3seuskadi

Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi 2024

Diagnóstico sobre las redes



3seuskadi

Hirugarren Sektore Sozialaren Euskal Behatokia

Observatorio Vasco del Tercer Sector Social



ONGIZATE, GAZTERIA ETA ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR, JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

Diciembre 2025

Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi 2024

Diagnóstico sobre las redes

3seuskadi
Hirugarren Sektore Sozialaren Euskal Behatokia
Observatorio Vasco del Tercer Sector Social

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO
ONGIZATE, GAZTERIA ETA ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA
DEPARTAMENTO DE BIENESTAR, JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

2025

Autoría: Equipo del Observatorio Vasco del Tercer Sector Social

Equipo del Observatorio que ha participado: Iker Fernández, Lucía Merino y Claudia Calderón.

El Observatorio es un instrumento técnico de la Administración general de la Comunidad Autónoma del País Vasco dependiente del Departamento del Gobierno Vasco competente en materia de servicios sociales encargado de la recopilación, sistematización, actualización y generación de información y conocimiento, así como de su difusión, en las esferas relacionadas con el tercer sector social y con las organizaciones y redes integradas en él (art. 25.1, LEY 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi).



En la web del Observatorio (www.3seuskadi.eus) y en https://ikusmirak.eus/ es posible acceder al conjunto de publicaciones del Observatorio y descargarlas gratuitamente.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector Social, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.



Índice

1. INTRODUCCIÓN 1
2. PLANTEAMIENTO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA 3
3. IDENTIDAD 4
   3.1. ¿CUÁLES SON LOS RASGOS CARACTERÍSTICOS DE LAS REDES? 4
4. ACTIVIDAD 6
   4.1. ¿EN QUÉ ÁMBITOS TRABAJAN? 6
   4.2. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVAN DESEMPEÑANDO SU LABOR? 7
   4.3. ¿QUÉ CONTINGENCIAS Y COLECTIVOS ATIENDEN? 7
   4.4. ¿QUÉ ACTIVIDAD DESARROLLAN? 8
5. PERSONAS 9
   5.1 EQUIPOS DE TRABAJO: PERSONAS VOLUNTARIAS Y PERSONAS REMUNERADAS 9
   5.2. VOLUMEN Y CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO 10
   5.3. PERSONAS SOCIAS Y DONANTES 12
6. RECURSOS ECONÓMICOS 13
   6.1. ¿CON QUÉ RECURSOS ECONÓMICOS CUENTAN? 13
   6.3. ¿A QUÉ DESTINAN LOS RECURSOS ECONÓMICOS? 15
7. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN 17
   7.1. ¿QUÉ HERRAMIENTAS DE GESTIÓN UTILIZAN? 17
   7.2. ¿QUÉ OTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HAN INCORPORADO? 18
   7.3. ¿QUÉ INFORMACIÓN HACEN LLEGAR A SUS GRUPOS DE INTERÉS? 19
8. RELACIONES 20
   8.1. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON OTROS AGENTES? 20
   8.2. ¿CÓMO SON LAS RELACIONES DENTRO DEL TSSE? 21
9. REFLEXIÓN SOBRE EL PAPEL DE LAS REDES EN EL TSSE 24
   9.1. UNA MIRADA AL PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN DEL TSSE 24
   9.2. UNA MIRADA INTRASECTOR: EL PAPEL DE LAS REDES EN LAS RELACIONES INTERNAS DEL TSSE 26
   9.3. UNA MIRADA HACIA FUERA: EL PAPEL DE LAS REDES EN LA RELACIÓN CON OTROS AGENTES 29
   9.4. UNA MIRADA HACIA EL FUTURO: EL PAPEL DEL TSSE Y SUS REDES 31

1. INTRODUCCIÓN

La Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi surge con el objetivo de fortalecer las organizaciones y redes de iniciativa e intervención social, y, entre sus prioridades, destaca la importancia de conocer el sector y su evolución. La Estrategia de Promoción del Tercer Sector Social de Euskadi[1], que consolida en la práctica el actual marco normativo, subraya en su actuación 33 la importancia de contar con información actualizada y determina que "la disponibilidad de datos sistemáticos y periódicos sobre el sector, sus características y su contribución, constituye una base fundamental para el diagnóstico, la planificación y la evaluación, y ha contribuido y contribuirá a la estructuración del sector, a la identificación de las organizaciones con el mismo y a su reconocimiento". Para tal fin, establece la puesta en marcha de un ciclo periódico de investigación y evaluación sobre la situación del Tercer Sector Social de Euskadi (en adelante, TSSE), coherente con las previsiones de la ley, que incluye un informe bienal (barómetro) y un informe cuatrienal (libro blanco) que integre el informe bienal correspondiente.

Tanto el **Barómetro como el Libro Blanco** pretenden recoger información periódica y relevante sobre las características de las organizaciones y su actividad, dar a conocer su contribución social y su realidad diversa, promover el sentimiento de pertenencia al TSSE y su reconocimiento social, así como establecer orientaciones para su promoción y desarrollo.

Dentro del TSSE, las redes ocupan un lugar destacado, tanto por su peso dentro del sector como por su capacidad de articular y fortalecer a las organizaciones que las integran. Estas redes, **definidas como estructuras de coordinación, representación y generación de sinergias** entre las organizaciones que las conforman, juegan un papel clave en la consolidación de un sector más cohesionado y eficiente. En efecto, **cumplen una función de articulación, representación e impulso del sector: conectan y fortalecen a las organizaciones que trabajan con personas y colectivos en situación o riesgo de vulnerabilidad, generan conocimiento y propuestas desde la experiencia de la intervención social, favorecen la cooperación entre entidades y ejercen una interlocución cualificada con las administraciones públicas y otros agentes sociales, contribuyendo al diseño, desarrollo y evaluación de las políticas sociales y a la defensa de los derechos y la inclusión social**.

En este informe, como en todos los trabajos del Observatorio Vasco del Tercer Sector Social, partimos de la **definición** del Tercer Sector Social que la **Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi**[2], estableciendo que forman parte del mismo las organizaciones de iniciativa social, con sede o delegación y actividad en la Comunidad Autónoma del País Vasco, cuya finalidad principal es promover, a través de actividades de intervención social, la inclusión social, la cooperación al desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos de personas, familias, grupos, colectivos o comunidades que afrontan situaciones de vulnerabilidad o exclusión,

[1] GOBIERNO VASCO (2018). *Estrategia de promoción del Tercer Sector Social de Euskadi.* Recuperado de*:* *https://www.euskadi.eus/contenidos/noticia/xiileg_planes_departamentales/es_def/ESTRATEGIA-DE-PROMOCION-DEL-TERCER-SECTOR-SOCIAL-DE-EUSKADI.pdf*

[2] EUSKADI. LEY 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi. *Boletín Oficial del País Vasco, 94*, de 19 de mayo de 2016. Recuperado de: http://www.euskadi.eus/bopv2/datos/2016/05/1602096a.pdf.

desigualdad, desprotección, discapacidad o dependencia. Además, **define como redes del tercer sector social de Euskadi** las organizaciones, de segundo nivel y superiores, representativas de otras, así como las organizaciones de intervención directa del tercer sector social de Euskadi que sean representativas de un determinado colectivo, cuando no exista una red que lo represente en el territorio o ámbito geográfico de actuación de que se trate.

Se estima que el TSSE cuenta actualmente con 85 redes, que actúan como interlocutores estratégicos entre las organizaciones del TSSE y los diferentes agentes públicos y privados, permitiendo una mejor participación en las políticas públicas y la colaboración entre sectores. Asimismo, son plataformas fundamentales para fortalecer el tejido social y canalizar el trabajo colectivo hacia una sociedad más justa, inclusiva y solidaria. Sin embargo, a pesar de su significativa contribución, las redes enfrentan importantes retos en términos de sostenibilidad, capacidad de articulación y fortalecimiento interno, desafíos que se han visto acentuados tras la crisis económica y la pandemia.

