

# HIREKIN

GENERADO POR

#AISA

Asociación de Entidades de  
Intervención Social de Álava

#GIZARDATZ

Asociación de Entidades de Iniciativa  
e Intervención Social de Bizkaia

#HEDATZEN

Asociación de Entidades de Iniciativa  
e Intervención Social de Gipuzkoa

#HIREKIN

Federación de Entidades de Iniciativa  
e Intervención Social de Euskadi

Jan 1, 2026 - Dic 31, 2030

# POR QUÉ ESTE PLAN

## 1. EL SENTIDO DEL PROCESO

Este ejercicio de planificación nace con una ambición clara: **fortalecer, desde la cooperación y la coherencia, la capacidad del Tercer Sector de Intervención Social en Euskadi para sostener su misión, dignificar el empleo y ganar incidencia real en las reglas económicas y laborales que condicionan el día a día de las entidades.** Quiere ser, ante todo, una brújula compartida: un marco que ordene prioridades refuerce la voz colectiva y ayude a decidir dónde poner la energía para avanzar con más solidez.

El plan se sitúa en Euskadi y se refiere específicamente al **Tercer Sector de Intervención Social**: el conjunto de entidades que desarrollan servicios y programas de acompañamiento social, educativo y comunitario, en estrecha relación con las políticas públicas de servicios sociales, inclusión, empleo y ámbitos afines. En ese cruce entre políticas públicas y práctica cotidiana de las entidades se concentra el **núcleo económico y laboral** que aborda este plan.

Al mismo tiempo, conviene reconocer los límites de cualquier planificación en un contexto de alta incertidumbre. Contar con un plan para el periodo 2026–2030 no implica anticipar todo lo que va a suceder, sino disponer de una **hoja de ruta compartida**: suficientemente **clara para orientar decisiones** y, a la vez, lo bastante **flexible** como para revisarse cuando el contexto lo requiera. Anualmente o cuando se considere necesario, se definirán las prioridades y el despliegue operativo. Es importante destacar que este documento es un documento vivo de trabajo evolutivo.

Por ello, el proceso ha puesto el foco tanto en el **resultado como en el camino recorrido**. El plan es fruto de un trabajo participativo que ha recogido aportaciones de entidades miembros, juntas directivas y equipos técnicos. Esa conversación compartida ha permitido poner nombre a tensiones, explicitar expectativas y acordar criterios comunes. Este documento recoge esa base y la ordena en forma de un **marco estratégico orientativo para el conjunto del sector y, en particular, para Hirekin y las tres asociaciones que la conforman (Aisa, Gizardatz y Hedatzen).**

Esta propuesta estratégica se elabora a partir de las aportaciones recogidas y contrastada con el equipo técnico de Hirekin y las asociaciones empresariales territoriales.

Este marco se apoya, además, en una arquitectura organizativa específica: Hirekin como suma de las tres asociaciones empresariales de los tres Territorios Históricos (Aisa, Gizardatz y Hedatzen); ellas mantienen su propia identidad, ritmos y formas de hacer, vinculadas a la realidad de cada territorio. **Hirekin nace como federación para cubrir una función supraterritorial** que ninguna de ellas puede asumir en solitario: articular una voz común allí donde las decisiones, los marcos normativos y las negociaciones se juegan a escala de país.

En coherencia con ello, este plan pretende ofrecer un marco compartido de sentido, prioridades y criterios que cada asociación territorial (por asociación territorial se entiende cada una de las asociaciones que forman parte de Hirekin, es decir Aisa en el Territorio Histórico de Araba, Gizardatz en el Territorio Histórico de Bizkaia y Hedatzen en el Territorio Histórico de Gipuzkoa) podrá aterrizar a su manera. Se trata de acordar qué conviene unificar, sin imponer cómo hacerlo, combinando **unidad estratégica y diversidad territorial**. Hablaremos por lo tanto de Hirekin entendiendo que representa la suma de las voluntades de las asociaciones de cada Territorio Histórico, quienes, a su vez, se podrán apoyar en este marco común según su momento y necesidades en el periodo 2026-2030.

# CONTENIDOS

<b>2. Metodología - Proceso de la reflexión estratégica</b> .....	<b>6</b>
2.1. Estructura: .....	6
2.2 Límites metodológicos y alcance del proceso. ....	7
<b>3. Evaluación del plan anterior 2017–2021 (prorrogado hasta 2025)</b> .....	<b>8</b>
3.1. Conclusiones del ejercicio de evaluación participativo .....	8
3.2. Punto de partida para el ciclo 2026–2030: motivaciones, necesidades y claves. ....	9
<b>4. Diagnóstico compartido del sector de intervención social: lo que está en juego</b> ....	<b>10</b>
4.1 Fortalezas .....	10
4.2 Debilidades.....	11
4.3 Oportunidades.....	11
4.4 Amenazas .....	12
4.5 Tensiones de fondo que atraviesan al sector y a sus redes .....	13
<b>5. La red que somos. La red que necesitamos</b> .....	<b>14</b>
5.1. ¿Para quiénes somos? .....	14
5.2. Perímetro y zonas frontera del sector.....	15
<b>6. Identidad</b> .....	<b>16</b>
6.1. ¿Qué es Hirekin hoy? Identidad, función, composición y roles actuales .....	16
6.2. ¿Qué puede/debe ser Hirekin en los próximos años? .....	16
6.3. Rol deseado de Hirekin como red.....	17
6.4. Valores y principios estratégicos que nos guían .....	18
<b>7. Visión, propuestas de valor y propósito compartido</b> .....	<b>19</b>
7.1. Visión operativa para este ciclo de plan.....	19
7.2. Propuesta de valor según grupos de interés .....	20
7.2.a. Entidades territoriales: Aisa, Gizardatz y Hedatzen .....	20
7.2.b. Administración pública autonómica .....	21
7.2.c. Organizaciones sindicales.....	22
7.2.d. Otras redes del Tercer Sector de Intervención Social .....	23
7.3. Propósito renovado: qué queremos sostener, qué queremos transformar .....	23

7.4. Escenarios deseables y realistas a medio plazo (2030) Como horizonte orientador, se pueden sintetizar varios escenarios no excluyentes: .....	24
<b>8. Líneas y acciones estratégicas .....</b>	<b>25</b>
8.1. Línea Estratégica 1: Negociación colectiva: Estrategia autónoma de negociación colectiva y marco socio-laboral sostenible. ....	26
8.1.a. Descripción: .....	26
8.1.b. Justificación:.....	26
8.1.c. Acciones estratégicas: .....	27
8.2. Línea Estratégica 2: Representación institucional e interlocución política. Interlocución y representatividad institucional ordenada del ecosistema de redes. ....	28
8.2.a. Descripción: .....	28
8.2.b. Justificación:.....	28
8.2.c Acciones estratégicas: .....	29
8.3. Línea Estratégica 3: Soporte a entidades y refuerzo de la gestión interna. ....	32
8.3.a. Descripción: .....	32
8.3.b. Justificación:.....	33
8.3.c. Acciones estratégicas: .....	34
<b>9. Despliegue operativo y recursos (2026–2030) .....</b>	<b>38</b>
9.1. Enfoque de despliegue: priorización, secuencia .....	38
9.2. Gobernanza de implementación.....	38
9.3. Hoja de ruta por fases revisable anualmente (5 años) .....	39
9.4. Propuesta de recursos (capacidad mínima para que el plan sea ejecutable) .....	40
9.5. Distribución orientativa de recursos por línea estratégica.....	41
9.6. Presupuesto orientativo y lógica de financiación .....	41
9.7. Cuadro de mando mínimo (seguimiento anual) .....	42
<b>10. Propuestas de compromiso para el siguiente periodo estratégico.....</b>	<b>42</b>
10.1. Qué se compromete Hirekin a impulsar .....	42
10.2. Qué se espera de las entidades miembros .....	43
10.3. Qué necesitamos de las instituciones públicas y otros actores del ecosistema .....	43
10.3.1. De las instituciones públicas .....	43
10.3.2. De los sindicatos y otros agentes de representación laboral. ....	44
10.3.3. De otras redes y plataformas del sector. ....	44
Anexo - Mapa del ecosistema de Hirekin: .....	45

## 2. METODOLOGIA – Proceso de la reflexión estratégica.

### 2.1. Estructura:

El plan 2026–2030 se ha construido mediante un proceso participativo y de contraste progresivo, orientado a generar una articulación útil para la toma de decisiones y la apropiación interna, guiado y acompañado por un equipo de consultoras.

#### **0) Constitución del grupo motor.**

Se ha constituido un grupo motor como espacio central de orientación y contraste, integrado por miembros de las juntas de las tres coordinaciones territoriales y el equipo técnico de Hirekin.

#### **1) Punto de partida: evaluación y lectura de base.**

El proceso arranca con una evaluación del plan estratégico anterior (2017–2021 en base a formularios de consulta de las entidades miembro y una reunión de evaluación complementaria con el grupo motor), como base para identificar aprendizajes, inercias y retos pendientes. Esta evaluación se ha conectado con una lectura del momento actual del sector, para definir por qué tiene sentido planificar ahora.

#### **2) Contrastes con el grupo motor y aportaciones técnicas.**

Se ha trabajado periódicamente con el grupo motor como espacio principal de contraste y orientación. En paralelo, se han incorporado aportaciones del equipo técnico en reuniones específicas, para completar mirada operativa y asegurar viabilidad.

#### **3) Escucha y contraste territorial con entidades miembro.**

El proceso integra sesiones territoriales con organizaciones miembro, con una estructura común y tiempos amplios de trabajo, para recoger percepciones, prioridades y matices desde cada realidad territorial, y alimentar la coherencia del marco común.

#### **4) Síntesis e iteración en borradores.**

A partir de los contrastes, se han elaborado documentos de trabajo sucesivos. En esta fase, el foco ha estado en ordenar, acotar alcance y reforzar la lógica interna del plan.

#### **5) Cierre en doble formato.**

El proceso busca cerrar con dos productos complementarios:

- Un documento exhaustivo, útil para el trabajo detallado con el grupo motor y para concretar decisiones y prioridades.
- Una versión más corta y visual, sintetizada para socializar el plan hacia entidades, relación externa y soportes de comunicación.

## 2.2 Límites metodológicos y alcance del proceso.

Este proceso se ha diseñado buscando un equilibrio entre ambición, realismo y disponibilidad efectiva de las personas participantes. Aun así, es importante explicitar algunos **límites metodológicos** que condicionan el alcance de las conclusiones y que conviene tener presentes en la lectura del plan.

### ■ **Mirada parcial de grupos de interés externos.**

En el diseño inicial se contempló realizar una sesión específica con agentes colaboradores y otros grupos de interés distintos de las entidades miembro. Finalmente, no fue posible llevarla a cabo. Por tanto, este ejercicio no incorpora de forma directa esa mirada externa, y el diagnóstico y las prioridades se apoyan fundamentalmente en la perspectiva interna del propio ecosistema asociativo.

### ■ **Participación territorial limitada.**

La participación en las sesiones territoriales se valora como poco representativa, lo que reduce la amplitud de voces recogidas y obliga a interpretar los resultados con cautela, en especial en lo relativo a matices territoriales y diversidad de experiencias dentro del sector. Al mismo tiempo, las aportaciones recibidas han sido valiosas y han permitido identificar con claridad algunos nudos y prioridades comunes.

