{ij} = 0 \quad \forall j \quad (2)$$

- Este conjunto garantiza el cumplimiento de capacidad de los trabajadores y trabajadoras.

$$\sum_j X_{ij} \leq n_i h_i \quad \forall i \quad (3)$$

- Este conjunto de restricciones (junto con la función objetivo) aseguran que la variable auxiliar  $y_i$  toma los valores adecuados.

$$n_i \leq M y_i \quad \forall i \quad (4)$$

**Función objetivo:**

El objetivo de este problema es minimizar la suma de todo el personal trabajador, así como minimizar el coste de estos y el número de tipos si fuera el caso. Se prioriza minimizar el número de trabajadores y trabajadoras, seguido del número de tipos y por último el coste.

$$\min M \sum_i n_i + 100 \sum_i y_i + \sum_i \alpha_i n_i$$

En una primera resolución del problema, se determinaría el número de personas trabajadoras de cada tipo. Con esto establecido, se vuelve a resolver el problema para determinar la carga de trabajo de las actividades asociada a cada tipo, y conseguir un reparto equilibrado.

Por lo tanto, las  $n_i$  dejan de ser variables de decisión y pasan a ser datos conocidos. Este segundo problema queda definido con las siguientes restricciones y función objetivo.

**Restricciones del problema:**

Las condiciones a considerar para la adecuada asignación de carga de trabajo a cada tipo se recogen en las siguientes restricciones del problema de optimización:

- Este conjunto de restricciones asegura el cumplimiento de la demanda de carga de trabajo de todas las actividades.

$$\sum_{i \text{ t.q. } \gamma_i=1} X_{ij} = H_j \quad \forall j \quad (5)$$

$$\sum_{i \text{ t.q. } \gamma_i=0} X_{ij} = 0 \quad \forall j \quad (6)$$

- Este conjunto garantiza el cumplimiento de capacidad de las personas trabajadoras.

$$\sum_j X_{ij} \leq n_i h_i \quad \forall i \quad (7)$$

- Este conjunto de restricciones (junto con la función objetivo) limitan la carga de trabajo de los tipos y asegura que sea equilibrada.

$$\sum_j X_{ij} \leq n_i K_u \quad \forall i \quad (8)$$

$$\sum_j X_{ij} \geq n_i K_l \quad \forall i \quad (9)$$

**Función objetivo:**

El objetivo de este problema es minimizar la diferencia entre el límite superior  $K_u$  y el límite inferior  $K_l$  para que la carga de trabajo entre personas trabajadoras de distintos tipos sea equilibrada.

$$\min K_u - K_l$$

## Optimización de la plantilla utilizando evaluación directa probabilística de la carga de trabajo (EDPCT)

### Introducción

En este apartado se considera que la carga de trabajo está dividida en tareas, cada una de las cuales se repite un número de veces no conocido con exactitud y que se dispone de una estimación del número de horas que requiere la ejecución de cada una de esas repeticiones. El número de repeticiones se estima probabilísticamente a través de tres valores: el valor mínimo, el máximo y el más probable. La evaluación de la carga de trabajo se obtiene con el producto entre el número de horas que requiere la ejecución de la tarea y el número de repeticiones. El modelo matemático proporciona el número necesario de personas trabajadoras para que con una cierta probabilidad se garantice el cumplimiento de un porcentaje de trabajo dado. De igual forma, este modelo permite conocer la probabilidad de realizar un porcentaje dado de la carga del trabajo con un número de personas trabajadoras determinada.

### Notación

Para la formulación matemática del problema utilizaremos la siguiente notación.

- Se consideran  $I$  actividades o tareas a realizar. Denotamos por  $i$  cada una de esas actividades, con  $i = 1, \dots, I$ .
- Para cada actividad  $i$  se denota por  $b_i$  al número de horas más probable que se prevé que se va realizar la actividad  $i$ .
- Denotamos por  $a_i$  y  $c_i$  al número mínimo y máximo de horas que se prevé que se va realizar la actividad  $i$ .
- Denotamos por  $h$  el número de horas de trabajo anuales de una persona trabajadora.
- Denotamos por  $x$  al porcentaje de carga de actividad que se va estudiar.
- Denotamos por  $p$  la probabilidad con la que se garantiza el cumplimiento de  $x$ .
- Denotamos por  $n$  al número de personas trabajadoras.