Este informe tiene como objetivo ofrecer un diagnóstico actualizado sobre la situación de las redes en el TSSE. A través de este análisis, se busca no solo evidenciar las principales características de estas estructuras en relación con sus funciones, sus recursos, sus equipos de trabajo y sus relaciones con otros agentes, sino también visibilizar la contribución social específica que realizan las redes y los elementos que pueden permitir avanzar en su desarrollo y fortalecimiento. Además, el diagnóstico aborda aspectos clave como el desgaste en los órganos de gobernanza, las fuentes de financiación, los mecanismos de colaboración entre las redes y su capacidad para adaptarse a los retos emergentes.

Este enfoque permitirá identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora de las redes, estableciendo una base sólida para proponer acciones que impulsen su crecimiento y sostenibilidad, fortaleciendo así el papel del TSSE como un actor clave en la transformación social en Euskadi.

Agrupados en siete capítulos, los resultados del presente trabajo muestran las principales **características de las redes del TSSE** en cuanto a su identidad, su actividad, las personas que las integran, los recursos económicos con los que cuentan, las herramientas de gestión que utilizan y las relaciones externas e internas que mantienen. El informe se completa con un capítulo final en el que se **reflexiona** sobre el proceso de estructuración del TSSE, el rol de las redes a nivel interno y externo, y en el papel que el TSSE y las redes pueden tener en el futuro.

2. PLANTEAMIENTO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Por su identidad y por su actividad, las redes del TSSE tienen una naturaleza y características propias, diferentes de las organizaciones de base o de primer nivel. Su actividad no se caracteriza por la provisión de servicios, sino por la realización de otras funciones sociales vinculadas con la incidencia, la interlocución o la representación, entre otras. Sus equipos de trabajo, sus recursos económicos, sus herramientas de gestión o el entramado de entidades y agentes sociales con los que habitualmente colaboran configuran unas organizaciones de segundo y tercer nivel del TSSE con rasgos diferenciados de los que habitualmente se observan en las organizaciones de base.

Por ello, este estudio diagnóstico propone profundizar en los principales elementos que diferencian a las redes, analizando sus principales características en cuanto a actividad, equipos de trabajo o recursos con los que cuentan, entre otros. Asimismo, se busca ofrecer una reflexión sobre el papel que juegan en el TSSE, en su función de representación, en sus procesos de estructuración y en su dinamismo, así como en su reconocimiento como agente social e interlocutor fundamental con otros agentes sociales.

El **objetivo principal** del estudio es ofrecer una mirada diagnóstica sobre la identidad y la caracterización de las organizaciones de segundo y tercer nivel del TSSE. Este objetivo general se concreta en **dos objetivos específicos**:

1) Ofrecer una caracterización de las redes del TSSE atendiendo a su actividad, las personas que componen los equipos de trabajo, los recursos económicos con los que cuentan, las herramientas de gestión y comunicación que utilizan y las relaciones que mantienen.

2) Reflexionar sobre el papel que las redes juegan en un doble nivel: hacia dentro del sector, en su función de representación y en sus procesos de estructuración y dinamismo; y hacia fuera del sector, como interlocutor y agente social de transformación social.

Dados los objetivos planteados, el tipo de **metodología** que más se adecúa al proyecto es una metodología mixta, que resulta de la combinación de técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas, en concreto:

1. **Análisis de datos diagnósticos**: se ha realizado una explotación específica de datos diagnósticos del Libro Blanco del TSSE de 2024 que ofrezcan información relevante para entender la caracterización de las redes. Se ha obtenido una muestra de 33 de redes, que participaron en el cuestionario del Libro Blanco 2024.

2. **Grupos de discusión**: A partir de un guion de preguntas semiestructurado, el equipo investigador se ha reunido online con personas de las redes del TSSE para dialogar y contrastar puntos de vista en torno a las realidades que viven en sus redes, la función que cumplen en el TSSE y con otros agentes sociales, y los retos que tienen por delante. Se han realizado 2 grupos de discusión: uno con las redes de Sareen Sarea y otro con otras redes del TSSE. En total, 16 personas de 15 redes participaron en los grupos de discusión.

3. IDENTIDAD

El TSSE cuenta con 85 redes, mayoritariamente en Bizkaia (58,6 %), seguidas de Gipuzkoa (25,2 %) y Araba (16,1 %). La mayoría son asociaciones (87,1 %) y tienen una media de 26 organizaciones por red. Además, el 27,3 % cuentan con la declaración de utilidad pública, y el 34,9 % están constituidas directamente por las personas o familias destinatarias, fortaleciendo su arraigo y legitimidad en la comunidad.

3.1. ¿CUÁLES SON LOS RASGOS CARACTERÍSTICOS DE LAS REDES?

En los últimos años, el **TSSE ha consolidado de manera significativa su proceso de estructuración**, destacando la importancia de las **redes como pilares fundamentales** para la articulación del sector. La cooperación entre organizaciones, el trabajo compartido y colaborativo y la creación de sinergias han permitido afianzar la cohesión del TSSE, reforzando su capacidad de intervención social a través de la participación en estas estructuras.

Más del 97,9 % de las entidades son organizaciones de base, mientras que **las redes o entidades de segundo o tercer nivel** constituyen aproximadamente un 2,1 % del total de organizaciones del sector[3]. La mitad de las redes consultadas agrupan a menos de 14 organizaciones, mientras que la otra mitad representa a más de 14 entidades. **De media, cada red articula unas 26 organizaciones,** lo que evidencia su capacidad para integrar un número significativo de actores sociales.



El TSSE cuenta con **85 redes** de segundo y tercer nivel que representan a otras entidades. Por territorio histórico y de acuerdo con la sede principal de la entidad, **Bizkaia concentra el 58,6 %** de las redes (46 en total), seguido por **Gipuzkoa con el 25,2 %** (23 redes) y **Araba con el 16,1 %** (16 redes)[4]. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la actividad de muchas redes es supraterritorial y desborda el ámbito geográfico concreto de la sede social.

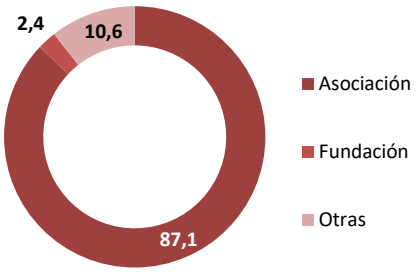
	Bizkaia	Gipuzkoa	Araba	EUSKADI
Número de redes	46	23	16	**85**
% sobre el total	54,1%	27,1%	18,8%	**100%**

De entre las diferentes figuras jurídicas que pueden adoptar las redes del TSSE, **las asociaciones son la mayoría**, representando el 87,1 % del total (74 redes)[5]. Les siguen las fundaciones, que constituyen el 2,4 % (2 redes), mientras que el 10,6 % restante (9 redes) corresponde a otras

[3] La distribución de entidades por organizaciones de base o redes se ha calculado a partir del universo de organizaciones que contiene el directorio de entidades del OVTSS y no de la muestra.
[4] La distribución de las organizaciones por Territorio Histórico se ha calculado tomando como referencia el universo de organizaciones registradas en el Directorio de Entidades del OVTSS, y no la muestra del estudio.
[5] La distribución de organizaciones según figura jurídica se ha calculado a partir del universo de organizaciones incluido en el directorio de entidades propiedad del OVTSS y no a partir de la muestra. Las referencias al total de organizaciones del TSSE se circunscriben, por tanto, a las entidades incluidas en dicho directorio.