### ■ **Grupo motor en formato “ligero”.**

El trabajo con el grupo motor se ha planteado deliberadamente en un formato ajustado a la capacidad real de dedicación de sus integrantes. Esto ha implicado un contraste progresivo y práctico, orientado a validar y ordenar contenido, más que a desplegar un proceso intensivo de profundización o redacción colaborativa.

### ■ **Consecuencia metodológica y criterio de diseño.**

Estos límites no se leen como déficits individuales, sino como **condiciones de contexto** (tiempos, agendas, capacidad disponible) que han guiado decisiones metodológicas: priorizar un proceso viable, con hitos claros y productos utilizables, antes que un despliegue más amplio y exigente que no pudiera sostenerse.

En este marco, el plan se presenta como un documento **sólido y operativo dentro de las condiciones dadas** y deja abiertas futuras oportunidades de contraste y ampliación de mirada (en especial con agentes externos y con una participación territorial más amplia) en fases posteriores de apropiación e implementación.

## 3. EVALUACIÓN del plan anterior 2017–2021

(prorrogado hasta 2025)

### 3.1. Conclusiones del ejercicio de evaluación participativo

Como punto de partida, se ha realizado una evaluación del plan estratégico anterior (2017–2021), que ha seguido operando como referencia hasta 2025.

#### ▪ Logros reconocidos:

- Se constata la consolidación de los tres ejes estratégicos clásicos: interlocución institucional, negociación colectiva y coordinación territorial/apoyo a entidades.
- Se identifican avances relevantes en negociación colectiva, con una progresiva consolidación de convenios en intervención social.
- Se reconoce un mayor reconocimiento institucional y una presencia más estable en espacios estratégicos, apoyada en un núcleo de entidades muy comprometidas y en el papel tractor de Hirekin.

#### ▪ Debilidades estructurales detectadas:

- Falta de claridad en la propuesta de valor por agente. ¿Qué valor perciben los agentes que aporta Hirekin a entidades miembro, redes, sindicatos, administraciones públicas?
- Se identifica una tensión identitaria no resuelta para aumentar incidencia y representatividad sectorial entre su esencia patronal y la naturaleza del sector social.
- Se percibe “ruido” debido a la dispersión y saturación de espacios colectivos del sector y redes.
- Persiste un contexto sectorial fragmentado y heterogéneo, con diferentes niveles de estructuración por territorios y subsectores y tamaño de entidades.
- El plan ha tenido una apropiación desigual: para parte de la red, ha sido un marco lejano y poco conocido, lo que apunta a una apropiación escasa del proyecto común.

#### ▪ Análisis del entorno en esta fase de evaluación:

- Cambios políticos, normativos e institucionales: Inestabilidad y endurecimiento del entorno regulatorio.
- Exceso de redes: Solapamientos y ruido en el ecosistema
- Rotación de representantes de las entidades socias lo que provoca una discontinuidad en las relaciones
- La participación de las entidades es desigual y escasa lo que conlleva una menor escucha

de lo deseado para un modelo asociativo.

▪ **Consensos que se mantienen vigentes.**

- Mantener los tres ejes estratégicos como columna vertebral.
- Reforzar la identidad de Hirekin como “red de redes” y referente autonómico del sector no lucrativo en el ámbito laboral y económico.
- Seguir apostando por la consolidación territorial y el crecimiento de la red, de manera selectiva y ordenada.

## 3.2. Punto de partida para el ciclo 2026–2030: motivaciones, necesidades y claves.

La evaluación del periodo anterior muestra que Hirekin llega al nuevo ciclo con una base sólida y una posición reconocida, y con un reto igualmente claro: corregir inercias, ordenar su entorno y ganar profundidad en la participación y en la definición y legitimidad de su propio rol.

El plan 2026–2030 toma estas conclusiones como punto de partida y las conecta con una lectura actualizada del contexto, marcada por una percepción compartida de cambio acelerado e incertidumbre creciente, que exige a la red adaptarse para seguir generando el máximo valor para el sector.

En este marco, se consolidan como necesidades y claves del periodo 2026–2030 las siguientes.

- **Clarificar identidad, rol y límites de Hirekin en el ecosistema.** Definir qué aporta de específico como patronal, qué no va a hacer, qué se espera de ella, y cómo se articula con las patronales territoriales y con otras redes para evitar solapamientos y ambigüedades.
- **Reordenar prioridades y recursos con enfoque y realismo.** Priorizar pocas líneas con impacto verificable, ajustar expectativas a la capacidad técnica y política disponible, y concentrar energía allí donde pueda reforzarse la incidencia del sector de forma sostenida, considerando que la negociación colectiva ha concentrado una gran parte de los recursos en detrimento de otras palancas estratégicas.
- **Impulsar una estrategia autonómica progresiva de negociación colectiva conectada con la interlocución institucional.** Avanzar hacia una lógica coherente entre territorios, alineada con la interlocución institucional, y explícitamente vinculada a las condiciones de sostenibilidad del sector y a la capacidad real de las entidades para sostener avances en derechos laborales de forma inclusiva.

■ **Fomentar la participación y la vida asociativa de las asociaciones miembro.** Reforzar la implicación de las asociaciones en espacios, decisiones y dinámicas internas, aumentando la apropiación real del proyecto común y el sentido de pertenencia.

■ **Simplificar y comunicar mejor el marco estratégico para facilitar apropiación y acción.** Traducir el plan a un marco más comprensible y accionable para el conjunto de entidades, vinculadas a decisiones, espacios y retornos concretos, y facilitando que la estrategia se convierta en práctica compartida.

En conjunto, este plan se plantea como una herramienta para ordenar estas tensiones, definir apuestas claras y dotar de coherencia al conjunto que representa Hirekin como suma de las tres asociaciones territoriales.

## 4. DIAGNÓSTICO compartido del sector de intervención social: lo que está en juego

El proceso de escucha de las entidades pertenecientes a las tres asociaciones territoriales que conforman Hirekin confirma que muchas de las dificultades del sector no son coyunturales, sino estructurales y que se enfrentan a retos similares, aunque existan especificidades territoriales valoradas como riqueza.

### 4.1 Fortalezas

- **Tejido asociativo amplio y diverso.** Entidades con trayectoria, arraigo comunitario y experiencia en intervención social, que aportan legitimidad y capilaridad territorial.
- **Red Hirekin como suma de Aisa/Gizardatz/Hedatzen.** Existencia de estructuras organizadas en los tres territorios y de un espacio supraterritorial que permite lecturas compartidas y coordinación.
- **Experiencia negociadora y de interlocución.** Trayectoria acumulada en negociación colectiva y en relación con administraciones y sindicatos, con capacidad de generar marcos de referencia.
- **Capital relacional y de confianza.** Las redes son percibidas como lugares donde es posible hablar con honestidad de tensiones, miedos y aprendizajes, y donde el valor de la cohesión es reconocido.

## 4.2 Debilidades

- **Participación desigual en los espacios colectivos.** Poca implicación de muchas entidades en la vida asociativa, sobrecarga en algunas y dificultades de relevo en órganos de gobierno.
- **Legitimidad y legibilidad de las redes.** Solapamientos entre funciones de distintas plataformas. Cuesta distinguir quién representa qué y con qué mandato en cada ámbito. Además, no se distinguen bien las fronteras entre ese conjunto asociaciones territoriales de Hirekin y las otras redes del Tercer Sector de Intervención Social (como, por ejemplo, Sareen Sarea, asociación que agrupa a las redes del Tercer Sector de Intervención Social en Euskadi y de la que es miembro Hirekin, o EAPN Euskadi y Gizatea, entre otras).
- **Percepción de lejanía de Hirekin.** Las entidades miembros identifican claramente el rol y el valor de las 3 asociaciones territoriales (Aisa Gizardatz y Hedatzen) más que su suma en la estructura de Hirekin.
- **Capacidad limitada para todo lo que se espera.** Mucha demanda de presencia y de servicios, asesoría, posicionamientos, incidencia, frente a estructuras pequeñas y recursos ajustados.
- **Brecha entre discurso y herramientas de información.** Faltan datos sectoriales sistemáticos y mecanismos ligeros de seguimiento que sostienen el relato político y la negociación.

## 4.3 Oportunidades

- **Momento de redefinición del sistema de protección social.** Procesos en marcha sobre inclusión, servicios sociales y empleo que abren espacios para reforzar el lugar del Tercer Sector de Intervención Social y de sus patronales.
- **Reconocimiento del sector como actor clave.** Las administraciones y otros agentes asumen, al menos en el plano discursivo, que el sector es imprescindible para sostener la cohesión social.
- **Posibilidad de ordenar la interlocución.** El modelo Hirekin como representante autonómico de las tres territoriales puede consolidarse como referencia clara si se delimitan funciones y se priorizan espacios de presencia.
- **Narrativas y escenarios para poner en valor al sector.** El uso de relatos “con sector / sin sector” y de escenarios tipo “¿qué pasaría si paramos?” ofrece herramientas potentes para la incidencia y la sensibilización.
- **Procesos ya en marcha que aportan base y herramientas.** La evaluación del plan anterior, el diagnóstico competencial de los equipos técnicos del sector que se ejecutará en 2026, el propio proceso participativo de la reflexión estratégica y las experiencias en torno a la cultura de impacto en algunas entidades miembro aportan conocimiento, lenguaje compartido y prácticas que pueden escalarse.
- **Singularidad territorial como laboratorio colectivo y motor de aprendizaje.** Se valora positivamente la singularidad de cada asociación territorial —por su historia, cultura,

vínculos y relación con la administración—. Esa diversidad puede convertirse en una ventaja estratégica: permite probar enfoques distintos, identificar qué funciona mejor en cada contexto y transferir aprendizajes al conjunto de la red. Si se acuerdan unos mínimos comunes (criterios de decisión, tiempos de contraste, circuitos de coordinación y estándares de información compartida), las diferencias de medios, criterios y ritmos dejan de generar ruido y pasan a funcionar como un sistema de innovación distribuida, que mejora la agilidad y refuerza la equidad interterritorial sin perder la identidad propia de cada coordinación.

- **Voluntad de revisar y redefinir el modelo.** A pesar de que las entidades comparten sus dificultades ante su supervivencia, se genera el clima necesario para abordar cambios que, en momentos de mayor comodidad, quizá no se habrían puesto sobre la mesa.

- **Impacto, datos y comunicación como palancas de legitimidad.** La demanda creciente de evidencias y de relatos claros abre una oportunidad para que Hirekin como suma de las asociaciones territoriales en su representación autonómica se doten de sistemas ligeros para la gestión y medición de su impacto y sea reconocida por su trabajo como observatorio laboral y económico.

## 4.4 Amenazas

- **Complejidad creciente de las situaciones de vida de los colectivos atendidos por las entidades miembro.** Más problemas de salud mental, más soledades, mayor envejecimiento, más trayectorias marcadas por la irregularidad administrativa y la vivienda precaria. Las entidades destacan que la intensidad del acompañamiento que estas realidades cada vez más complejas requieren no encaja con los recursos asignados.

- **Transformación del modelo de intervención.** Crece el consenso en torno a modelos más comunitarios, integrales y colaborativos, pero falta tiempo, recursos y marcos claros para hacer esa transición sin sobrecargar aún más a las entidades y sus equipos.