### Cálculo de la función de distribución de la carga de trabajo.

Consideramos que la carga de trabajo de la actividad  $i$  sigue una distribución triangular de parámetros  $a_i$ ,  $b_i$  y  $c_i$ , que representan el valor mínimo, más probable y máximo, respectivamente. Para cada actividad  $i$  obtenemos la media ( $\mu_i$ ) y la varianza ( $\sigma_i^2$ ):

$$\mu_i = \frac{a_i + b_i + c_i}{3}$$
$$\sigma_i^2 = \frac{a_i^2 + b_i^2 + c_i^2 - a_i b_i - a_i c_i - b_i c_i}{18}$$

Así, podemos calcular la media y varianza de la carga de trabajo del conjunto de actividades:

$$E[CT] = \sum_i \mu_i$$

$$V[CT] = \sum_i \sigma_i^2$$

Utilizando el Teorema Central del Límite, la distribución de la carga de trabajo total sigue una distribución de probabilidad aproximadamente normal con valor medio y varianza calculados anteriormente

$$CT \rightarrow N\left(\sum_i \mu_i, \sum_i \sigma_i^2\right)$$

Denotamos mediante  $F_{CT}(x)$  la función de distribución acumulada de probabilidad de la carga de trabajo  $CT$ . Utilizando  $F_{CT}(x)$  desarrollamos dos análisis probabilísticos que permiten calcular el número de personas trabajadoras necesarias y la probabilidad de cumplir con la carga de trabajo fijado el tamaño de la plantilla.

**Análisis 1:**

Se calcula el número de personas trabajadoras necesarias para cumplir con la demanda. Conocidos  $x, p$  y  $h$  calculamos  $n$ .

$$n = Z_p \frac{x}{h}$$

donde  $Z_p$  es el valor tal que  $F_{CT}(Z_p) = p$ .

**Análisis 2:**

Se calcula la probabilidad de cumplir con una carga de trabajo y unas personas trabajadoras definidas. Conocidos  $x, n$  y  $h$  calculamos  $p$ .

$$Z_p = n \frac{h}{x} \quad y \quad p = F_{CT}(Z_p)$$

## Resultados de dimensionamiento en el Servicio de Ec. Circular y Cambio Climático

### Resultados en la Sección de Inspecciones y en la Sección de Prevención de la Contaminación

Datos de entrada				Horas de trabajo individuales		Horas de trabajo de cada tipo		Porcentaje de trabajo dedicado en cada actividad		Porcentaje de actividad realizada por cada tipo	
Actividades	Horas	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 1	Tipo 2
Inspección cada año	2418,9	1	0	161,26	0,00	2418,90	0,00	10,2%	0,0%	100,0%	0,0%
Inspección cada 2 años	1267,357	1	0	84,49	0,00	1267,36	0,00	5,4%	0,0%	100,0%	0,0%
Inspección cada 3 años	4039,563	1	0	269,30	0,00	4039,56	0,00	17,1%	0,0%	100,0%	0,0%
Inspección cada 4 años	4200,09	1	0	280,01	0,00	4200,09	0,00	17,8%	0,0%	100,0%	0,0%
Denuncias	1502,65	0	1	0,00	500,88	0,00	1502,65	0,0%	32,7%	0,0%	100,0%
Seguimiento	1688,099	0	1	0,00	562,70	0,00	1688,10	0,0%	36,7%	0,0%	100,0%
PRTR	1000	0	1	0,00	333,33	0,00	1000,00	0,0%	21,7%	0,0%	100,0%
Informes GAN-Vertidos	200	0	1	0,00	66,67	0,00	200,00	0,0%	4,3%	0,0%	100,0%
Informes GAN-Atmósfera	20	0	1	0,00	6,67	0,00	20,00	0,0%	0,4%	0,0%	100,0%
COV Industrial	136	0	1	0,00	45,33	0,00	136,00	0,0%	3,0%	0,0%	100,0%
COV Tintorería	28	0	1	0,00	9,33	0,00	28,00	0,0%	0,6%	0,0%	100,0%
Otorgamiento o renovación de la Etiqueta Ecológica	14,66	0	1	0,00	4,89	0,00	14,66	0,0%	0,3%	0,0%	100,0%
Concesión-renovación EMAS	10	0	1	0,00	3,33	0,00	10,00	0,0%	0,2%	0,0%	100,0%
Expedientes de autorización ambiental integrada resueltos	675	1	0	45,00	0,00	675,00	0,00	2,9%	0,0%	100,0%	0,0%
Expedientes de autorización de apertura resueltos	113,75	1	0	7,58	0,00	113,75	0,00	0,5%	0,0%	100,0%	0,0%