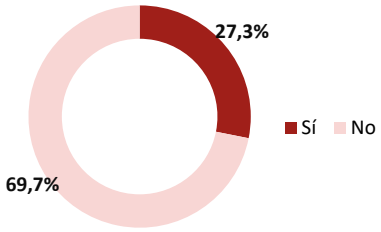
figuras jurídicas. Estos datos reflejan la predominancia de las asociaciones como forma organizativa principal en la configuración y funcionamiento de las redes del sector.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN FIGURA JURÍDICA (%)



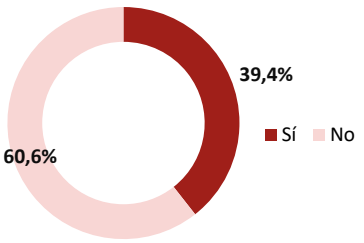
Aproximadamente un 27,3 % de las redes del TSSE cuentan con la **declaración de utilidad pública**, lo que supone un reconocimiento social a su labor y refleja que sus fines están orientados a promover el interés general y que su actividad no se dirige exclusivamente a beneficiar a sus miembros.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN ENTIDADES CON LA DECLARACIÓN DE UTILIDAD PÚBLICA (%)



El 39,4 % de las redes del TSSE están **constituidas directamente por las propias personas y/o familias destinatarias,** lo que evidencia el vínculo estrecho y directo entre estas estructuras y los colectivos a los que se dirigen. Esto refleja cómo, en cerca de 4 de cada 10 casos, las redes son impulsadas por quienes se benefician de su actividad, fortaleciendo así su legitimidad y arraigo en la comunidad.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN ENTIDADES CONSTITUIDAS DIRECTAMENTE POR LAS PROPIAS PERSONAS Y/O FAMILIAS DESTINATARIAS (%)



4. ACTIVIDAD

Las redes del TSSE desarrollan su labor en diversos ámbitos, destacando Social-transversal (68,2 %), Educación y Tiempo Libre (54,6 %) y Servicios Sociales (53,8 %). La mayoría tienen más de 20 años de trayectoria (61,1 %), y agrupan organizaciones que atienden principalmente a personas en situación de vulnerabilidad (58,3 %) y personas con discapacidad (27,8 %). Además, el 100 % realizan otras funciones sociales, como representación, sensibilización e interlocución con otros agentes.

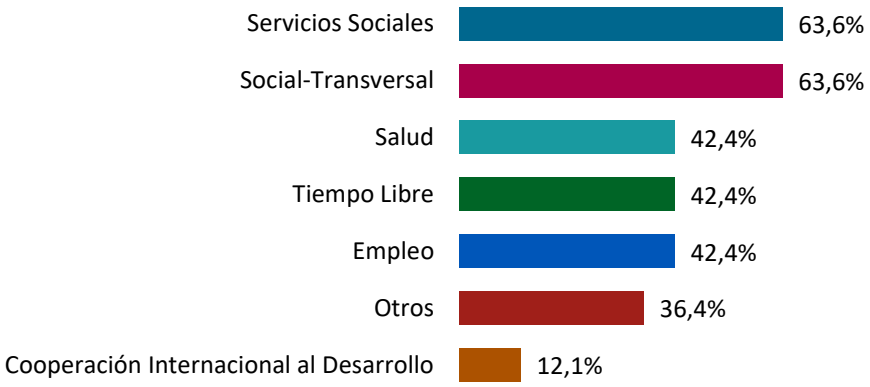
4.1. ¿EN QUÉ ÁMBITOS TRABAJAN?

En cuanto a los ámbitos de actuación, los **Servicios Sociales y el Social-transversal concentran la mayor cantidad de redes**, representando el 31,8 % (27 redes) y el 27,1 % (23 redes) del total, respectivamente[6]. Les siguen los ámbitos de Salud y Educación y Tiempo Libre, ambos con el 14,1 % (12 redes cada uno), mientras que Cooperación Internacional al Desarrollo representa el 4,7 % (4 redes) y Empleo el 2,4 % (2 redes). El 5,9 % restante (5 redes) corresponde a otras áreas. Este perfil refuerza la importancia de estas redes en la cohesión social y el fortalecimiento del tejido asociativo del TSSE.

	Salud	Empleo	Servicios Sociales	Educación y Tiempo Libre	Cooperación Internacional al Desarrollo	Social-transversal	Otros
Número de redes	12	2	27	12	4	23	5
% sobre el total	14,1%	2,4%	31,8%	14,1%	4,7%	27,1%	5,9%

Con independencia de que no sea su actividad principal, el 63,6 % de las redes indican que participan en alguna medida tanto en el ámbito de los servicios sociales como en el social-transversal. Asimismo, el 42,4 % desarrolla actividad en los ámbitos de la salud, el tiempo libre y el empleo. En menor medida, el 36,4 % de las redes participa en otros ámbitos, mientras que el 12,1 % desempeña al menos parte de su actividad en cooperación internacional al desarrollo.

ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EN CADA ÁMBITO DE ACTUACIÓN (%)

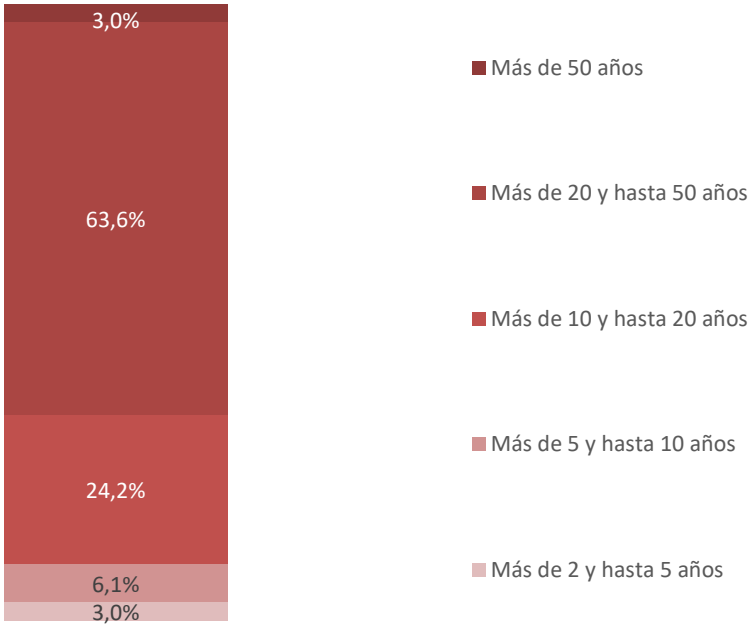


[6] La distribución de las organizaciones por ámbitos de actuación se ha calculado tomando como referencia el universo de organizaciones registradas en el Directorio de Entidades del OVTSS, y no la muestra del estudio.

4.2. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVAN DESEMPEÑANDO SU LABOR?

Dentro de las redes encontramos una amplia variedad de organizaciones con distintos recorridos y experiencia. El 66,6 % tiene una trayectoria de más de 20 años, incluyendo un 3,0 % que lleva activa más de 50 años. Por otro lado, el 24,2 % tiene entre 10 y 20 años de existencia y el 6,1 % entre 5 y 10 años, mientras que un 3,0 % cuenta con una trayectoria de entre 2 y 5 años, reflejando la convivencia de redes consolidadas con otras de creación más reciente.

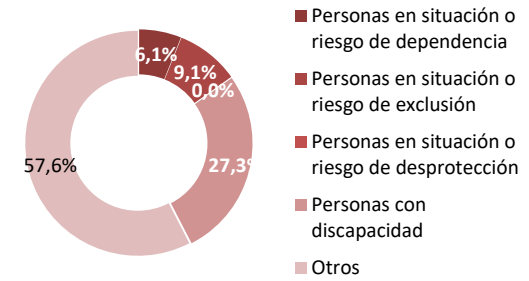
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN AÑO DE CONSTITUCIÓN. (%)



4.3. ¿QUÉ CONTINGENCIAS Y COLECTIVOS ATIENDEN?

La mayoría de las redes, un 57,6 %, tienen como destinatarias principales a personas que enfrentan otras situaciones de vulnerabilidad o desigualdad. Por su parte, el 27,3 % de las redes atienden a personas con discapacidad, seguidas por el 9,1 % que trabajan con personas en situación o riesgo de exclusión y el 6,1 % que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia. Finalmente, no se registran redes que atiendan específicamente a personas en situación o riesgo de desprotección.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN CONTINGENCIA ATENDIDA. (%)



4.4. ¿QUÉ ACTIVIDAD DESARROLLAN?