- **Desajuste estructural entre convenio y financiación.** La combinación de desindexación, límites presupuestarios y reglas de contratación pública pone en riesgo la sostenibilidad de muchas entidades. Las subidas salariales y el incremento de costes no van acompañados de una actualización equivalente de precios, conciertos y subvenciones. La desindexación y ciertas prácticas de contratación pública dejan a las entidades soportando el diferencial.

- **Modelo de financiación frágil, competitivo por precio y poco previsible.** Retrasos en pagos, convocatorias que llegan tarde o con carácter retroactivo, exigencias de cofinanciación difíciles de asumir y periodos “en blanco” generan inestabilidad crónica.

- **Presión burocrática creciente.** Procedimientos administrativos complejos, justificaciones detalladas, múltiples sistemas de información y una proliferación de mesas y redes consumen tiempo que se resta a la intervención y a la reflexión interna.

- **Riesgo de mercantilización.** La entrada de grandes empresas en licitaciones tensiona el modelo: compiten a precio en un terreno donde el valor añadido comunitario, relacional y de largo plazo del Tercer Sector de Intervención Social resulta difícil de traducir a pliegos. Puede rebajar la calidad de la intervención.

- **Procesos de relevo generacional.** Riesgo de pérdida de talento, incremento del absentismo y dificultades para sostener proyectos a medio plazo. Cambian las direcciones, los estilos de liderazgo y las expectativas profesionales. No está garantizado el relevo en juntas y órganos de gobierno, ni la continuidad del compromiso histórico con la vida asociativa.
- **Fatiga crónica de equipos y direcciones y dificultad de atraer y retener talento.** Aumentan el agotamiento, las bajas y la rotación. Resulta difícil retener personas con experiencia ante condiciones más atractivas en otros sectores, en la administración o fuera del ámbito social.
- **Fragmentación o pérdida de cohesión sectorial.** Si no se cuidan las diferencias territoriales y entre tipos de entidad, pueden consolidarse brechas internas que debiliten la capacidad de interlocución conjunta.
- **Falta de reconocimiento de Hirekin** por las patronales de otros sectores de actividad económica y la Administración en procesos generales de legislación laboral. El sector de intervención social es ignorado en muchos procesos colectivos.

## 4.5 Tensiones de fondo que atraviesan al sector y a sus redes

- **Cuidar al conjunto de entidades sociales de intervención social Vs garantizar sostenibilidad económica.** Avanzar en condiciones laborales dignas es irrenunciable pero muchas entidades tienen dificultades para sostener los costes. Aparece una pregunta de fondo: ¿Cómo cuidar a todas sin bloquear avances necesarios?
- **Modelo territorial diverso vs necesidad de coherencia interterritorial.** Cada territorio tiene su historia, su relación con la administración a nivel foral y local y su propio ecosistema. A la vez, se percibe el riesgo de que las diferencias se conviertan en asimetrías. Se valora la posibilidad de que cada asociación territorial pueda ser singular y ajustar su forma de funcionar a la especificidad de su territorio histórico. A su vez, estas diferencias de criterios, ritmos y medios también pueden dificultar garantizar cierta equidad, agilidad y eficiencia en algunos planos. Las distintas capacidades organizativas hacen más compleja la construcción de respuestas y dinámicas compartidas.
- En paralelo, aparece un debate de fondo sobre el propio modelo organizativo: si el sistema “tres territoriales representadas por Hirekin” es la mejor forma de sostener una negociación e interlocución cada vez más autónoma, o si, durante este periodo estratégico, habrá que explorar fórmulas de mayor unificación.
- **Perímetro del sector y representatividad.** Aunque se asume que algunos ámbitos del Tercer Sector de Intervención Social cuentan con sus propias estructuras, redes y

federaciones, aparecen dudas respecto a algunos ámbitos (como por ejemplo el socioeducativo) y otras especificidades que no siempre se sienten plenamente representadas en Hirekin y sus asociaciones territoriales. Esta tensión abre la necesidad de clarificar mejor quién entra en el ámbito de la patronal y cómo se gestionan las zonas “frontera” (actualmente se está manteniendo un trabajo de interlocución con la patronal del ocio educativo en Araba para clarificar si en el futuro formará parte o no del ámbito de representación de Hirekin).

- **Patronal con ADN social Vs red de acción social.** Hirekin y las asociaciones territoriales nacen desde una naturaleza de ser “patronal” pero su naturaleza es social (sus entidades miembros son parte del Tercer Sector de Intervención Social de Euzkadi). Existe cierto debate sobre hasta dónde entrar en agendas más amplias, modelo de inclusión, vivienda, salud, etc., sin diluir el rol patronal ni duplicar funciones con otras redes.

- **Interlocución necesaria Vs saturación de espacios.** Las entidades consideran imprescindible estar en mesas y consejos, pero expresan que “siempre son las mismas” y que la agenda institucional no siempre se traduce en cambios reales. La tensión entre estar presentes y no agotarse es evidente.

## 5. LA RED que somos. La red que necesitamos

### 5.1. ¿Para quiénes somos?

La Federación Hirekin y las asociaciones territoriales que la conforman existen porque hay un sector que necesita una voz patronal propia capaz de moverse en varios niveles a la vez y de traducir la realidad cotidiana de las entidades en posiciones económicas y laborales sólidas, coherentes y legítimas. Más adelante (apartado 7.2) se detalla la relación y el propósito con cada grupo de interés:

- **Para las entidades del Tercer Sector de Intervención Social**
- **Para las administraciones públicas**
- **Para los sindicatos y agentes de representación laboral**
- **Para otras redes y plataformas del ecosistema social**
- **Para la ciudadanía y la opinión pública,** para que reconozcan y valoren la aportación del sector a la cohesión social y al bienestar, y comprendan qué está en juego —también en términos económicos y laborales— cuando se debilitan las condiciones que hacen posible su sostenimiento.

## 5.2. Perímetro y zonas frontera del sector

En el proceso también ha aparecido, de forma explícita, la necesidad de aclarar mejor quién forma parte del ámbito de Hirekin y sus asociaciones territoriales y quién queda fuera.

- Se asume que el **ámbito de la discapacidad** se sitúa hoy fuera del perímetro de la asociación, dado que a lo largo de su larga historia y tradición en Euskadi ha generado sus propias estructuras y espacios de interlocución.
- Surgen dudas respecto al ámbito de la **educación en el tiempo libre y ocio educativo y la animación sociocultural**, cuyos perfiles y modelos de financiación no siempre encajan de forma nítida en los límites actuales del sector tal y como lo trabaja Hirekin.

Este plan lo hace visible y reconoce que, en los próximos años, será necesario:

- **Revisar de forma compartida el perímetro del “Tercer Sector de Intervención Social”** al que se dirige específicamente Hirekin, identificando ámbitos claramente incluidos, ámbitos de manera clara fuera y zonas “frontera”.
- **Contrastar** con las propias entidades que hoy se perciben en los márgenes si tiene sentido, o no, que estén dentro del ámbito de representación de Hirekin y de las asociaciones territoriales.
- **Alinear** esta reflexión de perímetro con el trabajo de ordenación del mapa de redes, para evitar solapamientos y lagunas de representación.

Con ello, se busca definir claridad sobre a qué conjunto de entidades sociales de intervención social se dirige Hirekin y sobre qué base se construye su legitimidad como “asociación empresarial del Tercer Sector de Intervención Social de Euskadi en el ámbito de la Inclusión Social”.

## 6. IDENTIDAD

### 6.1. ¿Qué es Hirekin hoy? Identidad, función, composición y roles actuales

Hoy, Hirekin se reconoce principalmente como:

- **Asociación empresarial del Tercer Sector en el ámbito de la Intervención Social a nivel autonómico**, formada por las tres asociaciones empresariales de los tres Territorios Históricos: Aisa en Araba, Gizardatz en Bizkaia y Hedatzen en Gipuzkoa.
- **Espacio de coordinación supraterritorial en materia laboral y económica**, ligado a la negociación colectiva y a la relación con el nivel autonómico.
- **Referente técnico-político** en algunos temas clave (convenios, etc.), aunque su papel no siempre es igual de visible para todas las entidades.

Sus funciones actuales se mueven en varios planos que articulan la reflexión estratégica y se convierten en sus pilares:

- **Negociación colectiva y marco laboral**: definición de posiciones y búsqueda de coherencia entre territorios en los procesos de negociación.
- **Representación institucional** ante la administración autonómica, en temas de naturaleza laboral (tarifas, contratación pública en el campo de los servicios sociales y de inclusión, etc.).
- **Soporte a entidades y coordinación territorial**: compartir información, sostener la singularidad territorial y coordinar los ámbitos acordados como comunes.

**Se añade un eje de soporte transversal**: sostenibilidad, gestión y medición del impacto, comunicación, generación de conocimiento compartido.

En la práctica, Hirekin combina visión política, trabajo técnico y una parte importante de “trabajo invisible” de coordinación.

### 6.2. ¿Qué puede/debe ser Hirekin en los próximos años?

El horizonte de este plan es una versión que busca ser más clara, más enfocada y más sólida de lo que Hirekin ya es:

- **Un referente autonómico nítido de naturaleza empresarial del Tercer Sector de Intervención Social**, con un mandato claro, articulado con las asociaciones empresariales territoriales, y que vela por una mirada autonómica.
- **Un espacio de síntesis y lectura compartida del contexto**, capaz de recoger lo que sucede en los territorios y devolverlo en forma de posiciones y propuestas sectoriales.
- **Un actor que ordena su presencia en redes y foros**, priorizando dónde estar en primera línea, dónde apoyar a otras redes y dónde limitarse a seguir y aportar puntualmente.
- **Un punto de apoyo para las asociaciones territoriales**, también en clave estratégica, para afrontar asuntos como, por ejemplo, cambios normativos, competencia mercantil o concentración de entidades.
- **Una red que cuida su propia sostenibilidad interna**, revisando su funcionamiento para convertirse en un espacio participativo, de tareas compartidas.
- Y, de forma muy específica, **un espacio que pone en valor al Tercer Sector de Intervención Social desde la lógica del impacto que genera**, los datos y la comunicación:
  - Contribuyendo a una gestión y medición del impacto a escala sectorial, para evidenciar el valor del sector en las vidas de las personas y en la cohesión social.
  - Desarrollando una función ligera de observatorio laboral y económico (plantillas, condiciones laborales, financiación, tarifas, etc.).
  - Reforzando una capacidad de comunicación estratégica (relato), conectada con la negociación colectiva, la interlocución política y la sensibilización social.
- Al mismo tiempo, **el plan reconoce un horizonte de medio plazo hacia un modelo autonómico de negociación colectiva**, que se entiende como un proceso gradual, no como un salto inmediato.

### 6.3. Rol deseado de Hirekin como red

La reflexión estratégica lleva a definir un rol que combina varios perfiles, con matices, priorizando cómo se ejerce cada uno.

- **Articuladora.**
  - Conectar las tres asociaciones territoriales entre sí y con el nivel autonómico.
  - Construir lecturas compartidas a partir de realidades diversas (entidades/territorios).
- **Interlocutora.**

- Ser la contraparte empresarial reconocida en los espacios autonómicos donde se abordan los debates y, en ocasiones, se decide sobre modelos de financiación y marcos laborales.