Datos de entrada				Horas de trabajo individuales		Horas de trabajo de cada tipo		Porcentaje de trabajo dedicado en cada actividad		Porcentaje de actividad realizada por cada tipo	
Actividades	Horas	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 1	Tipo 2
Expedientes de notificación de modificación de autorización ambiental integrada resueltos	297	1	0	19,80	0,00	297,00	0,00	1,3%	0,0%	100,0%	0,0%
Expedientes de modificación de autorización ambiental integrada resueltos	2925	1	0	195,00	0,00	2925,00	0,00	12,4%	0,0%	100,0%	0,0%
Expedientes de revisión de autorización ambiental integrada resueltos	2250	1	0	150,00	0,00	2250,00	0,00	9,5%	0,0%	100,0%	0,0%
Expedientes de aprobación de Planes de gestión de estiércoles	1300	1	0	86,67	0,00	1300,00	0,00	5,5%	0,0%	100,0%	0,0%
Informes relativos a autorizaciones ambientales integradas	105	1	0	7,00	0,00	105,00	0,00	0,4%	0,0%	100,0%	0,0%
Expedientes de concesión de autorización ambiental unificada	675	1	0	45,00	0,00	675,00	0,00	2,9%	0,0%	100,0%	0,0%
Expedientes de autorización de apertura de autorización ambiental unificada	122,5	1	0	8,17	0,00	122,50	0,00	0,5%	0,0%	100,0%	0,0%
Expedientes de dictamen de modificación de autorización ambiental unificada	297	1	0	19,80	0,00	297,00	0,00	1,3%	0,0%	100,0%	0,0%
Expedientes de modificación de autorización ambiental unificada resueltos	2925	1	0	195,00	0,00	2925,00	0,00	12,4%	0,0%	100,0%	0,0%
				<b>Horas totales de trabajo</b>		<b>Número de trabajadores/as</b>					
				<b>1574,08</b>	<b>1533,14</b>	<b>15</b>	<b>3</b>				

## Resultados de dimensionamiento en el Servicios Forestal y Cinegético

### Resultados en la Sección de Gestión Forestal

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
<b>GAMA</b>				
PARTICULARES	1,09	408,6	454	590,2
COMUNALES	21	169,2	188	244,4
LEÑAS	3,5	158,4	176	228,8
ATF (pool)	24	418,5	465	604,5
<b>EXTR@</b>				
Elaboración de informes a terceros CORP	15	137,7	153	198,9
Elaboración de informes para confederaciones	0,33	37,8	42	54,6
Autorización cambios de uso	3,3	130,5	145	188,5
Juegos y Espectáculos	3	35,1	39	50,7
Sección de Impacto Ambiental	15	34,2	38	49,4
Sección de Infraestructuras Energéticas	15	1,8	2	2,6
Sección de Ordenación del Territorio OT2	1	30,6	34	44,2
Sección de Régimen Jurídico de Medio Ambiente	4,16	34,2	38	49,4
Sección de Urbanismo OT4	1	2,7	3	3,9
Acceso a Información Pública	13,33	0,9	1	1,3
Acceso a la información ambiental	13,33	85,5	95	123,5
FORESTAL	1,66	268,2	298	387,4
<b>Registro Expedientes</b>				
AUTORIZACIONES EN ESPACIOS NATURALES	2,2	25,2	28	36,4
AUTORIZACION AMBIENTAL AYUDAS GANADERAS	2,2	81,9	91	118,3
USO DE FUEGO	2,2	26,1	29	37,7
LIMPIAS, DESBROCES, CORTA VEGETACIÓN	2,2	176,4	196	254,8
PETICIONES DE INFORMACION	2	9,0	10	13,0
AUTORIZACIONES EN ESPACIOS NATURALES	2,2	24,3	27	35,1

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
REPOBLACIONES	2,2	31,5	35	45,5
APERTURA DE PISTAS FORESTALES	2,2	12,6	14	18,2
MEJORAS DE PISTAS FORESTALES	2,2	18,0	20	26,0
CAMINO DE SANTIAGO	0	0,9	1	1,3
OTROS	2,2	120,6	134	174,2
<b>VARIOS</b>				
Quemas Rastrojo	1	99,0	110	143,0
Quemas Invierno	3,5	231,3	257	334,1
Facturas	20,33	153,0	170	221,0
<b>NOFYR</b>				
Sección Gesitón Forestal	50	67,5	75	97,5

ANÁLISIS 1		ANÁLISIS 2	
Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%	Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%
Probabilidad para el cumplimiento de la carga de trabajo (0-1)	0,95	Número de trabajadores en plantilla	20
Número de trabajadores necesarios para cumplir con la demanda	19,86	Probabilidad de cumplir con la carga de trabajo definida	0,97
Se necesitan 19,86 trabajadores para cumplir con al menos el 90% de la carga de trabajo con una probabilidad de 0,95.		Existe una probabilidad de 0,97 de que 20 trabajadores cumplan con al menos el 90% de la carga.	