En el caso de las organizaciones de segundo o tercer nivel, el 70,6 % combina la oferta de servicios con otras funciones sociales vinculadas con la incidencia, mientras que un 29,4 % se enfoca únicamente en esas otras funciones sociales. Por otro lado, en las organizaciones de base, la mayoría, un 83,8%, realiza tanto servicios como otras funciones sociales. En comparación, un 6,1% se dedica exclusivamente a la provisión de servicios, y un 10,1% se enfoca únicamente en otras funciones sociales.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PROVISIÓN DE SERVICIOS POR ORGANIZACIONES DE BASE O REDES. (%)

	Sí, es una organización de segundo o tercer nivel	No, es una organización de base
Solo tiene servicios	0%	6,1%
Solo realiza otras funciones sociales	29,4%	10,1%
Combina servicios y otras funciones	70,6%	83,8%
Total	100,0%	100,0%

Las entidades de segundo o tercer nivel, es decir, las redes del TSSE, desempeñan distintas funciones, entre las que destaca especialmente la sensibilización, desarrollada por el 84,3 % de las redes. Le siguen la promoción del voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo (68,9 %), así como la denuncia y promoción de derechos, tanto a nivel individual como colectivo (60,2 %).

En torno a la mitad de las redes desarrolla funciones de interlocución con el sector público y otros agentes (50,3 %) y de investigación y detección de necesidades (47,3 %). Con menor frecuencia aparecen la innovación (27,9 %), los programas o acciones de apoyo a otras entidades del tercer sector (26,9 %) y la participación en procesos de elaboración o modificación de normas (26,9 %). Finalmente, el 16,4 % desarrolla otras actividades y el 14,6 % concede ayudas o subvenciones a otras entidades del tercer sector.

ORGANIZACIONES DE SEGUNDO O TERCER NIVEL QUE REALIZAN CADA UNA DE LAS FUNCIONES. (%)



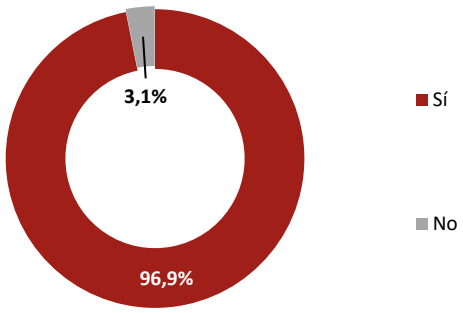
5. PERSONAS

El 96,9 % de las redes del TSSE cuentan con personal remunerado, aunque muchas enfrentan retos en estabilidad laboral. El voluntariado tiene un papel clave, con el 65,5 % de las redes donde representa al menos el 75 % del equipo. Además, el 42,9 % de las redes indican que todas las personas voluntarias participan en órganos de decisión. En cuanto a la base social, las redes cuentan con una media de 625 personas socias, y el 78,9 % tienen donantes, siendo la mayoría de las aportaciones regulares.

5.1 EQUIPOS DE TRABAJO: PERSONAS VOLUNTARIAS Y PERSONAS REMUNERADAS

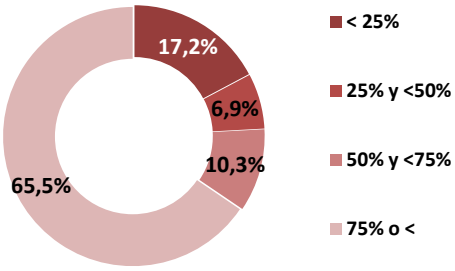
El 96,9 % de las redes del TSSE cuentan con personas remuneradas en sus equipos de trabajo, mientras que solo el 3,1 % están compuestas íntegramente por personas voluntarias.

ORGANIZACIONES QUE SÍ TIENEN PERSONAS REMUNERADAS EN SUS EQUIPOS DE TRABAJO (%)



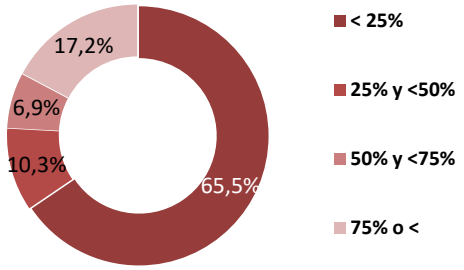
En cuanto al peso de las personas voluntarias en los equipos de trabajo de las redes, el 65,5 % cuentan con un equipo en el que las personas voluntarias representan el 75 % o más del total. En el 10,3 % de las redes, el voluntariado constituye entre el 50 % y menos del 75 %, y en otro 6,9 % tiene una presencia menor, entre el 25 % y menos del 50 %. Por último, en el 17,2 % de las redes, las personas voluntarias representan menos del 25 % de los equipos. Estos datos evidencian una notable diversidad en el grado de implicación del voluntariado en las redes, con una mayoría que depende significativamente de estas personas para desarrollar su actividad.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PESO DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN EQUIPOS DE TRABAJO. (%)



De manera similar, en las redes lo más frecuente es que el personal remunerado represente menos de la cuarta parte en la composición de los equipos de trabajo, lo cual ocurre en el 65,5 % de estas organizaciones. Por otro lado, el personal remunerado tiene un peso significativo, representando entre el 25 % y menos del 50 % en el 10,3 % de las redes y entre el 50 % y menos del 75 % en el 6,9 %. Finalmente, en el 17,2 % de las redes, el personal remunerado constituye el 75 % o más del equipo, evidenciando una diversidad en la composición de los equipos de trabajo dependiendo de la naturaleza y los recursos de cada red.

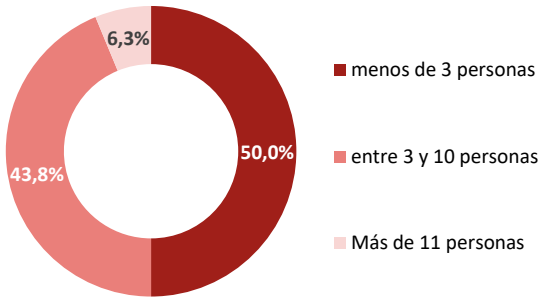
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PESO DE PERSONAS REMUNERADAS EN EQUIPOS DE TRABAJO. (%)



5.2. VOLUMEN Y CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO

Cuando las redes cuentan con personal remunerado, en la mayoría de los casos, el volumen de personas remuneradas no supera las 10 personas (93,8 %). En casi la mitad de las redes (50 %), menos de 3 personas reciben una remuneración, mientras que en el 43,8 % el personal remunerado se encuentra entre 3 y 10 personas. Solo el 6,3 % de las redes cuentan con más de 11 personas remuneradas, reflejando una estructura generalmente pequeña y ajustada en términos de recursos humanos.

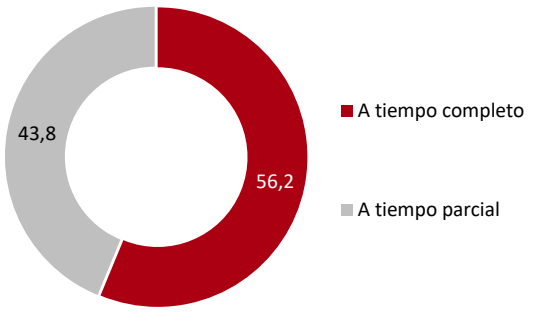
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VOLUMEN DE REMUNERADO. (%)



Aunque lo más común es que las redes tengan solo una persona remunerada, la media se sitúa en unas 3,6 personas, de las cuales el 70 % son mujeres, lo que destaca el predominio femenino en los puestos remunerados dentro de estas organizaciones. Esta es una tendencia compartida con el conjunto de entidades del TSSE.

