

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030 - RESUMEN -



Federación de Entidades de Iniciativa
e Intervención Social de Euskadi



Asociación de Entidades de
Intervención Social de Álava



Bizkaite Giza eta Elkarlanean eta Euzko
Herriko Entitateen Elkartea
Asociación de Entidades de Iniciativa
e Intervención Social de Bizkaia



Asociación de Entidades de Iniciativa
e Intervención Social de Gipuzkoa

Por qué este plan

Una herramienta para decidir mejor, colectivamente:

- El Tercer Sector de Intervención Social de Euskadi vive tensiones estructurales (financiación, empleo, reglas de contratación). **Necesitamos ordenar prioridades y concentrar energía donde más impacto tiene.**
- **El plan nace de un proceso participativo** (evaluación del plan anterior + sesiones territoriales de reflexión + aportaciones del grupo motor, incluyendo el equipo técnico).
- **Pretende ser una hoja de ruta clara y flexible:** se revisa cuando el contexto cambie.



Qué está en juego en el sector

- **Desajuste entre convenio y financiación:** suben costes, no siempre suben tarifas/precios.
- **Carga burocrática**
- **“Ruido” de redes/mesas:** muchos espacios, poco retorno.
- **Participación desigual** sosteniendo las redes
- **Fatiga y rotación:** cuesta atraer/retener talento y sostener equipos.
- **Falta de datos compartidos** para negociar e incidir con más fuerza.

Qué es Hirekin (y qué no)

Hirekin es la articulación autonómica de tres territoriales.

- Somos federación: Aisa (Araba), Gizardatz (Bizkaia), Hedatzen (Gipuzkoa).
- Somos patronal
- Función clave: voz común a escala Euskadi donde se juegan marcos y negociación.
- No buscamos homogeneizar territorios: unidad estratégica + diversidad territorial.
- Y necesitamos aclarar “quién hace qué” en el ecosistema (para reducir duplicidades).



Propósito renovado



FEDERACIÓN PATRONAL

Hirekin es el espacio que **integra y coordina las posiciones de Aisa, Gizardatz y Hedatzen** para representar de forma conjunta al Tercer Sector de Intervención Social en Euskadi y **defender un marco de regulación, gestión, financiación y relaciones laborales sostenible y digno**, desde un modelo federativo que, a medio plazo, busca ganar integración y claridad organizativa a medida que la interlocución y la negociación se desplazan hacia la escala autonómica.



VOZ COMÚN

El propósito de Hirekin es sostener **una voz común del sector ante la administración autonómica** y otros agentes, alineando posiciones territoriales para impulsar **condiciones que hagan viable el sistema:** financiación que cubra costes reales, marcos estables y empleo digno para las entidades y sus profesionales.



GARANTE

Desde su papel de **asociación empresarial**, Hirekin **impulsa una gobernanza colaborativa con administraciones y sindicatos**, defiende el reconocimiento del **valor comunitario** del sector y **articula la diversidad territorial** cuidando especialmente la diversidad de las entidades, para **garantizar servicios de intervención social estables, de calidad y arraigados en la comunidad.**

Horizonte 2030: 5 escenarios deseables

Cinco señales de dirección para evaluar si nos acercamos al horizonte deseable. No son excluyentes: se refuerzan entre sí.

1

Estrategia de Intervención Social para Euskadi

Espacio estable con agentes clave

2

Marco laboral y financiación coherentes

Ajustes en desindexación/ contratación para que los avances se asuman compartidamente.

3

Sector visible y valorado

Relato comprensible y reconocimiento del aporte comunitario.

4

Redes ordenadas, sector cuidado

Claridad de funciones, participación sostenible y apoyos a entidades pequeñas.

5

Mirada de impacto integrada

Datos e indicadores que sostienen negociación, incidencia y legitimidad.

HIREKIN

Consejo General de Euzkadi de
Trabajo Autónomo y Empleo Faltante
Federación de Entidades de Inocuidad
e Intervención Social de Trabajo

Mapa estratégico 2026-2030

La arquitectura del plan se resume en tres líneas estratégicas (LE1-LE3)

LE1 · Negociación colectiva

Estrategia autónoma y marco socio-laboral sostenible.