## Resultados en la Sección de Planificación Forestal

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
<b>GAMA</b>				
ATF (pool)	3	418,5	465	604,5
Mantenimiento de funcionalidades GAMA	0,1	1245,6	1384	1799,2
<b>EXTR@</b>				
Autorizaciones Urbasa	1,3	113,4	126	163,8
Subida ganado	0,1	449,1	499	648,7
Leñas	0,2	234,9	261	339,3
Elaboración de informes a terceros CORP	6	118,8	132	171,6
FORESTAL	1	69,3	77	100,1
<b>Registro Expedientes</b>				
AUTORIZACIONES EN ESPACIOS NATURALES	1	7,2	8	10,4
AUTORIZACION AMBIENTAL AYUDAS GANADERAS	0,5	0,9	1	1,3
USO DE FUEGO	1	0,9	1	1,3
LIMPIAS, DESBROCES, CORTA VEGETACIÓN	1	1,8	2	2,6
AUTORIZACIONES EN ESPACIOS NATURALES	1	7,2	8	10,4
REPOBLACIONES	1	0,9	1	1,3
APERTURA DE PISTAS FORESTALES	24	0,9	1	1,3
MEJORAS DE PISTAS FORESTALES	24	0,9	1	1,3
CAMINO DE SANTIAGO	30	0,9	1	1,3
OTROS	30	10,8	12	15,6
<b>VARIOS</b>				
Facturas	0,1	189,9	211	274,3
<b>NOFYR</b>				
Orden Foral /Acuerdo Gobierno/OTROS	9,7	26,1	29	37,7
Pagos RTA	0,25	81,0	90	117,0
Tramitación pastos Montanos	30	9,0	10	13,0
Tramitación Industrias Forestales	30	9,0	10	13,0
Contratos Inversiones	35	4,5	5	6,5
Concesión /pagos ATF	17,5	3,6	4	5,2
Otros	2	16,2	18	23,4

OTROS:				
Materiales Forestales Reproducción. Acciones diversas	1,5	9,0	10	13,0
Seguimiento incendias en sanidad forestal	1	90,0	100	130,0
Evaluación Red Fitosanitaria	0,5	54,0	60	78,0
Segto. Plagas	17	18,0	20	26,0
Seguimiento/implementación Agenda Forestal	150	0,9	1	1,3
Inspección y seguimiento EUTR	10	9,0	10	13,0
Certificación Forestal	100	90,0	100	130,0
Generar conocimiento (web, tarifas forestales...	1100	3,6	4	5,2
Preparación Patronatos, Mesas Temáticas	35	0,9	1	1,3
Manuales procedimiento, auditorías, gestión PDR	7	9,0	10	13,0
Life Nadapta y otros proyectos europeos	600	1,8	2	2,6
Preparar estadísticas PDR, Ministerio y otras varias	7	9,0	10	13,0
POCTEFA ADN PYR	1	102,6	114	148,2

ANÁLISIS 1		ANÁLISIS 2	
Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%	Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%
Probabilidad para el cumplimiento de la carga de trabajo (0-1)	0,95	Número de trabajadores en plantilla	13
Número de trabajadores necesarios para cumplir con la demanda	13,50	Probabilidad de cumplir con la carga de trabajo definida	0,76
<b>Se necesitan 13,5 trabajadores para cumplir con al menos el 90% de la carga de trabajo con una probabilidad de 0,95.</b>		<b>Existe una probabilidad de 0,76 de que 13 trabajadores cumplan con al menos el 90% de la carga.</b>	

## Resultados en la Sección de Caza

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
<b>GAMA</b>				
Sociedades Cazadores Mejora Hábitat	7	21,6	24	31,2
EELL Prevención daños	5	5,4	6	7,8
EELL Contratación guardas	5	6,3	7	9,1
Sociedades Cazadores Contratación de guardas	5	33,3	37	48,1
<b>EXTR@</b>				
Alta en el registro de cetrería	7	9,0	10	13,0
Baja en el registro de cetrería	1	4,5	5	6,5
Aprobación o modificación POC	40	87,3	97	126,1
Autorizaciones excepcionales	2	7,2	8	10,4
Autorizaciones a técnicos o investigadores	2	8,1	9	11,7
Constitución o modificación de coto	25	45,0	50	65,0
Calendario caza menor	6	0,9	1	1,3
Elaboración de informes a terceros CORP	3	84,6	94	122,2
Orden Foral	75	1,0	1	1,0
CAZA	2	141,3	157	204,1
<b>Registro Expedientes</b>				
AUTORIZACIONES ESPECIES CINEGÉTICAS(NO DAÑOS)	0,2	343,8	382	496,6
DAÑOS FAUNA CINEGÉTICA	3	9,0	10	13,0
CERTIFICADOS DE APTITUD CINEGÉTICA	0,2	306,9	341	443,3
<b>BASE DE DATOS CAZA (AUT. EXCEPCIONALES)</b>				
Ciervo	2	1,8	2	2,6
Conejo	2	59,4	66	85,8
Corneja	2	0,9	1	1,3
Corneja y Buitres	2	0,9	1	1,3
Córvidos	2	0,9	1	1,3
Corzo	2	9,9	11	14,3
Corzo y Ciervo	2	0,9	1	1,3
Corzo, Ciervo y Jabalí	2	0,9	1	1,3
Faisan	2	27,0	30	39,0
Gatos	2	0,9	1	1,3
Jabali	2	121,5	135	175,5
Jabali y Corzo	2	0,9	1	1,3