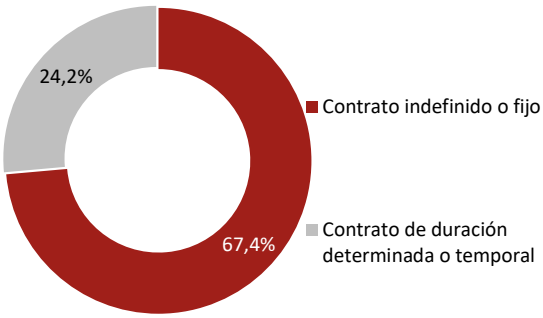
El 56,2 % del personal remunerado de las redes está contratado a tiempo completo, mientras que el 43,8 % trabaja a tiempo parcial. De estos contratos a tiempo parcial, algo más de 8 de cada 10 están ocupados por mujeres. Este dato sobre la parcialidad de los contratos es más alto entre las redes que en el conjunto del TSSE, donde representa en torno al 29% de los contratos.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO SEGÚN TIPO DE JORNADA. (%)



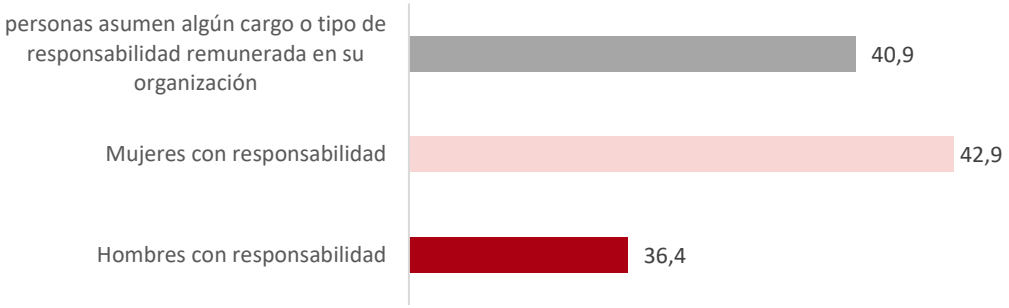
El 67,4 % del personal remunerado de las redes cuenta con un contrato indefinido o fijo, ofreciendo una mayor seguridad laboral a su personal remunerado, mientras que 1 de cada 3 personas tiene otro tipo de contrato, como temporal o fijo discontinuo. Se observa que la temporalidad es más alta entre las redes que en el conjunto del TSSE, donde se sitúa en torno al 23%.

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL REMUNERADO POR TIPO DE CONTRATO. (%)



En torno a un 40 % del personal asume algún cargo o tipo de responsabilidad remunerada en la organización. Una tasa que es ligeramente más elevada entre las mujeres (42,9 %) que entre los hombres (36,4 %), a diferencia del conjunto del TSSE en el que predomina una mayor tasa de responsabilidad entre hombres que entre mujeres.

PERSONAL REMUNERADO CON PUESTO DE RESPONSABILIDAD POR SEXO. (%)



5.3. PERSONAS SOCIAS Y DONANTES

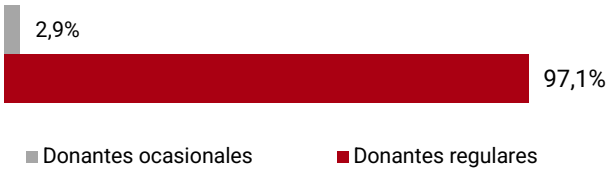
De media las redes cuentan con unas 625 personas socias, si bien cabe considerar que en torno a la mitad de las asociaciones están formadas por 205 o menos personas socias [7]. Aproximadamente el 55 % de las personas socias son mujeres y 45 % hombres[8].

COMPOSICIÓN DE PERSONAS SOCIAS POR SEXO. % Y MEDIA



Se calcula que en torno a un 78,9 % de las redes del sector tienen donantes, dato considerablemente superior que el del conjunto del TSSE (52,3%). Entre las redes, la mayoría de los donantes son regulares (9 de cada 10 donantes).

COMPOSICIÓN DE PERSONAS DONANTES POR TIPO. %



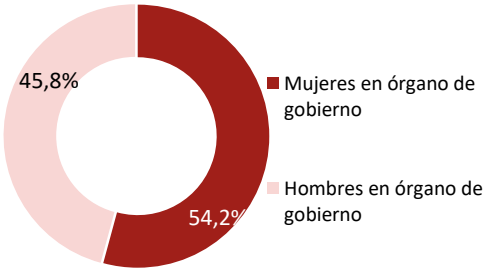
De media cada red cuenta con unas 35 personas o entidades que realizan aportaciones económicas de manera regular, si bien la mitad de las organizaciones no tiene más de 9 personas donantes regulares[9].

5.4. ÓRGANOS DE GOBIERNO

Los órganos de gobierno (juntas directivas, juntas de patronato, etc.) por lo general están compuestos por personas que ejercen su cargo gratuitamente y asumen tareas ligadas a la orientación de la entidad, la evaluación del cumplimiento de su misión, el control de asignación de recursos, etc.

Los órganos de gobierno de las redes están compuestos por una media de entre 8 y 9 personas, el valor más frecuente es 6 personas y el órgano de gobierno de la mitad de las organizaciones no se compone de más de 8 personas. Las mujeres representan el 54,2 % de las personas que componen dichos órganos de gobierno.

DISTRIBUCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO. (%)



[7] Para calcular los estadísticos de personas socias se han tenido en cuenta organizaciones cuya figura jurídica es de asociación y se han excluido las organizaciones que cuentan con 5.000 personas socias o más por considerarse organizaciones "outsiders".
[8] Para el cálculo de la desagregación por sexo de las personas socias se han tenido en cuenta organizaciones cuya figura jurídica es de asociación.
[9] Para calcular los estadísticos de personas donantes regulares se han excluido las organizaciones que cuentan con 1.000 donantes regulares o más por considerarse organizaciones "outsiders".

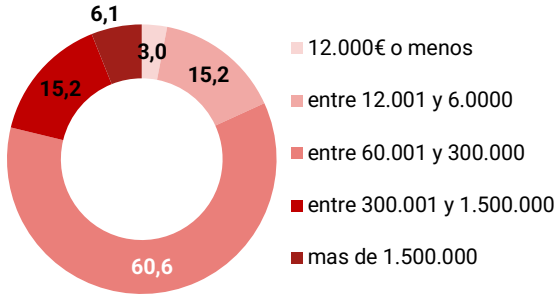
6. RECURSOS ECONÓMICOS

Todas las redes del TSSE son PYMAS, lo que evidencia su estructura económica y tamaño. La financiación pública representa el 85,7 % de sus ingresos, con los contratos públicos (39,7 %) como principal fuente, mientras que la financiación privada supone el 14,7 %. En cuanto al gasto, según naturaleza, el 52,9 % se destina a personal, y, según finalidad, el 70,3 % a actividades o servicios prestados, reflejando su fuerte orientación hacia el cumplimiento de su misión social.

6.1. ¿CON QUÉ RECURSOS ECONÓMICOS CUENTAN?

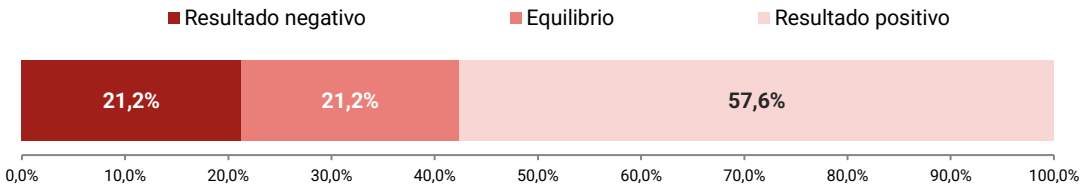
El TSSE está compuesto por redes que, en su mayoría, pueden considerarse PYMAS, reflejando una estructura económica diversa. Las redes más pequeñas, aquellas con un volumen económico por debajo de los 60.000 €, representan el 18,2 % del total. Por otro lado, 6 de cada 10 redes son medianas asociaciones que manejan presupuestos entre los 60.000 y los 300.000 €. Entre las organizaciones con mayor volumen económico se encuentran las que manejan un presupuesto de entre 300.000 € y 1.500.000 € (15,2 % del total) y las que superan 1.500.000 € de volumen económico. En conjunto, aproximadamente la mitad de las redes administran presupuestos inferiores a los 165.000€.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS EN 2022. (%)



El resultado económico de aproximadamente el 21,2 % de las redes en 2023 fue de equilibrio de cuentas. Por otro lado, el 57,6 % de las redes obtuvieron un resultado positivo, mientras que el 21,2 % presentaron un resultado negativo (o déficit). Estos datos reflejan que, aunque una mayoría de redes logran una gestión económica favorable, todavía existe una proporción significativa que enfrenta desafíos para alcanzar la sostenibilidad financiera o el equilibrio de cuentas.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN RESULTADO DEL EJERCICIO 2022. (%)