LE2 · Representación institucional e interlocución política

Representación ordenada, con mandato y retorno a entidades.

LE3 · Soporte a entidades y refuerzo a gestión interna

Sostener la red por dentro para incidir por fuera.

HIREKIN

Comité de Empresa de la Universidad de
León. Federación de Entidades de Investigación
y Formación de la Universidad de León.
y del Sector Social de Trabajo

LE1 - Negociación colectiva - Para qué

LE1 busca negociar mejor y comunicar mejor: una estrategia autonómica que sostenga un marco digno, más homogéneo y aplicable, conectado con financiación y con un relato público comprensible.

- Construir una estrategia autonómica compartida de negociación colectiva.
- Avanzar hacia un marco digno, más homogéneo y aplicable en todo Euskadi.
- Conectar cada avance del convenio con la actualización de tarifas, conciertos y subvenciones.
- Acompañar el ciclo negociador con comunicación proactiva: negociar y explicar a la vez.
- Cuidar la viabilidad de las entidades y la diversidad territorial del sector.

LE1 - Negociación colectiva - Por qué

La negociación colectiva concentra energía y define condiciones de trabajo, pero su impacto real depende de financiación y de legitimidad pública. Sin datos y relato, el margen de maniobra se reduce.

- Desajuste estructural: suben costes y salarios sin actualización equivalente de precios/tarifas.
- La negociación absorbe mucha energía y no siempre parte de una lectura compartida sobre su impacto en sostenibilidad y calidad del empleo.
- Dimensión simbólica y comunicativa: sin relato, cuesta explicar "qué se pide" y "por qué".
- Relato patronal poco conocido: se invisibiliza el riesgo sobre servicios y cohesión social.
- Deseo gradual de homogeneización a medio plazo (incluso un convenio de referencia autonómico), sin perder singularidad territorial.

LE1 - Negociación colectiva - Qué haremos

Cinco movimientos prácticos para sostener el ciclo negociador, aumentar coherencia y reforzar la viabilidad del sector, combinando técnica, datos y comunicación.

- 1) **Definición de una hoja de ruta 2026-2030** (Hirekin + territoriales) **con hitos de negociación colectiva y comunicativos.**
- 2) **Definición de una hoja de ruta de coordinación con sindicatos:** agenda que combine dignificación del empleo y sostenibilidad de entidades, con seguimiento interconvenio.
- 3) **Mecanismos formales para vincular convenio con financiación adecuada** (tarifas/conciertos/subvenciones) y materiales sintéticos explicativos.
- 4) **Equipo negociador estable y profesionalizado** (politico-técnico) con soporte específico de comunicación interna y externa.
- 5) **Definir un plan de relevo y corresponsabilidad** de Hirekin y las 3 territoriales, con apoyo explícito a los territorios más tensionados.

LE2 - Representación institucional e interlocución política - Por qué

En un ecosistema saturado, el riesgo es “estar mucho e incidir poco”. LE2 aborda solapes y mandatos poco legibles para reforzar posición sectorial y evitar dispersión de esfuerzos.

- Mapa de redes complejo: no siempre se entiende quién representa qué, ante quién y con qué mandato.
- Sin coordinación con otras redes se dan duplicidades y dispersión que debilitan la interlocución conjunta del sector.
- Especificidad patronal poco reconocida: hay que situar mejor el rol económico-laboral de Hirekin.
- Condiciones laborales y económicas del sector poco conocidas: cuesta legitimar posiciones sin evidencia.

LE2 - Representación institucional e interlocución política - Para qué

LE2 consolida una interlocución autonómica clara y ordena el ecosistema: presencia donde aporta valor, mandato explícito y devolución a entidades para sostener legitimidad.

- Consolidar a Hirekin como interlocución estable y basada en evidencias ante Gobierno Vasco y otros agentes.
- Voz común con mandato acordado (sin "mando único" sobre las territoriales).
- Decidir explícitamente en qué espacios estar, dónde apoyar y dónde no estar.
- Ordenar el retorno: mecanismos regulares de devolución y aportaciones de entidades.

LE2 - Representación institucional e interlocución política - Qué haremos

Menos dispersión, más incidencia: ordenar presencia, mandato y argumentarios, y reforzar circuitos internos para hablar con una voz legítima y útil.