- Trasladar posiciones acordadas en Hirekin, fruto de las aportaciones de sus asociaciones territoriales, garantizando una voz compartida y legitimada.

- **Promotora.**

- Impulsar propuestas concretas de mejora de los marcos y los modelos (financiación, contratación, reserva al no lucro, criterios de calidad, etc.).

- Aprovechar procesos existentes (planes de inclusión, marcos, diagnósticos, etc.) para introducir la mirada del sector.

- **Garante.**

- Velar por la coherencia interterritorial en cuestiones clave (marcos laborales, criterios de financiación, mínimos de calidad).

- Señalar asimetrías que pongan en riesgo la equidad entre organizaciones/ territorios, aunque las decisiones últimas sean de cada Administración.

- Proporcionar espacios colectivos para el encuentro y el compartir de las organizaciones del sector de los territorios.

- Ser garante también del valor del sector: recordar, con datos, su aportación y que requiere financiación y condiciones laborales adecuadas.

- **Cuidadora.**

- Acompañar a las asociaciones territoriales y al conjunto del tejido asociativo en negociaciones complejas, cambios normativos o crisis de financiación.

- Visibilizar las dificultades, sostener espacios de apoyo mutuo y reivindicar condiciones para que el sector pueda seguir cumpliendo su función.

Esta dimensión de “garantía del valor” se concreta, entre otras cosas, en herramientas de interlocución, sensibilización y negociación. El reto estratégico es equilibrar estos roles sin diluir la identidad empresarial de Hirekin ni desbordar su capacidad real.

## 6.4. Valores y principios estratégicos que nos guían

Del conjunto del proceso emergen valores y principios que deberían atravesar las decisiones del plan:

- **Corresponsabilidad.** Transmitir que Hirekin no solo presta servicios, el despliegue del plan se reparte y requiere compromiso de todas.
- **Transparencia y claridad.** Explicar mejor qué hace Hirekin, para evitar confusión entre redes y con las administraciones.
- **Cuidado y sostenibilidad.** Mirar no solo los resultados externos, sino la salud de las entidades y sus equipos, y la posibilidad real de sostener los compromisos laborales.
- **Mirada de impacto.** Recordar que el sentido último de la negociación y la incidencia son los cambios en la vida de las personas y en la cohesión social.
- **Realismo crítico.** Mantener una posición exigente y propositiva, concentrando la energía en lo que realmente puede mover el sistema.
- **Equidad y cohesión.** Garantizar que la diversidad de entidades no genere brechas internas; cuidar el tejido asociativo implica reconocer la diversidad de las entidades y de los territorios.

## 7. VISIÓN propuestas de valor y propósito compartido

### 7.1. Visión operativa para este ciclo de plan

En este plan, la visión se formula en términos prácticos para orientar decisiones, priorizar esfuerzos y evaluar avances. Desde este enfoque, la capa “útil” de la visión para el periodo 2026–2030 se concreta en algunos elementos clave:

- **Hirekin actúa de manera reconocida como referente patronal,** alineando Aisa, Gizardatz y Hedatzen allí donde hace falta una posición común y coherente.
- **Una red capaz de traducir la experiencia cotidiana de las entidades** en claves de financiación, condiciones laborales y sostenibilidad de los servicios.
- **Un funcionamiento más coordinado entre las tres territoriales y Hirekin,** que facilite que las entidades sepan “para qué sirve” cada espacio.
- **Una mayor influencia** para explicar, en alianzas con otros agentes, **el valor del sector** en negociaciones, diagnósticos y procesos de planificación pública.

Esta visión operativa marca, en definitiva, el tipo de organización que se quiere sostener en un contexto exigente.

Referencia: [Anexo A – Mapa del ecosistema de Hirekin](#)

## 7.2. Propuesta de valor según grupos de interés

La estrategia de Hirekin implica relacionarse de forma diferenciada con varios grupos de interés (ver también 5.1):

- **Entidades del Tercer Sector de Intervención Social.** Base asociativa, con realidades diversas según tamaño, ámbito de trabajo y modelo de financiación.
- **Personas trabajadoras del sector.** Sujetos de los convenios y de las condiciones laborales, los ritmos de trabajo y la calidad del empleo.
- **Administraciones públicas.** Gobierno Vasco, diputaciones forales y ayuntamientos, con competencias compartidas en servicios sociales, inclusión, empleo, vivienda, etc.
- **Sindicatos y otras organizaciones de representación laboral,** con debates sobre modelos de gestión de servicios de responsabilidad pública.
- **Otras redes y plataformas del Tercer Sector de Intervención Social,** con las que compartir agenda, repartir funciones y evitar duplicidades.
- **Ciudadanía y opinión pública.** Personas usuarias, familias y comunidad: receptoras de la acción del sector y, a la vez, aliadas potenciales cuando entienden su valor.
- **Entidades colaboradoras.**

A continuación, se detalla el valor añadido por cada uno de los grupos de interés principales:

### 7.2.a. Entidades territoriales: Aisa, Gizardatz y Hedatzen

Para las asociaciones territoriales, Hirekin actúa como marco supraterritorial que refuerza su capacidad de incidencia, ordena la interlocución autonómica y proporciona soporte técnico compartido. De este modo, contribuye a que las tres asociaciones empresariales puedan afrontar de manera coordinada un entorno regulatorio complejo, una financiación inestable y una presión creciente sobre los servicios y los equipos.

Valor específico que aporta Hirekin a las territoriales:

- **Ofrece una interlocución autonómica unificada**, que permite defender posiciones comunes ante el Gobierno Vasco y otros agentes, avanzando hacia una disminución del riesgo de que cada territorio negocie en condiciones desiguales o en tiempos distintos. Esto contribuye a reducir, en la medida de lo posible y dentro del marco político administrativo actual de Euskadi, asimetrías entre Araba, Bizkaia y Gipuzkoa y a dotar de coherencia al conjunto del sector.
- **Aporta coherencia interterritorial**, alineando criterios, ritmos y marcos de negociación, y ofreciendo un espacio estable para analizar de forma conjunta los impactos de decisiones normativas, cambios de financiación o estrategias de concertación.
- **Proporciona soporte técnico** compartido en materia laboral, jurídica, económica y de relación institucional, lo que permite a las asociaciones territoriales ganar capacidad de análisis, reducir duplicidades y responder con mayor seguridad a los retos de implementación del convenio y de la normativa.

Gracias a esta función, las asociaciones territoriales pueden reforzar su propio rol de cercanía y cuidado a las entidades, manteniendo la capilaridad y el arraigo local, mientras Hirekin asume la articulación autonómica y el trabajo de síntesis de datos, evidencias y posiciones. Ello contribuye a que las tres asociaciones empresariales sean reconocidas como partes de un mismo sistema, con una voz coordinada y con capacidad de impulsar cambios estructurales en el modelo de intervención social y en su financiación.

### 7.2.b. Administración pública autonómica

Para la Administración pública autonómica. Hirekin se configura como una interlocución única, estable y basada en evidencias en el ámbito empresarial y laboral del Tercer Sector de Intervención Social de intervención. Su aportación se traduce en marcos regulatorios y laborales más realistas, mejor aplicables y más coherentes entre territorios, optimizando el uso de los recursos públicos.

Valor específico que aporta Hirekin a la Administración autonómica:

- **Aporta una visión consolidada del sector**, apoyada en la experiencia práctica de las entidades y en datos sectoriales sistematizados, que permiten traducir la realidad social y de gestión en implicaciones claras para normativa, presupuestos y diseño de servicios.
- **Ejerce una capacidad de mediación sectorial**, conectando intereses de entidades, patronales territoriales y personas trabajadoras, y facilitando procesos negociadores más predecibles, técnicos y orientados al acuerdo.
- **Contribuye a avanzar hacia un marco laboral** más homogéneo en Euskadi y hacia modelos de financiación que reconozcan los costes reales de los servicios, evitando la lógica

de “mismo servicio con menos recursos” que hoy tensiona la sostenibilidad de muchas entidades.

Además, el papel de Hirekin pretende ser clave para impulsar y sostener espacios de gobernanza colaborativa real entre Administración, Tercer Sector de Intervención Social y sindicatos, en línea con la visión de una estrategia de intervención social de Euzkadi en materia de inclusión y servicios sociales. Hirekin quiere ayudar a que estos foros sean lugares de diseño compartido de modelos de atención, marcos de financiación y sistemas de evaluación, reforzando la calidad y la estabilidad del sistema de protección social.

### 7.2.c. Organizaciones sindicales

Para las organizaciones sindicales del Tercer Sector de Intervención Social en Euzkadi, Hirekin, en colaboración y coordinación con Aisa, Gizardatz y Hedatzen, se presenta como una contraparte empresarial reconocible, con compromiso social y con capacidad técnica, que facilita el logro de convenios más realistas y aplicables, coherentes entre territorios y sostenibles para las entidades.

Valor específico que aporta Hirekin a los sindicatos:

- **Ofrece una interlocución única y profesionalizada**, que reduce la fragmentación de la negociación y permite trabajar marcos plurianuales, con seguimiento entre convenios mediante comisiones paritarias y de igualdad, y con una agenda definida de prioridades.
- **Aporta conocimiento jurídico-laboral y económico del sector**, lo que contribuye a que las propuestas negociadoras se apoyen en análisis de impacto realista sobre entidades y plantillas, y a que los acuerdos puedan ser implementados sin comprometer la continuidad de los servicios ni la viabilidad de las organizaciones más pequeñas.
- **Se compromete con un clima de negociación respetuoso y orientado a acuerdos**, evitando la confrontación estéril y facilitando un trabajo técnico continuado, en el que se puedan abordar temas estratégicos como la equiparación progresiva con el empleo público, la gestión del absentismo y el relevo generacional, o el impacto de los cambios normativos en la organización del trabajo.

De este modo, Hirekin contribuye a que la negociación colectiva sea un espacio de construcción de un modelo sectorial compartido –no solo de discusión salarial–, ayudando a que sindicatos y patronal puedan plantear conjuntamente a la Administración la necesidad de marcos de financiación y de regulación que hagan posible la dignificación real del empleo en el sector.

## 7.2.d. Otras redes del Tercer Sector de Intervención Social

Para las redes del Tercer Sector de Intervención social en Euskadi (redes de segundo y tercer nivel, plataformas de ámbitos específicos y estructuras territoriales), Hirekin aporta un marco empresarial y laboral especializado, con evidencia jurídico-técnica y coordinación interterritorial, que complementa sus roles de representación social, sensibilización y trabajo sobre modelos de intervención.

Valor específico que aporta Hirekin a otras redes:

- **Introduce la “realidad formal y legal” de las entidades** (relaciones laborales, prevención de riesgos, contratación, cumplimiento normativo, financiación que sostiene los convenios), diferenciándose de redes más centradas en la definición de modelos de atención, políticas sociales o labores de sensibilización.
- **Facilita la articulación de posiciones complementarias:** cuando hay impacto regulatorio, laboral o económico, Hirekin puede liderar o co-liderar la elaboración de propuestas y argumentarios, mientras otras redes aportan la perspectiva de derechos, de lucha contra la vulnerabilidad o de innovación en modelos de intervención.
- **Contribuye a ordenar el ecosistema de redes,** ayudando a clarificar “qué hace quién”, a reducir duplicidades, a coordinar mensajes y a racionalizar la participación en múltiples mesas y consejos, de manera que las entidades no se vean obligadas a estar en diferentes espacios hablando de lo mismo.