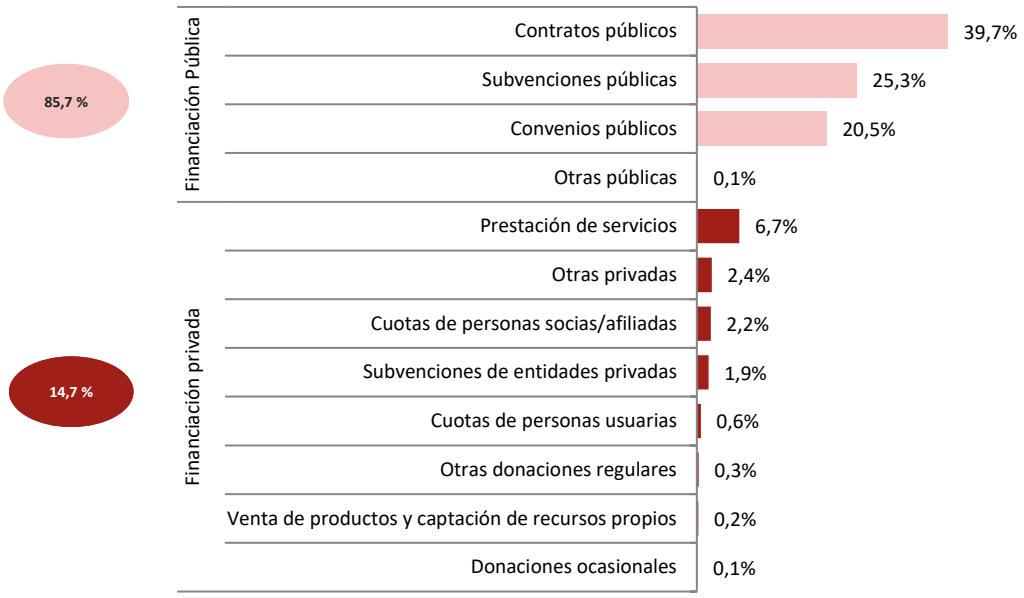
6.2. ¿DE DÓNDE PROCEDE SU FINANCIACIÓN?

El 85,7 % de los ingresos de las redes provienen de fuentes de financiación pública, mientras que el 14,3 % corresponde a financiación privada. En comparación, el peso de la financiación pública es notablemente superior entre las redes que en el conjunto del TSSE (64,8%).

Dentro de la financiación pública, los contratos públicos son la principal fuente, representando el 39,7 % de los ingresos totales, seguidos de las subvenciones públicas (25,3 %) y los convenios públicos (20,5 %). Otras fuentes públicas representan apenas el 0,1 %.

Por su parte, la financiación privada está compuesta por la prestación de servicios (6,7 %), las cuotas de personas socias o afiliadas (2,2 %) y las subvenciones de entidades privadas (1,9 %). El resto de las fuentes de financiación privadas son residuales en la financiación de las redes.

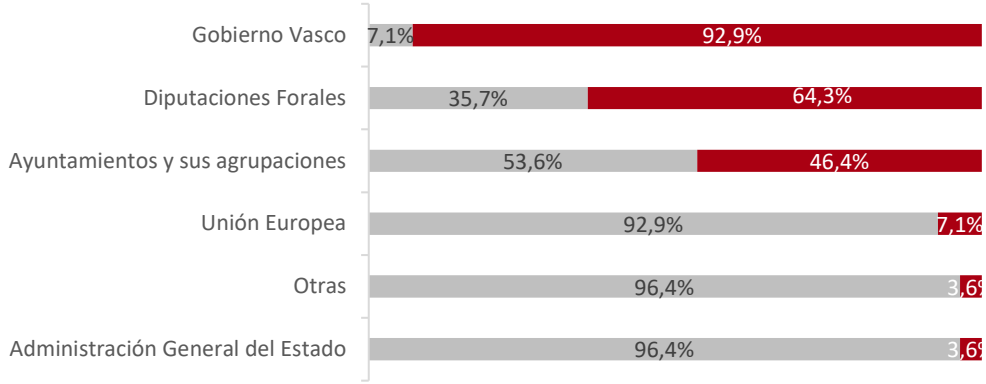
PESO RELATIVO DE CADA FUENTE DE INGRESOS SOBRE EL TOTAL DE LA FINANCIACIÓN. (%)



Los datos reflejan una clara dependencia de las redes del TSSE de la financiación pública a nivel autonómico y foral. El 92,9 % accede a financiación del Gobierno Vasco, y un 64,3 % recibe apoyo de las Diputaciones Forales, lo que subraya el papel clave de estas instituciones en la sostenibilidad económica del sector. Por otro lado, el acceso a financiación de los Ayuntamientos es ligeramente menor (46,4 %), en comparación con los niveles autonómicos y forales.

Por otro lado, la financiación procedente de fuentes estatales y europeas es minoritaria. Solo el 3,6 % accede a financiación de la Administración General del Estado, y apenas el 7,1 % obtiene recursos de la Unión Europea, lo que evidencia un margen de mejora en la captación de fondos europeos y estatales.

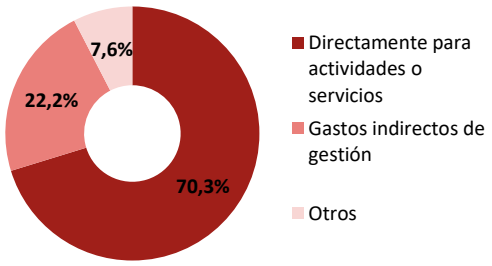
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN FUENTES DE FINACIACIÓN. (%)



6.3. ¿A QUÉ DESTINAN LOS RECURSOS ECONÓMICOS?

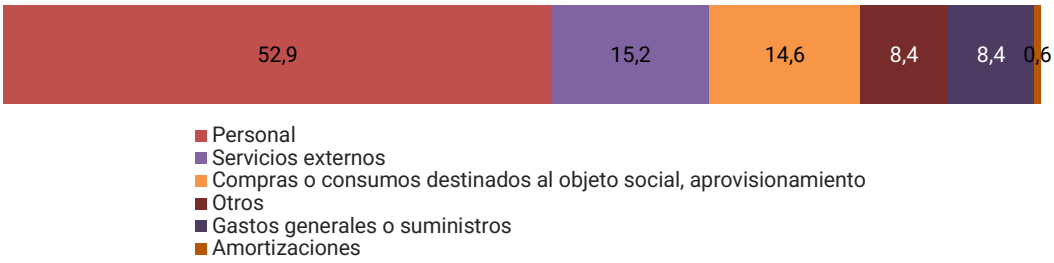
Según la finalidad del gasto, las redes destinan de media el 70,3 % de su presupuesto directamente a actividades o servicios prestados, lo que refleja una fuerte orientación hacia el cumplimiento de su misión social. Por otro lado, los gastos indirectos de gestión representan el 22,2 % del gasto total, mientras que el 7,6 % se destina a otros conceptos.

PESO RELATIVO DE CADA TIPO DE GASTO SEGÚN FINALIDAD. (%)



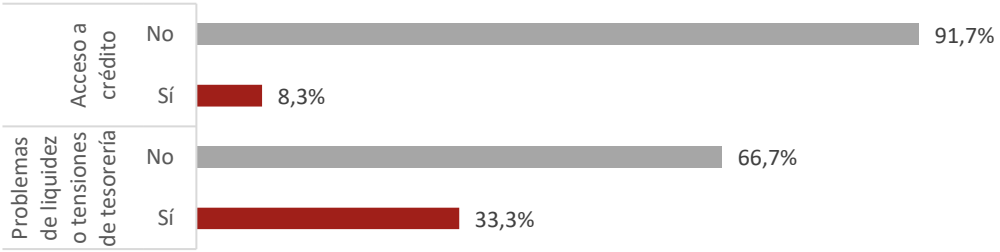
Según la naturaleza del gasto, el 52,9 % del presupuesto de las redes se destina a personal, lo que evidencia una inversión importante en recursos humanos para garantizar el desarrollo de sus actividades. Por su parte, las compras o consumos relacionados con el objeto social o aprovisionamiento representan el 15,2 %, mientras que los servicios externos abarcan un 14,6 %, reflejando la necesidad de cubrir actividades especializadas o puntuales. Los gastos generales o suministros constituyen el 8,4 %, mientras que otros conceptos representan el 8,4 %. Finalmente, las amortizaciones suponen un 0,6 %.