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
<b>GAMA</b>				
Patos y Palomas	2	0,9	1	1,3
Cabras asilvestradas	2	2,7	3	3,9
Urracas	2	13,5	15	19,5
Zorros	2	115,2	128	166,4
Zorzal	2	0,9	1	1,3
Otros	2	0,9	1	1,3
Campeonatos	2	6,3	7	9,1
<b>VARIOS</b>				
Accidentes tráfico	1	45,0	50	65,0
Facturas	0,5	18,0	20	26,0
<b>NOFYR</b>				
Sección Caza	1	12,6	14	18,2
Concesión/certificación ayudas Caza	20	2,7	3	3,9
<b>OTROS</b>				
Preparación curso Cazador	40	0,9	1	1,3
Examen del Cazador	10	0,9	1	1,3
Información/gestión anillamientos aves cinegéticas	0,5	3,6	4	5,2
Gestión maquetación e impresión folleto OF Caza	15	0,9	1	1,3
Consejo Asesor de Caza	20	1,0	1	1,0
Informes denuncias caza	1	27,0	30	39,0
Preparación y revisión excel entrega y recepción precintos	8	1,0	1	1,0
Revisión y cobro matricula cotos privados	1	18,0	20	22,0
Gestión muestreos anuales de perdiz	4	4,5	5	5,5
Gestión muestreos anuales de liebre, conejo y zorro	5	9,0	10	11,0
Gestión información anual caza mayor	5	9,9	11	12,1
Coordinación con MITECO y otros organismos y CCAA	5	9,0	10	11,0

ANÁLISIS 1		ANÁLISIS 2	
Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%	Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%
Probabilidad para el cumplimiento de la carga de trabajo (0-1)	0,95	Número de trabajadores en plantilla	5
Número de trabajadores necesarios para cumplir con la demanda	5,00	Probabilidad de cumplir con la carga de trabajo definida	0,95
Se necesitan 5 trabajadores para cumplir con al menos el 90% de la carga de trabajo con una probabilidad de 0,95.		Existe una probabilidad de 0,95 de que 5 trabajadores cumplan con al menos el 90% de la carga.	

## Resultados en el Negociado de Asistencia Administrativa

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
<b>GAMA</b>				
PARTICULARES	1,5	408,6	454	590,2
COMUNALES	3,6	169,2	188	244,4
LEÑAS	0,3	158,4	176	228,8
ATF (pool)	4,8	418,5	465	604,5
Sociedades Cazadores Mejora Hábitat	4,83	21,6	24	31,2
EELL Prevención daños	4,83	5,4	6	7,8
EELL Contratación guardas	4,83	6,3	7	9,1
Sociedades Cazadores Contratación de guardas	4,83	33,3	37	48,1
<b>EXTR@</b>				
Autorizaciones Urbasa	0,33	113,4	126	163,8
Subida ganado	0,33	449,1	499	648,7
Leñas	0,33	234,9	261	339,3
Alta en el registro de cetrería	0,25	8,1	9	11,7
Baja en el registro de cetrería	0,25	1,8	2	2,6
Aprobación o modificación POC	0,25	87,3	97	126,1
Autorizaciones excepcionales	0,25	7,2	8	10,4
Autorizaciones a técnicos o investigadores	0,25	8,1	9	11,7
Constitución o modificación de coto	0,25	32,4	36	46,8
Calendario caza menor	8	0,9	1	1,3
Elaboración de informes a terceros CORP	0,17	341,1	379	492,7
Orde Foral	0,25	0,9	1	1,3
Elaboración de informes para confederaciones	0,25	37,8	42	54,6
Autorización cambios de uso	0,25	130,5	145	188,5
<b>Consulta otras secciones</b>				
Juegos y Espectáculos	0,25	35,1	39	50,7
Sección de Bienestar Animal	0,25	1,8	2	2,6
Sección de Impacto Ambiental	0,25	34,2	38	49,4
Sección de Infraestructuras Energéticas	0,25	1,8	2	2,6
Sección de Ordenación del Territorio OT2	0,25	30,6	34	44,2
Sección de Régimen Jurídico de Medio Ambiente	0,25	34,2	38	49,4
Sección de Urbanismo OT4	0,25	2,7	3	3,9