En este sentido, Hirekin se posiciona como aliado estratégico del resto de las redes del Tercer Sector de Intervención Social en Euskadi. Es parte activa y propositiva de Sareen Sarea, la asociación que agrupa a las redes del Tercer Sector de Intervención Social en Euskadi, y se coordina en lógica de colaboración y sinergia con otras ofreciendo una base sólida de análisis laboral y económico sobre la que construir posicionamientos conjuntos más robustos, coherentes y efectivos frente a la Administración y ante la opinión pública.

## 7.3. Propósito renovado: qué queremos sostener, qué queremos transformar

### El propósito renovado de Hirekin:

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.

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.

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.

## 7.4. Escenarios deseables y realistas a medio plazo (2030)

Como horizonte orientador, se pueden sintetizar varios escenarios no excluyentes:

### ▪ **Escenario 1 - Estrategia de Intervención Social para Euzkadi sobre inclusión y servicios sociales.**

- Existe un marco acordado entre administraciones, Tercer Sector de Intervención Social y otros agentes sobre servicios sociales, y papel del Tercer Sector de Intervención Social en ese marco.

- Hirekin forma parte estable de ese espacio, no solo como invitada puntual, sino como contraparte estructural.

### ▪ **Escenario 2 - Marco laboral y de financiación coherente.**

- El sector dispone de un marco laboral más homogéneo a nivel de Euzkadi, con suficiencia en las revisiones y suficiente correlación con la financiación.

- La desindexación y las reglas de contratación pública se han ajustado para que los efectos en las modificaciones de los convenios se asuman entre las entidades del sector y la administración pública.

### ▪ **Escenario 3 - Sector visible y valorado.**

- La ciudadanía y las instituciones conocen mejor qué hace el Tercer Sector de Intervención Social y cuál es su aporte específico.

- La interlocución y visibilización se realiza en base escenarios que ayudan a constatar el valor que aporta el sector a la sociedad.

#### ▪ Escenario 4 – Redes ordenadas, sector cuidado.

■ El mapa de redes del Tercer Sector de Intervención Social se ha clarificado: internamente se sabe qué hace Hirekin y qué hacen sus asociaciones territoriales, y externamente qué hacen las otras redes, federaciones y plataformas de entidades del Tercer Sector de Intervención Social en Euskadi.

■ Internamente en Hirekin la participación se reparte mejor, los órganos de gobierno son sostenibles y las entidades pequeñas cuentan con apoyos específicos para no quedar fuera.

#### ▪ Escenario 5 – Mirada de impacto integrada.

■ Hirekin y las asociaciones territoriales han consolidado una mirada de impacto para visibilizar su contribución al bienestar y la cohesión social.

Estos escenarios se convierten en un marco de referencia para orientar el plan: qué hacemos hoy que nos acerca o aleja de estos escenarios deseables para 2030.

## 8. LINEAS y ACCIONES ESTRATÉGICAS

La actividad de Hirekin y de sus asociaciones territoriales se ordena en **tres grandes líneas estratégicas** y se orienta a **responder a los retos compartidos** del sector y de las entidades que lo conforman, incorporando y profundizando la mirada autonómica a lo largo del despliegue del plan. Esta ordenación busca, por un lado, hacer legible qué valor aporta Hirekin como articulación autonómica y, por otro, garantizar que el plan sea ejecutable, facilitando la priorización y el despliegue anual.

Estas líneas y acciones se han construido a partir de las aportaciones recogidas durante el proceso de contraste con entidades y equipo técnico. Su propósito es fijar un marco común de dirección para el ciclo 2026–2030: no todas las acciones tendrán la misma intensidad cada año, y su secuencia concreta se definirá mediante el despliegue operativo y la asignación realista de recursos, económicos y de otro tipo, serán claves.

8.1 Negociación colectiva.

8.2 Representación institucional e interlocución política.

8.3 Soporte a entidades y refuerzo de la gestión interna.

*Nota de lectura: El orden y numeración de las líneas estratégicas **no implica jerarquía**. La priorización real y el foco de cada año se acuerdan en el despliegue operativo anual, en función del contexto, la capacidad disponible y las ventanas de incidencia.*

## 8.1. Línea Estratégica 1: Negociación colectiva: Estrategia autonómica de negociación colectiva y marco socio-laboral sostenible.

### 8.1.a. Descripción:

**Definir y desplegar una estrategia autonómica compartida de negociación colectiva** que permita avanzar hacia un marco laboral digno, homogéneo y aplicable en el Tercer Sector de Intervención Social de Euzkadi, articulando la agenda negociadora con los marcos de financiación pública y con una estrategia de comunicación pública coherente, que haga visible el valor del sector y sus reivindicaciones. Se trata de negociar y, al mismo tiempo, comunicar de forma proactiva y coordinada, cuidando la viabilidad de las entidades y la diversidad del sector y situando a Hirekin y las coordinaciones territoriales en condiciones de simetría comunicativa respecto a otros agentes como los sindicatos.

### 8.1.b. Justificación:

**El desajuste entre convenios y financiación pública** es uno de los nudos centrales para el conjunto de entidades sociales de intervención social. La negociación colectiva absorbe gran parte de la energía de las asociaciones empresariales territoriales, pero no siempre se soporta en una lectura compartida del impacto de las decisiones en la sostenibilidad de las entidades y en la calidad del empleo que generan.

Además, el terreno de la negociación no es sólo jurídico y económico, sino **también simbólico y comunicativo**. Los sindicatos destinan recursos importantes a hacer visible su labor y sus posiciones, mientras que el relato patronal del Tercer Sector de Intervención Social sigue siendo poco conocido y valorado, tanto por la ciudadanía como por parte de la administración. Sin una estrategia de comunicación que acompañe el ciclo negociador, resulta difícil explicar por qué se plantean determinadas reivindicaciones, cómo se relacionan con la financiación pública y qué riesgos asume el tejido asociativo cuando no se cubren los costes reales, poniendo en riesgo la cohesión social.

Siendo consciente de todo ello, existe un fuerte deseo de avanzar, a medio plazo, hacia un **marco más homogéneo en Euzkadi, incluyendo la posibilidad futura de un convenio de referencia de ámbito autonómico**, sin perder de vista las realidades y poniendo en valor la singularidad de cada territorio. Para ello, es necesario dotar a Hirekin y a las asociaciones territoriales de una hoja de ruta clara, de datos económicos básicos y de una voz pública reconocible, capaz de explicar de forma comprensible qué está en juego en cada

ciclo de negociación colectiva y cómo se relaciona con la sostenibilidad de los servicios que reciben las personas.

### 8.1.c. Acciones estratégicas:

1. **Definir una hoja de ruta autonómica de negociación colectiva 2026-2030:**
  - Elaborar, junto con las coordinaciones territoriales, una estrategia compartida para la negociación de convenios en intervención social, orientada a reducir la fragmentación del marco laboral, avanzar hacia la homogeneización autonómica y clarificar el papel de Hirekin como patronal de referencia.
  - Integrar en esa hoja de ruta hitos comunicativos (mensajes clave, interlocuciones públicas, materiales comunes) vinculados a cada fase del ciclo negociador.
  
2. **Desarrollar una hoja de ruta de coordinación entre territoriales e Hirekin con los sindicatos**
  - Acordar con las organizaciones sindicales una agenda que combine objetivos de dignificación del empleo con la sostenibilidad de las entidades, incorporando espacios interconvenio de seguimiento.
  - Alinear esta agenda con comunicados a las entidades miembros, que permita explicar de forma transparente los avances, las dificultades y los límites de cada momento y con las administraciones.
  
3. **Conectar estructuralmente negociación colectiva y financiación pública**
  - Establecer mecanismos formales para que cada avance en convenio se acompañe de propuestas y exigencias concretas de actualización de tarifas, precios de concierto y subvenciones, evitando descuelgues y recortes de servicios por falta de cobertura económica.
  - Generar materiales sintéticos que expliquen, de forma comprensible para administración, entidades, plantillas y opinión pública, la relación entre mejoras laborales y necesidades de financiación.
  
4. **Consolidar un equipo negociador profesionalizado, estable y apoyado en datos**
  - Reforzar un equipo técnico-político mixto (Hirekin + asociaciones territoriales) con capacidad jurídica, económica y de interlocución sindical, apoyado en un banco de datos sobre precedentes, costes y cláusulas, que permita profesionalizar cada ciclo de negociación.
  - Incorporar un soporte específico en comunicación (interna y externa) que ayude a traducir los contenidos técnicos de la negociación en mensajes claros para los distintos públicos.
  
5. **Definir un plan de relevo y corresponsabilidad** de Hirekin y las 3 territoriales, con apoyo explícito a los territorios más tensionados.

## 8.2. Línea Estratégica 2: Representación institucional e interlocución política. Interlocución y representatividad institucional ordenada del ecosistema de redes.

### 8.2.a. Descripción:

Consolidar a Hirekin como **interlocución estable y basada en evidencias** ante la administración autonómica y otros agentes, ordenando el **mapa de redes y patronales** y contribuyendo a clarificar “quién hace qué” en la representación del Tercer Sector de Intervención Social.

Se propone tender a la interlocución única autonómica (voz común con mandato acordado) que se define como voz común de Hirekin ante el Gobierno Vasco y espacios autonómicos estratégicos, basada en mandato acordado entre territoriales. No implica mando único sobre las asociaciones territoriales ni sustituye su capacidad de interlocución propia en ámbitos forales o municipales.

Al mismo tiempo, definir de forma explícita en qué espacios institucionales Hirekin decide estar y con qué mandato, dónde aporta un valor específico desde su enfoque empresarial y laboral, y en qué ámbitos opta por no estar o por apoyar desde un segundo plano, reconociendo el liderazgo de otras redes y evitando solapamientos.

### 8.2.b. Justificación:

El mapa actual de redes del ámbito social en Euzkadi es percibido como complejo y, a veces, solapado. No siempre está claro quién representa a quién, ante qué administración y con qué mandato, en nombre de las entidades sociales del sector.

Sin un trabajo compartido con otras redes, se corre el riesgo de duplicar esfuerzos, dispersar la interlocución y debilitar la posición conjunta del sector.

Hirekin, como patronal de referencia en el ámbito laboral y económico del Tercer Sector de Intervención Social, necesita situar mejor su lugar en ese ecosistema, clarificar sus límites y complementariedades, reforzar su legitimidad como interlocutor político, técnico y solvente.

Las condiciones laborales y económicas del sector son poco conocidas y poco valorizantes frente a otros sectores, lo que dificulta legitimar posiciones en negociación e interlocución.

## 8.2.c Acciones estratégicas:

1. **Reflexionar y revisar el modelo de estructuración y de gobernanza de Hirekin**, aprovechando para reforzar y concentrar el impacto y la acción en una sola marca, y potenciar la identificación de las entidades con la red, reforzando la mirada autonómica del conjunto de las 4 organizaciones.
2. **Reforzar el modelo Aisa/Gizardatz/Hedatzen representados por Hirekin como sistema único para la interlocución autonómica:**

Reforzar la visibilización del reparto de funciones entre Aisa/Gizardatz/Hedatzen e Hirekin ante las entidades miembro, de forma que las territoriales mantengan la capilaridad y el cuidado cercano a las entidades, mientras que se perciba que Hirekin asume la articulación autonómica, la síntesis de evidencias y la representación común. La propuesta de valor de Hirekin se ve reforzada en sus funciones complementarias a las territoriales.