- 1) **Reforzar el modelo Aisa/Gizardatz/Hedatzen como sistema único en interlocución autonómica:** territoriales = capilaridad/cuidado; Hirekin = articulación y síntesis.
- 2) **Definir qué se centraliza y qué queda en cada territorial,** con: mandato previo + circuito de decisión + protocolo de urgencias + rotación/corresponsabilidad en portavocía.
- 3) **Hoja de ruta hacia una Estrategia de Intervención Social de Euskadi** que alinee negociación, financiación y sostenibilidad.
- 4) **Mapa de foros:** liderar/participar/seguir, con criterios explícitos y mecanismos de devolución a entidades.
- 5) **Clarificar la complementariedad** con otras redes y coordinaciones territoriales
- 6) **Establecer criterios de priorización** para la presencia institucional de Hirekin
- 7) **Desarrollar una estrategia de incidencia** en financiación y reconocimiento del sector
- 8) **Fortalecer y visibilizar el papel de Hirekin** como fuente de datos y evidencias
- 9) **Argumentarios** sobre financiación, desindexación, contratación pública y plazos de pago, apoyados en datos.

HIREKIN

Elaborado por el Departamento de
Trabajo Social y Empleo del Gobierno Vasco
Federación de Entidades de Intervención
e Intervención Social de Euzkadi

LE3 - Soporte a entidades y refuerzo a gestión interna - Por qué

Si el “motor interno” no funciona, todo se dispersa y se pierde potencial. LE3 aborda nudos internos que limitan continuidad, legitimidad y capacidad real de incidencia.

- Duplicidades y sobrecarga cuando el engranaje interterritorial no está claro: mensajes fragmentados y fatiga.
- Fatiga/rotación/absentismo en las organizaciones miembro: la sostenibilidad del empleo requiere desarrollo profesional y cuidados organizativos.
- Complejidad jurídico-administrativa penaliza especialmente a entidades pequeñas sin soporte común.
- Participación desigual: pocas entidades sostienen muchos espacios; sin relevo, el sistema se debilita.
- Sin relato y datos, baja la legitimidad: negociar e incidir sin evidencia reduce el impacto y se debilita el respaldo social y político.

LE3 - Soporte a entidades y refuerzo a gestión interna - Para qué

LE3 refuerza sostenibilidad interna para incidir fuera: cohesión entre entidades territoriales e Hirekin, reducción de sobrecarga, calidad de soporte y sistemas de comunicación y datos.

- Sostener el entramado Aisa-Gizardatz-Hedatzen-Hirekin como sistema coherente, con cohesión interterritorial y acompañamiento técnico/político a entidades..
- Reducir la sobrecarga y repartir participación: vida asociativa sostenible y con relevo.
- Asegurar soporte técnico y político especialmente útil para entidades pequeñas.
- Integrar gobernanza, comunicación y datos para fortalecer legitimidad y retorno:
 - Gobernanza y sostenibilidad organizativa.
 - Comunicación interna (información y materiales útiles).
 - Comunicación pública ligada a hitos de negociación/interlocución.
 - Datos/impacto (cuadro de mando mínimo) para sostener el relato y la legitimidad.

LE3 - Soporte a entidades y refuerzo a gestión interna - Qué haremos

Acciones operativas para sostener la red y un refuerzo de la gestión interna para una mejor gobernanza: servicios comunes, competencias, comunicación, empleo e impacto.

- 1) **Gobernanza sostenible:** reparto de cargas, rotación y claridad de retorno para entidades.
- 2) **Servicios comunes:** apoyo jurídico-laboral, análisis económico, apoyo convocatorias/herramientas; valorar gestión administrativa-laboral; paquete para aplicación de convenio (FAQ, modelos, formaciones). Diagnóstico de competencias + plan de refuerzo competencial, con aprendizaje y cuidado de equipos.
- 3) **Comunicación interna** (hacia entidades, órganos de gobierno y, cuando aplique, plantillas): ordenar información, generar materiales explicativos dirigidos a la plantilla, relato de cuidado del empleo y calidad de los servicios prestados.
- 4) **Comunicación pública y presencia externa** (vinculada a negociación e interlocución): construir un relato público e implementar un plan de comunicación, presencia pública activa, coherente y reconocible.
- 5) **Absentismo, relevo y rotación:** análisis compartido e incorporación a la agenda de negociación.
- 6) **Cuidar específicamente la diversidad del tejido del sector:** establecer mecanismos de detección temprana de entidades en riesgo.
- 7) **Potenciar el relevo generacional y la implicación de las entidades en la gobernanza.**
- 8) **Sistema básico de gestión y medición del impacto** (cuadro de mando mínimo con indicadores), alineado con la comunicación y apoyado en alianzas para credibilidad de los datos.
- 9) **Visibilización y alianzas** para el sistema de datos/impacto (credibilidad y refuerzo técnico).