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
Acceso a Información Pública	0,25	0,9	1	1,3
<b>INSPECCIÓN – ALTA DENUNCIAS</b>				
CAZA	0,42	141,3	157	204,1
FORESTAL	0,42	337,5	375	487,5
<b>Registro Expedientes</b>				
AUTORIZACIONES (varias)	0,45	980,1	1089	1415,7
AUTORIZACIONES EN ESPACIOS NATURALES	0,45	31,5	35	45,5
REPOBLACIONES	0,45	32,4	36	46,8
APERTURA DE PISTAS FORESTALES	0,45	13,5	15	19,5
MEJORAS DE PISTAS FORESTALES	0,45	18,9	21	27,3
CAMINO DE SANTIAGO	0,45	1,8	2	2,6
OTROS	0,45	132,3	147	191,1
<b>BASE DE DATOS CAZA (AUT. EXCEPCIONALES)</b>				
Autorizaciones excepcionales especies cinegéticas	0,28	342,9	381	495,3
Campeonatos	0,28	6,3	7	9,1
<b>VARIOS</b>				
Notificación Denuncias	0,07	574,2	638	829,4
Quemas Rastrojo	1,00	99,0	110	143,0
Quemas Invierno	0,33	231,3	257	334,1
Licencias Caza (pool)	0,25	19247,4	21386	27801,8
Brazaletes Corzo/Ciervo (pool)	0,67	5761,8	6402	8322,6
Accidentes tráfico	0,25	36,0	40	52,0
Facturas	0,42	339,3	377	490,1
<b>NOFYR</b>				
Orden Foral /Acuerdo Gobierno/OTROS	0,33	26,1	29	37,7
Sección Caza	0,33	12,6	14	18,2
Sección Gesitón Forestal	0,33	61,2	68	88,4
<b>OTROS:</b>				
Publicación en el portal de contratación	3,00	5,4	6	7,8
Publicación en le DOUE	2,00	1,8	2	2,6
Publicación ficha catálogo de servicios	0,67	27,9	31	40,3
Atención al público (MEDIA DE 40 LLAMADAS/DIA)	0,17	4500,0	5000	6500,0
Estadísticas anuales/fichas 0	30,00	1,8	2	2,6
Registro de entrada	0,08	6395,4	7106	9237,8

ANÁLISIS 1		ANÁLISIS 2	
Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%	Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%
Probabilidad para el cumplimiento de la carga de trabajo (0-1)	0,95	Número de trabajadores en plantilla	11
Número de trabajadores necesarios para cumplir con la demanda	10,86	Probabilidad de cumplir con la carga de trabajo definida	0,98
Se necesitan 10,86 trabajadores para cumplir con al menos el 90% de la carga de trabajo con una probabilidad de 0,95.		Existe una probabilidad de 0,98 de que 11 trabajadores cumplan con al menos el 90% de la carga.	

## Resultados de dimensionamiento en el Servicio de Biodiversidad

### Resultados en la Sección de Espacios Naturales y Especies Protegidas

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Espacios	Especies	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
03.01.01 Informes sobre efectos de actividades en los hábitats y en la fauna y flora silvestres	14,14	50%	50%	136,8	152	198
03.01.02 Autorizaciones de espacios	14,14	100%	0%	63	70	91
03.01.03 Autorizaciones dron	3,535	25%	75%	32,4	36	47
03.02.02 Organización, control y gestión del centro de recuperación	339,36	0%	100%	0,9	1	1
03.02.03 Tramitación, gestión y certificación del encargo a GAN-NIK relacionado con el centro de recuperación	30,3	0%	100%	0,9	1	1
03.03.01 Gestión del Parque Natural Señorío de Bertiz	339,36	100%	0%	0,9	1	1
03.03.02 Gestión del resto de Espacios Naturales Protegidos RENA	7,07	100%	0%	67,5	75	98
03.03.03 Actuaciones de mantenimiento y restauración de espacios protegidos (incluido MRR)	70,7	100%	0%	9	10	13
03.03.05 Gestión de la convocatoria de ayudas para vigilancia y gestión del uso público en áreas de interés natural	77,77	100%	0%	0,9	1	1
03.03.06 Convenios de uso público en ANR	28,28	100%	0%	1,8	2	3
03.03.07 Indemnización de espacios	2,03	100%	0%	5,4	6	8
03.03.08 Elaboración y puesta en marcha de protocolos de seguimiento de especies	14,14	0%	100%	43,2	48	62
03.03.9 Seguimiento de especies de acuerdo a los protocolos establecidos	14,14	0%	100%	14,4	16	21
03.03.10 Elaboración y puesta en marcha de protocolos de seguimiento del estado de conservación de los hábitats	1,017	100%	0%	5,4	6	8
03.03.11 Otros estudios y trabajos técnicos sobre fauna y flora protegidas y hábitats naturales	211,01	50%	50%	22,5	25	33