3. **Definir qué se centraliza como voz común y qué permanece en el ámbito de cada asociación territorial**
  - Mandato previo: toda interlocución autonómica en nombre de Hirekin se apoya en un mandato explícito (posicionamiento aprobado o criterios acordados en la junta de Hirekin, representando las 3 territoriales).
  - Circuito de decisión: propuesta técnica → contraste territorial si procede → validación en la junta directiva → portavocía.
  - Gestión de urgencias: se habilita un protocolo de respuesta rápida (mensaje mínimo y prudente) con ratificación posterior.
  - Rotación y corresponsabilidad: la portavocía se asume desde la junta de Hirekin, representando las territoriales.
4. **Definir una hoja de ruta hacia una Estrategia de Intervención Social de Euskadi (horizonte e hitos intermedios)**

La Estrategia de Intervención Social de Euskadi se entiende como un acuerdo marco plurianual que alinee, de forma coherente, la negociación colectiva, la financiación pública y las condiciones de sostenibilidad del sector, con compromisos verificables por parte de los actores clave. Para avanzar hacia ese horizonte, Hirekin activará palancas ya presentes en su ámbito de trabajo:

- Interlocución en foros institucionales priorizados.
- Posicionamientos y argumentarios (financiación–costes reales, contratación pública, desindexación, plazos de pago).

- Comunicación pública vinculada a hitos y evidencias (en coordinación con línea estratégica 4).

## 5. Definir un mapa de foros, espacios institucionales prioritarios y activar circuitos de devolución

- Identificar y consensuar, entre Hirekin y las asociaciones territoriales, los espacios en los que la presencia de Hirekin es estratégica precisando el mandato específico en cada una de ellas.
- En el mapa, distinguir entre **foros/procesos de cartera institucional** (leyes, planes, mesas con calendario dado) y **foros de agenda propia** (temas donde Hirekin decide empujar porque afectan directamente a convenio, tarifas o sostenibilidad).
- Definir para cada foro el **nivel de intensidad** de presencia (seguimiento mínimo, participación activa, liderazgo), en función de capacidad real y retorno para entidades.
- A partir de ese mapa, reforzar la posición del sector en dichos espacios, resignificando su función y apostando por una participación más proactiva y coordinada.
- Establecer criterios claros sobre las condiciones necesarias para que la presencia de Hirekin sea pertinente (tipo de agenda, capacidad de incidencia, interlocuciones, retorno al sector, etc.).
- Activar **circuitos de devolución**: mecanismo mínimo y regular para informar y recoger input de entidades (qué se trató ,qué posición se llevó, qué se consiguió, qué se pide a las entidades, qué riesgos vienen), articulando mecanismos de diálogo interno con las entidades para explicar el sentido de cada espacio, recoger aportaciones y legitimar las posiciones que se lleven en su nombre.

Se acota a entregables verificables:

- (1) Mapa de foros + criterios de presencia (liderar, participar, seguir) y circuito de mandato (evitando que red se convierta en “representación sin dirección” y valor tangible para el propósito de Hirekin).
- (2) Dos acuerdos de complementariedad/alianzas con redes clave (qué hace cada cual y cómo se coordinan) para reducir solapamientos.

## 6. Clarificar la complementariedad con otras redes y coordinaciones territoriales

- Proponer a impulsar un espacio de reflexión compartido con otras redes del Tercer Sector de Intervención Social en Euzkadi sobre identidades y marcos de relación, con el objetivo de identificar modelos de representación, solapamientos, vacíos y

- posibles complementariedades.
- Avanzar hacia acuerdos marco que delimiten, con criterios compartidos, el ámbito empresarial-laboral propio de Hirekin (representación patronal económico-laboral, defensa de derechos, incidencia política temática, acompañamiento técnico y producción de conocimiento) y el ámbito más socio-político y de modelo de intervención de otras plataformas.
  - Explorar posibles colaboraciones con redes consolidadas (por ejemplo, discapacidad) cuando exista agenda laboral y económica compartida, sin alterar el perímetro propio de Hirekin.

## 7. Establecer criterios de priorización para la presencia institucional de Hirekin

- Definir y aplicar criterios formales para decidir en qué foros Hirekin lidera, apoya o solo escucha, teniendo en cuenta, entre otros:

Criterio	Descripción
Impacto regulatorio/laboral	¿Influye en normas, contratos, licitaciones, tarifas o condiciones de trabajo?
Impacto económico	Magnitud de recursos afectados en el sector
Impacto estratégico	Se puede valorar participar en un rol de apoyo (porque permite monitorear el sector/apoyar a otras redes)
Legitimidad HIREKIN	Ajuste con la naturaleza patronal y expectativas de agente
Riesgo de duplicidad	¿Hay otra red que ya lidere?
Capacidad actual	Horas/capacidades del equipo técnico disponibles para hacerlo bien (no condicionar la estrategia, pero sí el despliegue)
Coherencia territorial	Alinea A/BI/GI y ayuda a evitar arrastres descoordinados
Valor para las organizaciones	¿Mejora su representación?
Urgencia/ventana	Calendario normativo/mesas en curso

En base a esos criterios, definir quién decide, con qué periodicidad, y cómo se revisa el mapa.

## **8. Desarrollar una estrategia de incidencia en financiación y reconocimiento del sector**

- Elaborar posicionamientos y argumentarios sobre ley de desindexación, contratación pública, cofinanciación, estabilidad de convocatorias y tiempos de pago, vinculando la financiación a los costes reales y señalando la lógica de “congelar presupuestos = recortar servicios”.
- Utilizar estos posicionamientos en los foros clave y en la comunicación pública para reforzar el reconocimiento del Tercer Sector de Intervención Social como parte esencial del sistema de bienestar.

## **9. Fortalecer y visibilizar el papel de Hirekin como fuente de datos y evidencias**

- Valorar articular esta estrategia con apoyo puntual de otras iniciativas y de forma especial con el Observatorio Vasco del Tercer Sector, de forma que la producción y comunicación de datos y análisis refuercen la credibilidad de Hirekin en las mesas de negociación, en los medios y ante la opinión pública.

## **10. Posicionamientos y argumentarios para incidencia (soporte transversal a negociación e interlocución).**

- Elaborar soporte de comunicación para posicionamientos y argumentarios sobre ley de desindexación, contratación pública, cofinanciación, estabilidad de convocatorias y tiempos de pago.
- Utilizar estos posicionamientos en los foros clave y en la comunicación pública para reforzar el reconocimiento del Tercer Sector de Intervención Social como parte esencial del sistema de bienestar.

## **8.3. Línea Estratégica 3: Soporte a entidades y refuerzo de la gestión interna.**

### **8.3.a. Descripción:**

Reforzar el sistema de representación de Aisa, Gizardatz y Hedatzen por Hirekin como un único entramado coherente, garantizando la cohesión interterritorial, el acompañamiento técnico y político a las entidades, la sostenibilidad de las organizaciones y la reducción de la sobrecarga de participación, para asegurar servicios de inclusión y protección social estables, de calidad y arraigados en la comunidad.

Reforzar los soportes internos que permiten a Hirekin sostener en el tiempo su función económico-laboral y su cohesión como red, agrupando cuatro bloques de gestión, conectados entre sí:

- Gobernanza y sostenibilidad organizativa (participación, corresponsabilidad, relevo y reparto de cargas).
- Comunicación interna (información oportuna y materiales útiles para entidades, órganos de gobierno y, cuando aplique, plantillas).
- Comunicación pública vinculada a hitos de negociación e interlocución (relato sectorial, portavocías y presencia pública coherente).
- Gestión de datos e impacto (cuadro de mando mínimo e indicadores) para demostrar valor añadido y sostener el relato.

### **8.3.b. Justificación:**

Hirekin representa la suma de las tres coordinaciones territoriales y se visibiliza como tal: mantener la capilaridad y el acompañamiento cercano desde lo territorial, y a la vez asegurar cohesión interterritorial, síntesis y representación común. Si ese engranaje no está claro, aumentan las duplicidades, se fragmentan los mensajes y se dispara la sobrecarga de participación, debilitando la eficacia colectiva.

Sobre esa base, el sector afronta un riesgo central de sostenibilidad del empleo y de los equipos (fatiga, rotación, absentismo y dificultad de atraer y retener talento) que no se resuelve solo con tablas salariales: exige también desarrollo profesional, refuerzo competencial y cuidados organizativos, conectando el diagnóstico de competencias y el plan de formación con la estrategia económico-laboral.

Además, la creciente complejidad jurídico-laboral y técnico-administrativa (aplicación de convenios, gestión económica, convocatorias, seguridad jurídica) penaliza especialmente a las entidades con menor estructura. Por ello, disponer de servicios comunes de soporte, mecanismos de detección temprana de entidades en riesgo y una comunicación interna más ordenada refuerza la sostenibilidad del tejido asociativo y contribuye a garantizar servicios de inclusión y protección social estables, de calidad y arraigados en la comunidad.

La participación en las redes patronales es desigual y recae a menudo en las mismas entidades y personas; sin mecanismos de corresponsabilidad y relevo, el sistema se sobrecarga y pierde sostenibilidad.

El sector sigue siendo poco visible y, en muchos casos, poco comprendido y valorado por la ciudadanía y por parte de la administración; sin un relato comprensible, se reduce el respaldo social y político a las demandas del sector.

Sin cuidar pertenencia, funcionamiento interno y capacidad de demostrar resultados (datos/impacto) será difícil sostener en el tiempo el papel económico-laboral de Hirekin y de las coordinaciones territoriales.

### 8.3.c. Acciones estratégicas:

1. **Gobernanza y sostenibilidad organizativa de la red (participación, reparto de cargas, relevo).**
  - Explorar y poner en marcha **fórmulas de reparto de la participación** que permitan sumar nuevas miradas sin perder la memoria acumulada.
  - **Definir qué pide Hirekin** exactamente a las entidades, con qué frecuencia, y qué retorno tangible obtienen.
  - Mantener y cuidar los mecanismos de participación, dotando sus avances de un altavoz valorizante.
  - **Velar por que la carga de representación no recaiga sistemáticamente en las mismas entidades** y personas, incorporando apoyos y cuidados específicos cuando sea necesario, y diseñando mecanismos rotativos u otras fórmulas.
  
2. **Consolidar los servicios comunes de soporte a entidades**
  - **Seguir ofreciendo servicios compartidos** (asesoramiento jurídico-laboral, análisis económico-financiero, apoyo en convocatorias, herramientas de gestión) orientados especialmente a reforzar la sostenibilidad de las entidades, valorando la posibilidad de ofrecer a sus miembros un servicio de gestión administrativo-laboral como valor adicional.
  - **Seguir proporcionando un paquete específico de soporte jurídico y técnico** para la aplicación de los convenios: asesoramiento, modelos de aplicación, preguntas frecuentes y formaciones breves que ayuden a las entidades, a aplicar las obligaciones convencionales con seguridad jurídica.
  - Complementar este soporte con **materiales de comunicación interna** que faciliten explicar a las plantillas los cambios derivados de los convenios y su impacto en la organización -en referencia al sistema de comunicación (línea estratégica 4). Para ello, será necesario identificar qué información necesitan las entidades (y cuándo), para qué la usan, en qué formato les sirve (FAQ, plantillas, briefing 1-página, sesión breve, etc.), qué dolor resuelve (incertidumbre, riesgo jurídico, desgaste con plantillas, etc.)
  - **Impulsar, en colaboración con las entidades y las coordinaciones territoriales, un diagnóstico de competencias del personal del sector** de intervención social que permita identificar brechas, fortalezas y necesidades formativas ligadas a los retos laborales y organizativos.
  - A partir de ese diagnóstico, **diseñar un plan de refuerzo competencial sectorial**

que combine acciones comunes y adaptadas por territorio, orientado al aprendizaje, el desarrollo profesional, al cuidado de equipos y al refuerzo de las capacidades necesarias para sostener la calidad de la intervención social.