Hoja de ruta 2026–2029 (revisable anualmente)

La secuencia propone primero ordenar y crear condiciones internas, luego ganar músculo técnico y, después, consolidar alianzas. Se revisa cada año según contexto y ventanas de incidencia.

2026 · Fundamentos y orden interno

Mapa de foros, criterios de presencia, circuitos de devolución, sistema de comunicación y delimitación del alcance y actores de la Estrategia de Intervención Social para Euskadi, Arranque del plan de Formación en competencias; Clarificar el sentido del modelo federativo.

2027 · Datos, argumentales y profesionalización

Sistema de recopilación de datos mínimo para negociación, paquete "costes reales/financiación" y sistema básico de gestión y medición del impacto

2028 · Consolidación y alianzas

Acuerdos de complementariedad con redes, reducción de ruido y refuerzo de sostenibilidad interna (relevo, rotación, reparto).

2029 · Escalado y evaluación intermedia

Escalar lo que funciona, evaluar y preparar el siguiente ciclo con decisiones informadas.

HIREKIN

Elaborado por el Departamento de
Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco
Federación de Entidades de Intervención
e Intervención Social de Euzkadi

Recursos orientativos

El plan se diseña para ser ejecutable. Se plantean recursos mínimos.

Recursos mínimos (capacidad)

- Coordinación (100%).
- Técnico/a de apoyo (75%).
- Bolsa jurídico-laboral (según necesidad).
- Comunicación estratégica (apoyo especializado).
- Secretaría técnica (75%).

Cuadro de mando mínimo

Gobernar sin burocratizar: un cuadro de mando ligero permite seguimiento anual, aprendizaje y rendición de cuentas interna, sin multiplicar procedimientos.

Vida interna

Participación, rotación, sostenibilidad de órganos y retornos a entidades.

Negociación

Hitos del ciclo, avances, incidencias y conexión convenio-financiación.

Interlocución

Foros priorizados, posicionamientos, acuerdos y devoluciones realizadas.

Comunicación

Cadencia, materiales clave, alcance y coherencia del relato.

Datos/impacto

Indicadores mínimos, evidencias y alianzas para credibilidad.

Compromisos y condiciones de viabilidad

Este bloque funciona como “contrato” realista: qué se compromete la estructura de Hirekin a impulsar y qué necesita de las entidades que conforman Hirekin para que funcione.

Compromisos de estructura Hirekin

- Priorizar: pocas apuestas con retorno claro, revisadas cada año.
- Posiciones basadas en datos y límites explícitos.
- Coherencia interterritorial.
- Visibilizar valor e impacto con un relato comprensible.
- Comunicación regular con devolución a entidades.
- Planificar sin sobrecarga y con reparto de tareas.

Compromisos de entidades Hirekin

- Participación mínima activa (contrastes breves, consultas de posición, espacios clave).
- Compartir información/casos para argumentarios y negociación (evidencia útil).
- Cuidar diversidad interna (tamaños, ámbitos, territorios).
- Asumir corresponsabilidad: la red se construye, no “se consume”.

ESKERRIK ASKO

#HIREKIN

Federación de Entidades de Iniciativa
e Intervención Social de Euskadi

#AISA

Asociación de Entidades de
Intervención Social de Álava

#GIZARDATZ

Bizkaia Gizarte Ekimeneko eta Esku
Hartzeke Entitateen Elkartea
Asociación de Entidades de Iniciativa
e Intervención Social de Bizkaia

#HEDATZEN

Asociación de Entidades de Iniciativa
e Intervención Social de Gipuzkoa