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Espacios	Especies	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
03.03.12 Puesta en marcha, mantenimiento y actualización de aplicaciones informáticas y bases de datos sobre espacios y especies	70,7	50%	50%	3,6	4	5
03.03.13 Elaboración técnica de Planes de conservación y recuperación de especies	40,4	0%	100%	2,7	3	4
03.03.14 Gestión de especies exóticas invasoras	14,14	0%	100%	38,7	43	56
03.03.15 Actuaciones de restauración de hábitats naturales y de especies fuera de RENA (incluido MRR)	70,7	50%	50%	9	10	13
03.03.16 Diseño, puesta en marcha y soporte técnico de ayudas agroambientales	70,7	0%	100%	3,6	4	5
03.03.20 Denuncias tramitadas	2,525	50%	50%	48,6	54	70
03.03.21 Informes solicitados por la Sección de Régimen Jurídico de Medio Ambiente	7,07	50%	50%	20,7	23	30
03.03.22 Respuesta a solicitudes del Juzgado	7,07	25%	75%	2,7	3	4
03.03.23 Tramitación, gestión, seguimiento y certificación del encargo BIO a GAN-NIK	169,68	50%	50%	0,9	1	1
03.03.25 Trabajos previos de elaboración y diseño, y revisión y seguimiento de proyectos europeos (LIFE y POCTEFA)	35,35	25%	75%	4,5	5	7
03.03.26 Elaboración de bases técnicas para la regulación de actividades que pudieran afectar a espacios, especies y hábitats	21,21	25%	75%	9	10	13
03.03.27 Elaboración de normativa (DF, OF y trabajos previos LF)	14,14	50%	50%	9	10	13
03.03.28 Infraestructura verde (diseño de la IV navarra en aplicación de la IV estatal)	101	50%	50%	0,9	1	1
03.04.01 Elaboración de informe anual de ejecución de medidas de los planes de gestión de los Lugares Natura 2000	35,35	100%	0%	37,8	42	55
03.04.02 Puesta en marcha y funcionamiento de Comités de pilotaje de los Lugares Natura 2000	14,14	100%	0%	37,8	42	55
03.04.03 Revisión de Planes de gestión de ZECs (Zonas Especiales de	50,5	100%	0%	4,5	5	7

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Espacios	Especies	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
Conservación) incluida participación pública						
03.04.04 Actualizaciones de la información sobre Red Natura que se remite a la Comisión Europea a través del MITERD (FND...)	14,14	100%	0%	3,6	4	5
03.04.05 Informe sobre excepciones del art. 16 de la Directiva de Hábitats y del art. 9 de la Directiva de Aves, y otros convenios internacionales	14,14	0%	100%	1,8	2	3
03.04.06 Elaboración de informes sexenales en aplicación del artículo 17 de la Directiva Hábitats y del artículo 12 de la Directiva Aves	35,35	0%	100%	1,8	2	3
03.05.01 Indemnizaciones por daños producidos por fauna protegida a la agricultura y ganadería	7,07	0%	100%	43,2	48	62
03.05.02 Autorizaciones de manejo de fauna y flora protegida	3,535	0%	100%	198	220	286
03.05.03 Notificaciones control especies plaga revisadas	0,505	0%	100%	29,7	33	43
03.05.04 Seguimiento de Parques Zoológicos	7,07	0%	100%	1,8	2	3
03.05.05 Control y seguimiento de la escalada	35,35	0%	100%	0,9	1	1
03.06.01 Participación en grupos de trabajo estatales (MITERD)	7,07	50%	50%	9	10	13
03.06.02 Participación en Comités estatales (Comité de Espacios Naturales, Comité de Fauna y Flora, Comité de Humedales, Comité del inventario, Comité recursos genéticos, Comité MaB...)	7,07	50%	50%	5,4	6	8
03.06.03 Respuesta a consultas, solicitudes o tareas remitidas desde el MITERD y Ministerio de Cultura	7,07	75%	25%	7,2	8	10
03.06.04 Participación en Seminarios, talleres y jornadas organizadas por MITERD	7,07	75%	25%	3,6	4	5
03.06.05 Participación en Asambleas y encuentros técnicos Europarc	14,14	100%	0%	1,8	2	3
03.06.06 Control del Acceso a los recursos genéticos ( coordinación con MITERD, planificación y	80,8	0%	100%	0,9	1	1

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Espacios	Especies	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
ejecución del control y autorizaciones de acceso)						
03.06.07 Organismos modificados genéticamente (Comisión foral de bioseguridad, Comisión estatal de bioseguridad, gestión de expedientes de OGMs)	101	0%	100%	0,9	1	1
03.07.01 Solicitudes de información ambiental ACIA	7,07	25%	75%	31,5	35	46
03.07.02 Solicitudes y gestiones con Gabinete	2,02	50%	50%	19,8	22	29
03.07.03 Preguntas parlamentarias PEI y PES	3,535	50%	50%	9	10	13
03.07.04 Solicitudes Defensor del Pueblo y Consejo de Transparencia	3,535	50%	50%	2,7	3	4

GLOBAL		Número de horas anuales de un trabajador	1592
<b>ANÁLISIS 1</b>		<b>ANÁLISIS 2</b>	
Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%	Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%
Probabilidad para el cumplimiento de la carga de trabajo (0-1)	0,95	Número de trabajadores en plantilla	12
Número de trabajadores necesarios para cumplir con la demanda	12,01	Probabilidad de cumplir con la carga de trabajo definida	0,95
Se necesitan 12,01 trabajadores para cumplir con al menos el 90% de la carga de trabajo con una probabilidad de 0,95.		Existe una probabilidad de 0,95 de que 12 trabajadores cumplan con al menos el 90% de la carga.	