### 3. **Comunicación interna (hacia entidades, órganos de gobierno y, cuando aplique, plantillas).**

- Reforzar la comunicación interna de la red: **ordenar la información compartida** (incluida la coordinación con otras redes cuando aplique) y asegurar información oportuna durante los procesos clave de negociación/interlocución.
- Complementar este soporte con **materiales que faciliten explicar a las plantillas los cambios derivados de los convenios** y su impacto en la organización (FAQ, plantillas, briefing 1-página, sesión breve, etc.).
- Comunicar diagnósticos y propuestas como parte del **relato de cuidado del empleo y de la calidad de la atención prestada a los colectivos atendidos**, evitando que se interpreten únicamente como asuntos internos de gestión de personal.
- Asegurar que el **foco de la comunicación esté en el impacto** que importa (resultados y efectos) y no solo en la descripción de actividades.
- **Ordenar públicos, canales y tipo de mensajes** mediante un sistema común que establezca:
  - \_ canales oficiales y públicos destinatarios (entidades, juntas, plantillas cuando aplique).
  - \_ roles de producción (quién redacta), validación (quién aprueba) y publicación (quién difunde).
  - \_ cadencia mínima (boletín mensual, alertas por hitos, publicaciones en redes sociales, etc.).
  - \_ repositorio único de materiales (argumentarios, FAQ, plantillas, versiones vigentes).
  - protocolos de urgencia y de crisis (conflicto, bloqueo negociador, movilizaciones).

### 4. **Comunicación pública y presencia externa (vinculada a negociación e interlocución).**

#### ▪ **Refuerzo de posicionamiento y arquitectura de marca y portavocías:**

Hirekin opera como marca-paraguas y voz común en el nivel autonómico (interlocución, negociación marco, posicionamientos). Aisa, Gizardatz y Hedatzen mantienen su identidad y capilaridad territorial (proximidad, relación con entidades y administración del territorio).

Desde un punto de vista práctico: en temas autonómicos, Hirekin ocupa una posición pública y una portavocía acordada (con devolución previa a territoriales). En lo

territorial, cada coordinación comunica y cuida el vínculo, alineada con el marco común.

- **Ronda de reuniones/entrevistas con las organizaciones principales - grupos de interés** para definir sus percepciones sobre el propósito y las acciones de Hirekin y de las territoriales.

- **Construir un relato público** que haga visible la especificidad del Tercer Sector de Intervención Social y el rol de Hirekin, posicionando a la red como interlocutor político, técnico y solvente en materia laboral y de financiación, hacia administraciones, sindicatos, medios y opinión pública.

- Diseñar e implementar un **plan de comunicación** que vincule la comunicación externa a los hitos del plan, incorporando mensajes principales alineados con el propósito de Hirekin.

- Integrar en la hoja de ruta **hitos comunicativos** (mensajes clave, interlocuciones públicas, materiales comunes) **vinculados a cada fase del ciclo negociador**.

- Garantizar que cada hito relevante (inicio de mesa, acuerdos parciales, bloqueos, cierre de convenio, etc.) vaya acompañado de comunicación coordinada y comprensible hacia los públicos definidos.

- **Alinear la agenda de relación con organizaciones sindicales con comunicaciones a las entidades miembro**, explicando de forma transparente avances, dificultades y límites de cada momento, y los marcos de relación con las administraciones.

- Incorporar un soporte específico en comunicación (interna y externa) que traduzca contenidos técnicos (negociación e incidencia) en **mensajes claros para distintos públicos**.

- Definir portavocías claras y protocolos de respuesta ante conflictos o movilizaciones, sosteniendo una **presencia pública activa, coherente y reconocible**.

#### 5. **Abordar absentismo, relevo generacional y rotación**

- **Promover análisis compartidos y propuestas específicas** sobre absentismo, cambios generacionales en la relación con el trabajo y rotación de plantillas, incorporando estas cuestiones a la agenda de negociación.

- **Comunicar** estos diagnósticos y propuestas como parte del relato de cuidado del empleo y de la calidad de los servicios, evitando que se interpreten únicamente como un problema interno de gestión de personal y específico del Tercer Sector de Intervención Social.

#### 6. **Cuidar específicamente la diversidad del tejido del sector**

- Establecer mecanismos de identificación temprana de entidades en riesgo (descuelgues, problemas de liquidez, sobrecarga de gestión) y promover medidas

de acompañamiento, cooperación entre entidades o reconfiguración de servicios que eviten cierres no deseados.

**7. Potenciar el relevo generacional y la implicación de las entidades en la gobernanza**

- Impulsar espacios de reflexión y el desarrollo de planes de relevo en juntas y órganos de representación, fomentar la incorporación de nuevas personas y entidades a los espacios de decisión y fortalecer la cultura de corresponsabilidad en la red.

**8. Sistema básico de gestión y medición del impacto (cuadro de mando mínimo con indicadores).**

- Definir una estrategia de **gestión y medición del impacto de Hirekin** (qué busca transformar en el sector a nivel laboral, económico y de reconocimiento).
- Construir un **cuadro de indicadores mínimo**, con pocas magnitudes clave, que permita recoger periódicamente avances en negociación, interlocución, fortalecimiento de redes patronales y participación de las entidades.
- Complementar estos indicadores cuantitativos con señales cualitativas mediante mecanismos sencillos de escucha y devolución.
- Alinear este sistema con la estrategia de comunicación, para sostener un relato público comprensible sobre el valor añadido que Hirekin aporta al conjunto del sector.

**9. Visibilización y alianzas para el sistema de datos/impacto (credibilidad y refuerzo técnico).**

- Poner en valor la función de observación actual de Hirekin, con posibles apoyos puntuales de otras entidades.
- Valorar articular esta estrategia con apoyo puntual de organizaciones como el Observatorio del Tercer Sector de Intervención Social de Euzkadi u otros, de forma que la producción y comunicación de datos y análisis refuercen la credibilidad de Hirekin en las mesas de negociación, en los medios y ante la opinión pública.

## 9. DESPLIEGUE operativo y recursos (2026–2030)

El plan identifica una tensión estructural entre ambición y capacidad. La propuesta de recursos que sigue se presenta como hipótesis de capacidad mínima orientativa, sujeta a validación anual y condicionada a las decisiones de gobernanza y financiación que adopte la red.

### 9.1. Enfoque de despliegue: priorización, secuencia

Este plan se despliega bajo tres criterios:

- **Priorizar pocas apuestas con alto impacto y alta controlabilidad.** Esto responde a la capacidad limitada identificada y a la necesidad de concentrar energía donde Hirekin aporta valor diferencial.
- **Secuenciar por etapas,** asumiendo que no se puede abrir todo a la vez sin generar sobrecarga crónica en equipos y órganos de gobierno.
- **Proteger la coherencia del sistema de Hirekin como representación autonómica de las tres territoriales,** combinando unidad estratégica y diversidad territorial, con mínimos comunes y circuitos claros de coordinación y devolución.
- **Definir un plan anual mínimo** (para pasar de marco estratégico a decisiones operativas). Cada año, la junta de Hirekin valida un plan anual de pocas piezas (3–5) que concrete:
  - Prioridades del año (qué se incluye y qué no.), identificando específicamente los recursos económicos y de otro tipo necesarios para su correcto logro.
  - Foros priorizados y nivel de intensidad (liderar, participar, seguir).
  - Entregables mínimos por línea (1–3 por línea como máximo).
  - Posicionamientos críticos a emitir y calendario orientativo.
  - Indicadores mínimos a revisar y devolución anual a entidades

### 9.2. Gobernanza de implementación

Para evitar dispersión, se propone una gobernanza sencilla, con roles claros:

- **A) Juntas de Hirekin y de las coordinaciones territoriales.**
  - Composición: representación de juntas de las tres territoriales + equipo técnico de Hirekin.

- Funciones: validar prioridades anuales, decidir presencia en foros estratégicos, aprobar posicionamientos críticos y revisar riesgos.

#### ■ B) Equipo técnico

- Función: Proponer, ejecutar, asegurar continuidad, calendarizar, preparar materiales, coordinar aportaciones, mantener cuadro de mando mínimo y sostener la comunicación interna del plan.

#### ■ C) Tres grupos operativos por línea (LE1–LE3) + un grupo transversal (LE4).

- Cada grupo tiene una persona referente y un circuito de trabajo “ligero”: objetivos trimestrales, entregables concretos y devolución a entidades, compuesto por personas representantes de las entidades miembros y equipo interno.

## 9.3. Hoja de ruta por fases revisable anualmente (5 años)

### **Año 1 (2026) – Fundamentos y orden interno**

- Cerrar “mapa de foros + criterios de presencia” y activar circuitos de devolución.
- Activar el **sistema de comunicación** (marco, portavocías, protocolos, canales) para que soporte negociación e interlocución.
- Diseñar el **cuadro de mando mínimo** (impacto/seguimiento) y el repositorio de materiales (FAQ convenio, argumentarios, plantillas).
- Delimitar **alcance de la Estrategia de Intervención Social para Euzkadi** (qué temas entran y cuáles no), mapa de actores clave y espacios donde se vehicula; documento base de mínimos.
- Realizar un contraste externo mínimo (2 – 3 interlocuciones breves) para validar rol, límites y mapa de redes (administración, sindicatos, y una red aliada), sin reabrir el plan, solo para ajustar presencia y mensajes.

### **Año 2 (2027) – Datos, argumentales y profesionalización de ciclo**

- Banco de datos mínimo para negociación: precedentes, costes, cláusulas, escenarios.
- Paquete anual de posicionamientos “financiación–costes reales” (desindexación, contratación, plazos de pago) listo para uso en foros y comunicación pública.
- Primer ciclo completo de seguimiento de indicadores y devolución anual a entidades.

### **Año 3 (2028) – Consolidación y alianzas para reducir ruido**

- Acuerdos de complementariedad con otras redes para clarificar “quién hace qué” y reducir solapamientos.
- Refuerzo de sostenibilidad interna: relevo, reparto de carga, mecanismos rotativos.

### **Año 4 (2029) – Escalado y preparación de cierre de ciclo**

- Evaluación intermedia del plan (qué funciona, qué no, qué se corta).

- Preparación del siguiente ciclo: decisiones sobre horizonte de negociación autonómica y condiciones de sostenibilidad.

## 9.4. Propuesta de recursos (capacidad mínima para que el plan sea ejecutable)

El plan identifica una tensión estructural entre ambición y capacidad, por lo que se propone lo siguiente:

### 1) Coordinación — 1 contrato al 100%

Puesto de coordinación con un enfoque prioritariamente estratégico.