PESO RELATIVO DE CADA TIPO DE GASTO SEGÚN NATURALEZA. (%)



El 33,3 % de las redes enfrenta habitualmente problemas de liquidez, lo que afecta su estabilidad financiera y operativa. Además, un 8,3 % tiene dificultades para acceder a crédito, limitando su capacidad de financiamiento y crecimiento.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN TIENEN O NO PROBLEMAS DE LIQUIDEZ Y DE ACCESO AL CRÉDITO. (%)



Los problemas de liquidez en las redes del TSSE están principalmente asociados a retrasos previstos en los cobros, que afectan al 55,6 % de las organizaciones. La estacionalidad de la actividad, con una concentración de ingresos y gastos en determinados momentos del año, es la segunda causa más frecuente, señalada por el 33,3 % de las entidades.

Otras causas incluyen los retrasos imprevistos en los cobros (22,2 %), las inversiones realizadas (11,1 %), los pagos imprevistos (11,1 %) y el crecimiento rápido de la organización (11,1 %). Cabe destacar que ninguna organización reporta la existencia de pérdidas como un problema de liquidez.

DORGANIZACIONES QUE HAN TENIDO PROBLEMAS DE LIQUIDEZ O TENSIONES DE TESORERÍA Y SEÑALAN LOS SIGUIENTES FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN ELLO. (%)



7. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN

Las redes del TSSE han incorporado diversas herramientas de gestión, destacando los sistemas de evaluación (38,9 %), los planes de igualdad (30,6 %) y los códigos éticos (33,3 %). Además, el 69,7 % de las redes comunican el impacto de sus actuaciones a sus grupos de interés, reforzando su transparencia. Un 29 % ya alinea su actividad con la Agenda 2030, y otro 22,6 % ha realizado acciones en esta línea.

7.1. ¿QUÉ HERRAMIENTAS DE GESTIÓN UTILIZAN?

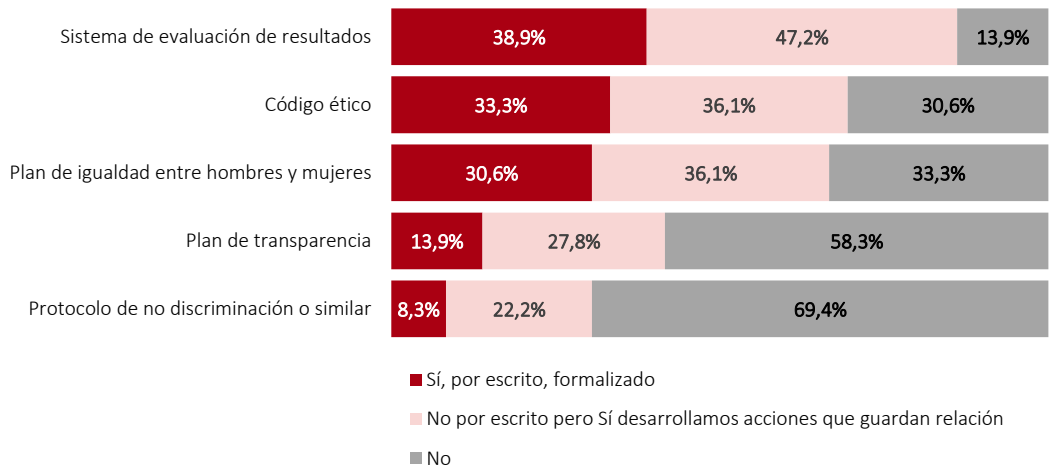
Las redes disponen de diversas herramientas de gestión, como sistemas de evaluación, planes de igualdad y códigos éticos, que contribuyen a su funcionamiento eficiente. Aunque no siempre están formalizadas, muchas redes implementan estas herramientas mediante acciones específicas adaptadas a sus recursos. Los sistemas de evaluación y los planes de igualdad destacan como algunas de las herramientas más estandarizadas dentro de estas estructuras.

En concreto, el 38,9 % de las redes cuenta con un sistema formalizado para evaluar resultados, mientras que un 47,2 % desarrolla acciones relacionadas con la evaluación, aunque de manera menos estructurada. En el ámbito ético, un 33,3 % dispone de un código ético formalizado, y otro 36,1 % lleva a cabo acciones alineadas con principios éticos, aunque sin contar con un documento por escrito.

En relación con la igualdad de género, el 30,6 % de las redes cuenta con un Plan de Igualdad por escrito, y un 36,1 % desarrolla acciones orientadas a promover la igualdad entre hombres y mujeres. Por su parte, el 8,3 % dispone de un protocolo de no discriminación formalizado, y el 22,2 % realiza actividades relacionadas.

En cuanto a la transparencia, un 13,9 % de las redes dispone de un Plan de Transparencia formalizado, mientras que el 27,8 % desarrollan acciones vinculadas a este ámbito. Estas cifras reflejan un esfuerzo constante por parte de las redes para integrar herramientas de gestión y buenas prácticas adaptadas a sus realidades.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN FUNCIÓN DEL GRADO DE INCORPORACIÓN DE DIFERENTES HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. (%)

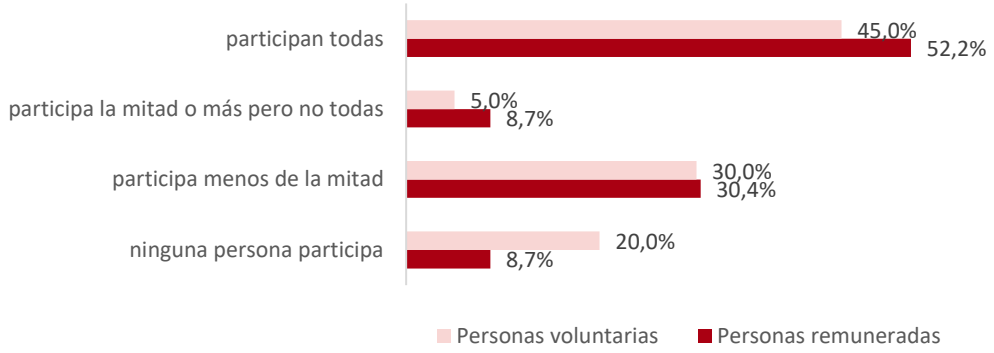


7.2. ¿QUÉ OTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HAN INCORPORADO?

En el 81,0 % de las redes, las personas voluntarias participan en algún órgano o comisión en el que se toman decisiones. De estas redes, en un 45 % participan todas las personas voluntarias, mientras que en un 5 % participa la mitad o más, pero no todas. Por otro lado, en el 30 % de las redes participan menos de la mitad de las personas voluntarias, y en un 20 % ninguna persona voluntaria está involucrada en órganos o comisiones decisorias.

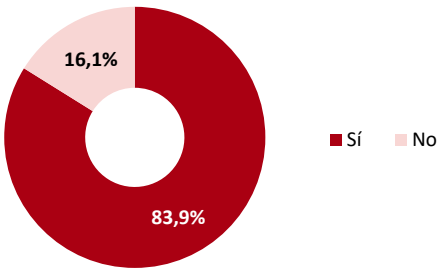
En cuanto al personal remunerado, en el 92,3 % de las redes este participa en algún órgano o comisión de toma de decisiones. En más de la mitad de estas redes (52,2 %), todo el personal remunerado está involucrado en dichos órganos, mientras que en un 8,7 % participa la mitad o más, pero no todas las personas. Por otro lado, en el 30,4 % participa menos de la mitad, y en un 8,7 % ninguna persona remunerada está involucrada en la toma de decisiones[10].