<b>ESPACIOS</b>		Número de horas anuales de un trabajador	1592		
<b>ANÁLISIS 1</b>				<b>ANÁLISIS 2</b>	
Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%			Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	85%
Probabilidad para el cumplimiento de la carga de trabajo (0-1)	0,95			Número de trabajadores en plantilla	6
Número de trabajadores necesarios para cubrir con la demanda	6,35			Probabilidad de cumplir con la carga de trabajo definida	0,95
Se necesitan 6,35 trabajadores para cumplir con al menos el 90% de la carga de trabajo con una probabilidad de 0,95.				Existe una probabilidad de 0,95 de que 6 trabajadores cumplan con al menos el 85% de la carga.	
<b>ESPECIES</b>		Número de horas anuales de un trabajador	1592		
<b>ANÁLISIS 1</b>				<b>ANÁLISIS 2</b>	
Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%			Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%
Probabilidad para el cumplimiento de la carga de trabajo (0-1)	0,95			Número de trabajadores en plantilla	6
Número de trabajadores necesarios para cubrir con la demanda	5,69			Probabilidad de cumplir con la carga de trabajo definida	1,00
Se necesitan 5,69 trabajadores para cumplir con al menos el 90% de la carga de trabajo con una probabilidad de 0,95.				Existe una probabilidad de 1 de que 6 trabajadores cumplan con al menos el 90% de la carga.	

## Resultados en la Sección de Medio Fluvial

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
Resolución de expedientes, inspecciones, informes, autorizaciones sobre actuaciones en Medio fluvial	13	411	465	605
Actuaciones de recuperación, restauración o mantenimiento del entorno fluvial	111	15	19	25
Gestión de las convocatorias y concesión de ayudas para las actuaciones en el entorno fluvial	37	8	10	13
El asesoramiento y apoyo a los municipios, organismos y entidades que los soliciten en materia de restauración fluvial.	10	35	50	65
Participación y labores de seguimiento de proyectos europeos, estrategias y planes	343	3	3	4
Gestión piscifactorias	253	3	3	3
Gestión de la pesca en Navarra	857	1	1,4	1,6
Informes y autorizaciones (muestreos, manejo de especies, gestión de pesca y denuncias )	3	102	102	133
Estudios y trabajos técnicos sobre fauna acuicola protegidas y hábitats naturales fluviales. Seguimiento de especies. Recates y eliminación fauna exotica	45	22	23	30

ANÁLISIS 1		ANÁLISIS 2	
Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%	Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%
Probabilidad para el cumplimiento de la carga de trabajo (0-1)	0,95	Número de trabajadores en plantilla	8,5
Número de trabajadores necesarios para cumplir con la demanda	8,45	Probabilidad de cumplir con la carga de trabajo definida	0,96
Se necesitan 8,45 trabajadores para cumplir con al menos el 90% de la carga de trabajo con una probabilidad de 0,95.		Existe una probabilidad de 0,96 de que 8,5 trabajadores cumplan con al menos el 90% de la carga.	

## Resultados en la Sección de Impacto Ambiental

Actividades	Tiempos medios de ejecución en horas	Previsión mínima	Previsión más probable	Previsión máxima
03.08.01 Evaluación de impacto ambiental ordinaria (Fase 1)	30	22,5	25	33
03.08.02 Evaluación de impacto ambiental ordinaria (Fase 2)	65	72	80	104
03.08.03 Evaluación impacto simplificada *2	45	18	20	26
03.08.04 Autorizaciones de Afecciones Ambientales + Evaluación de Afecciones Ambientales *3	25	122,4	136	177
03.08.05 Evaluación Ambiental Estratégica Ordinaria	125	11,7	13	17
03.08.06 Evaluación Ambiental Estratégica Simplificada	16	61,2	68	88
03.08.07 Informes Ambientales a terceros *4	7	111,6	124	161
03.08.08 Informes y consultas sobre afecciones medioambientales de los planes y proyectos de obras a realizar en el medio natural (Incluye consultas como Administración pafectada en tramite EIA ordinaria y consultas parlamentarias, defensor del pueblo...)	5	306	340	442
03.08.09 Seguimiento Ambiental de obras (nº de inspecciones realizadas)	45	135	150	195
03.08.10 Propuestas de denuncias	14	0	0	15
03.08.11 Corrección de tendidos eléctricos con incidencia en la avifauna	20	153	170	221
03.08.12 Controles mensuales de incidencias en parques eólicos	2	360	400	520
03.08.13 Seguimiento de la eficacia de medidas correctoras	10	45	50	65

ANÁLISIS 1		ANÁLISIS 2	
Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%	Porcentaje de carga de trabajo mínima a cubrir por los trabajadores (0%-100%)	90%
Probabilidad para el cumplimiento de la carga de trabajo (0-1)	0,95	Número de trabajadores en plantilla	17
Número de trabajadores necesarios para cumplir con la demanda	17,12	Probabilidad de cumplir con la carga de trabajo definida	0,92
Se necesitan 17,12 trabajadores para cumplir con al menos el 90% de la carga de trabajo con una probabilidad de 0,95.		Existe una probabilidad de 0,92 de que 17 trabajadores cumplan con al menos el 90% de la carga.	