**Funciones:** liderazgo y seguimiento global del plan; impulso de la gobernanza; dirección de la actividad de negociación y de la representación institucional; planificación y seguimiento del calendario; preparación y dinamización de comités; coordinación con las tres territoriales; coordinación con las juntas; relación y coordinación con entidades; elaboración y seguimiento de un cuadro de mando básico de gestión (y, en su caso, de indicadores acordados).

### 2) Perfil técnico de apoyo — 1 contrato al 75%

Refuerzo técnico para completar la capacidad operativa derivada del incremento de actividad.

**Funciones:** soporte técnico al despliegue del plan; preparación técnica de contenidos y documentación de trabajo; apoyo a la coordinación de comités y grupos; soporte a la sistematización de información y evidencias necesarias para el seguimiento interno; apoyo operativo a la coordinación con territoriales y entidades.

### 3) Bolsa de asesoramiento jurídico-laboral especializado — contrato anual por horas

Recurso externo para asesoramiento jurídico-laboral especializado; las tareas jurídicas de carácter básico se realizan desde el equipo técnico.

**Funciones:** asesoramiento jurídico-laboral especializado; soporte legal especializado en procesos de negociación y en cuestiones vinculadas a la aplicación del convenio; revisión jurídica de documentos; elaboración y/o revisión de FAQ y materiales técnicos para la correcta aplicación del convenio y para las entidades miembro.

### 4) Comunicación estratégica — propuesta de contratación (media jornada o tiempo completo compartido con otras redes, o servicio externo)

**Funciones:** diseño y gestión del sistema de comunicación; apoyo a portavocías; definición de protocolos; campañas ligadas a hitos; construcción de narrativa orientada al “valor del sector”.

### 5) Secretaría técnica: gestión interna y administrativa — 1 contrato al 75%

**Funciones:** soporte al desarrollo operativo del plan (convocatorias, actas, seguimiento administrativo de acuerdos); gestión administrativa y, en su caso, apoyo a la gestión

económica/justificativa; gestión documental y de conocimiento; logística de reuniones y coordinación de operativas internas; sistematización y archivo de evidencias.

**Nota explicativa:** Las funciones señaladas se redactan a modo descriptivo, no limitan ni modifican las que por contrato pudieran establecerse por contrato.

## 9.5. Distribución orientativa de recursos por línea estratégica

Para evitar que la línea estratégica de negociación colectiva absorba una parte sustancial de la dedicación de los equipos, se propone fijar una distribución anual de tiempo del equipo técnico, gracias a un sistema de seguimiento de horas dedicadas (revisable):

En 2026:

- **LE1 Negociación colectiva:** 35–45%
- **LE2 Interlocución e incidencia:** 10–15%
- **LE3 Soporte y cohesión territorial:** 15–20%
- **LE4 Soportes transversales (impacto, comunicación, sostenibilidad interna):** 15%-20%

En 2027, 2028, 2029:

- **LE1 Negociación colectiva:** 30–35%
- **LE2 Interlocución e incidencia:** 15–20%
- **LE3 Soporte y cohesión territorial:** 25–30%
- **LE4 Soportes transversales (impacto, comunicación, sostenibilidad interna):** 10–15%

## 9.6. Presupuesto orientativo y lógica de financiación

En ausencia de cifras internas en este documento, se propone presupuestar el despliegue del plan con esta lógica (para 4 años):

- **Coste anual base = (Equipo interno) + (bolsas externas) + (herramientas mínimas).**
  - Herramientas mínimas: repositorio/documentación, soporte de datos, diseño de materiales y soporte puntual de comunicación.
- **Regla de protección:** reservar cada año una partida fija para LE4 (impacto + comunicación + sostenibilidad interna), para que no sea recortada por urgencias de negociación.

## 9.7. Cuadro de mando mínimo (seguimiento anual)

Para gobernar sin burocratizar, se propone un conjunto mínimo de indicadores (a desarrollar según acuerdos):

- **Vida interna y sostenibilidad:** rotación de personas en órganos, participación efectiva (no solo asistencia), carga de representación repartida.
- **Negociación:** hitos del ciclo, acuerdos intermedios, nivel de aplicabilidad percibida por entidades (pulso anual).
- **Interlocución:** foros priorizados activos, posicionamientos emitidos, “retornos” logrados (cambios en criterios, tarifas, plazos, etc., cuando aplique).
- **Comunicación:** consistencia de portavocías, materiales publicados por hitos, alcance básico (sin obsesión por métricas vanidosas).
- **Datos/impacto:** existencia de panel anual y uso real en negociación/interlocución (sí/no y ejemplos).

## 10. PROPUESTAS de compromiso para el siguiente periodo estratégico.

### 10.1. Qué se compromete Hirekin a impulsar

Hirekin no puede garantizar resultados, pero sí puede asumir compromisos claros sobre aquello que está en su mano.

- **Priorizar y focalizar.** Comprometerse con concentrar la energía en las apuestas estratégicas acordadas y en los espacios de interlocución donde su presencia aporta más valor.
- **Acordar posiciones compartidas** de las tres asociaciones territoriales y basadas en datos, evitando interpretaciones individuales.
- **Cuidar la coherencia interterritorial** y avanzar hacia un marco autonómico. Velar porque, en los temas clave, marco laboral, financiación, criterios de calidad, exista un mínimo común compartido entre territorios y, cuando el sector lo decida, acompañar el tránsito hacia un modelo de negociación más autonómico liderado por Hirekin.
- **Dar visibilidad al valor y al impacto del sector.** Incorporar de forma sistemática, en sus posicionamientos, datos de impacto, ejemplos concretos y escenarios “con sector / sin sector” que muestren la aportación real del Tercer Sector de Intervención Social, en los 3 pilares estratégicos principales.
- **Reforzar la comunicación interna y externa.** Informar con regularidad a las patronales

y a las entidades de qué se está haciendo, en qué espacios se participa y con qué objetivos, y trabajar activamente la relación con medios y otros espacios de opinión pública.

▪ **Planificar el despliegue del plan** teniendo en cuenta la capacidad real del equipo y de las estructuras territoriales, evitando sobrecargas crónicas.

## 10.2. Qué se espera de las entidades miembros

El plan solo tiene sentido si las entidades dejan de ver la red como “algo externo” y la asumen como propia.

- **Mantener un mínimo de participación activa.** Estar al tanto de la información que se envía, responder cuando se pide contraste, encuestas breves, consultas de posición, y participar, al menos de forma puntual, en espacios clave.
- **Compartir información y casos.** Ayudar a alimentar la interlocución aportando ejemplos concretos, datos básicos y experiencias que permitan ilustrar el impacto de las decisiones normativas y financieras.
- **Cuidar la diversidad interna.** Tener en cuenta, al posicionarse, las realidades de entidades de otros tamaños, ámbitos y territorios, no solo la propia casuística.
- **Asumir corresponsabilidad.** La red es un espacio colectivo que requiere implicación y corresponsabilidad compartida.
- **Explorar pequeños cambios.** En la medida de lo posible, probar ajustes en prácticas internas, cuidado de equipos, enfoque comunitario, participación en red, alineados con las apuestas estratégicas, y compartir lo aprendido.

## 10.3. Qué necesitamos de las instituciones públicas y otros actores del ecosistema

Para que este plan sea viable, hay condiciones que dependen de otros actores y que es necesario poner por escrito.

### 10.3.1. De las instituciones públicas.

- Reconocer explícitamente al Tercer Sector de Intervención Social como actor estable del sistema, con una propuesta de valor única y fundamental a la cohesión social, no solo como proveedor puntual de servicios.
- Avanzar hacia un marco de financiación suficiente y previsible, que tenga en cuenta los costes reales derivados de los convenios y de la complejidad de la intervención, a día de hoy.
- Revisar, en diálogo con el sector, los efectos de la desindexación y de la contratación pública, buscando mecanismos que no trasladen el ajuste exclusivamente a las entidades.

- Simplificar y coordinar, cuando sea posible, los espacios de participación y consulta, evitando duplicidades y procesos formales sin efecto real.

### **10.3.2. De los sindicatos y otros agentes de representación laboral.**

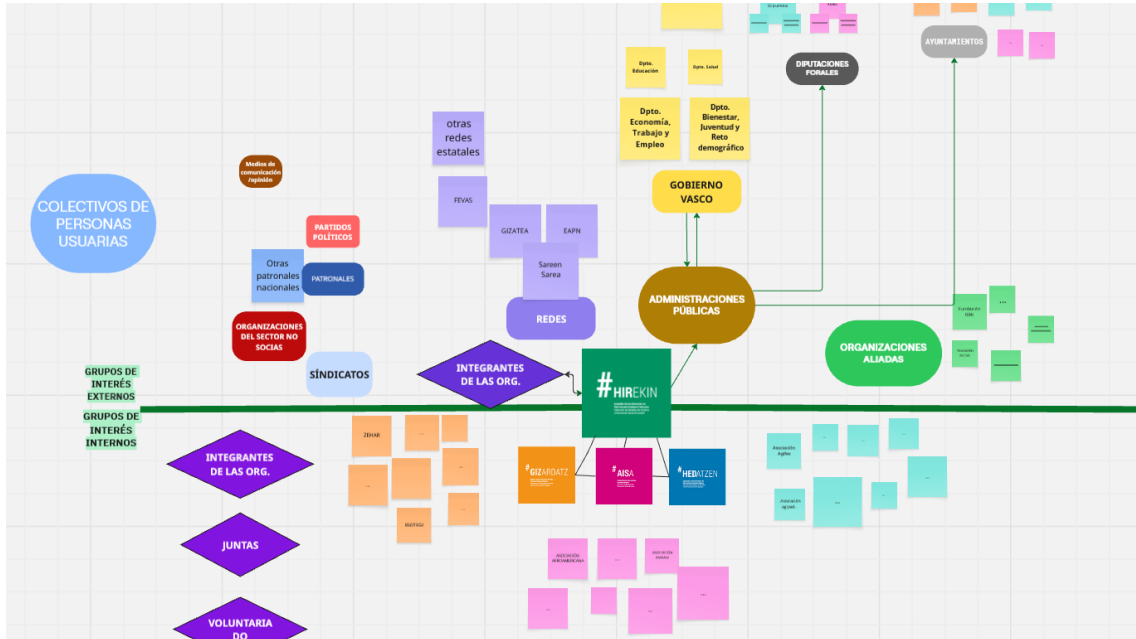
- Reconocer la especificidad del Tercer Sector de Intervención Social en la negociación, incorporando su realidad económica y su función social en el análisis.
- Explorar fórmulas que permitan avanzar en derechos laborales sin poner en riesgo la continuidad de los servicios ni la supervivencia de las entidades que se encuentran en una situación más precaria.

### **10.3.3. De otras redes y plataformas del sector.**

- Acordar un mapa claro de funciones y presencia, identificando ámbitos de colaboración, de liderazgo compartido y de apoyo mutuo.
- Evitar el solapamiento entre redes por los mismos espacios, priorizando la construcción de posiciones conjuntas cuando el tema sea común.

# ANEXO \_

Mapa del ecosistema – grupos de interés de Hirekin a 2025 – elaborado con grupo motor del proceso de reflexión estratégica:



Disponible online [AQUÍ](#).