DISTRIBUCIÓN DE LA ORGANIZACIONES SEGÚN PESO DE PERSONAS VOLUNTARIAS Y PERSONAS REMUNERADAS EN ÓRGANOS O COMISIONES DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS QUE SE TOMEN DECISIONES. (%)



La gran mayoría de las organizaciones del TSSE están activamente involucradas en la sensibilización y movilización social. En el último año, un 83,9 % de las entidades han llevado a cabo o participado en campañas de sensibilización, captación de recursos, denuncia o recogida de firmas, lo que evidencia su compromiso con la incidencia social.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE EN EL ÚLTIMO AÑO HAN REALIZADO O HAN PARTICIPADO EN ALGUNA CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN, CAPTACIÓN DE RECURSOS, DENUNCIA, RECOGIDA DE FIRMAS, O INICIATIVAS SIMILARES. (%)

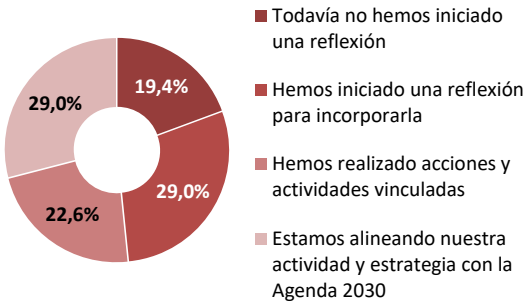


[10] Los datos deben tomarse con cierta cautela porque el número de respuestas a esta cuestión ha sido especialmente bajo y la muestra sobre la que se ha calculado el porcentaje implica un margen de error mayor que para el conjunto de la muestra.

En torno al 29,0 % de las redes están alineando su actividad y estrategia con la Agenda 2030, integrando sus principios en sus planes de acción. Además, otro 22,6 % ha realizado acciones y actividades vinculadas a la Agenda, mostrando avances en la incorporación de sus objetivos.

Por su parte, el 29,0 % de las redes ha iniciado una reflexión para incorporar la Agenda 2030 en su funcionamiento, lo que evidencia un interés por avanzar en este ámbito. Sin embargo, un 19,4 % todavía no ha comenzado una reflexión al respecto, lo que indica que sigue existiendo margen para avanzar hacia una incorporación más amplia de este marco estratégico.

DISTRIBUCIÓN DE LA ORGANIZACIONES SEGÚN INCORPORACIÓN DE LA AGENDA 2030 EN SU ORGANIZACIÓN. (%)



7.3. ¿QUÉ INFORMACIÓN HACEN LLEGAR A SUS GRUPOS DE INTERÉS?

El 100 % de las redes comunican regularmente a sus grupos de interés información sobre el estado de sus cuentas, mostrando un compromiso total con la transparencia financiera. Además, el 97 % de las redes comparten de manera habitual la memoria anual de actividades y la composición de sus órganos de gobierno, mientras que un 93,9 % informa sobre la misión y valores de la entidad.

En cuanto a otros aspectos, el 87,9 % de las redes proporcionan información sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos, y un 69,7 % comunican el impacto de sus actuaciones. Sin embargo, es menos frecuente que las redes ofrezcan información específica sobre los indicadores relativos a las personas que las integran, algo que ocurre en un 45,5 % de los casos.

DISTRIBUCIÓN DE LA ORGANIZACIONES EN FUNCIÓN DE SI HACEN LLEGAR HABITUALMENTE A SUS GRUPOS DE INTERÉS DIVERSO TIPO DE INFORMACIÓN. (%)



8. RELACIONES

Las redes del TSSE mantienen una relación estrecha con la administración pública, destacando la colaboración con el Gobierno Vasco (85,7 %) y las Diputaciones Forales (77,8 %). También tienen una fuerte conexión con movimientos sociales (80 %) y universidades (51,4 %), aunque las relaciones con asociaciones empresariales (28,6 %) y sindicatos (17,1 %) son menos frecuentes.

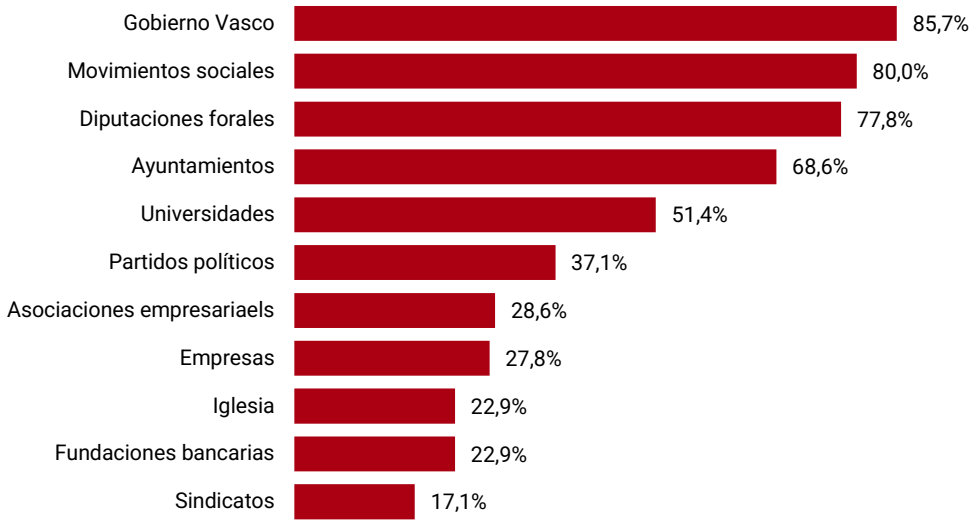
8.1. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON OTROS AGENTES?

Entre los organismos de la administración pública, las redes del sector mantienen una relación especialmente estrecha con el Gobierno Vasco, con un 85,7 % indicando una colaboración significativa. Esta cifra es seguida de cerca por las diputaciones forales, con un 77,8 %, y los ayuntamientos, con un 68,6 %.

Además, las redes también desarrollan lazos importantes con movimientos sociales, reportando un 80 % de relación estrecha o frecuente, y con universidades, alcanzando un 51,4 %.

En contraste, los niveles de relación con otros agentes son más bajos. El 37,1 % de las redes mantiene vínculos con partidos políticos, mientras que un 28,6 % indica colaboración con asociaciones empresariales y un 27,8 % con empresas de otros sectores. Finalmente, las relaciones con la Iglesia y fundaciones bancarias alcanzan el 22,9 %, y solo el 17,1 % reporta colaboración con sindicatos.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE TIENEN BASTANTE O MUCHA RELACIÓN O COLABORACIÓN CON DIVERSOS AGENTES SOCIALES. (%)

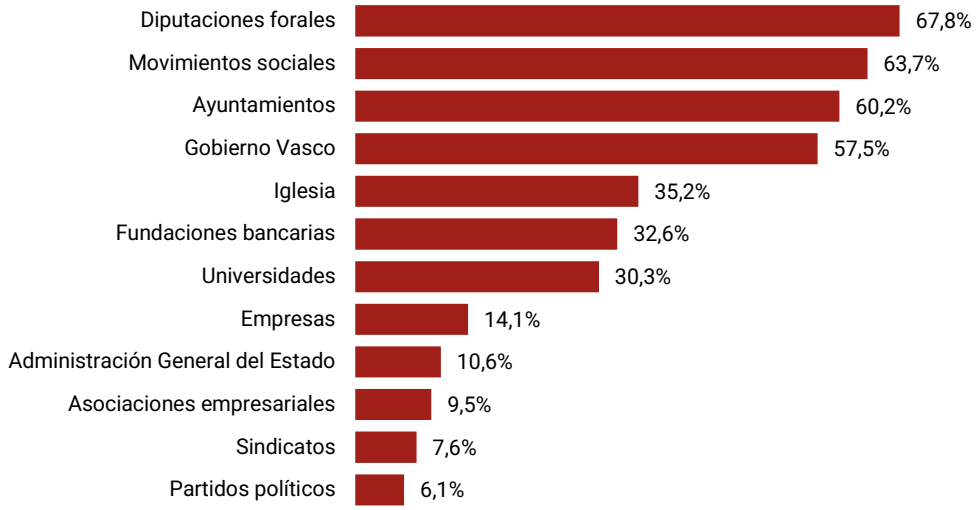


Respecto a la valoración sobre el apoyo que reciben de distintos agentes sociales, las redes dicen recibir bastante o mucho apoyo principalmente de las Diputaciones Forales (67,8 %), seguidas de los Movimientos Sociales (63,7 %), los Ayuntamientos (60,2 %) y el Gobierno Vasco (57,5 %).

En un nivel intermedio, el 35,2 % de las redes señala que recibe bastante o mucho apoyo de la Iglesia, el 32,6 % de las fundaciones bancarias, y el 30,3 % de las Universidades. Por otro lado, solo el 14,1 % destaca el apoyo recibido de las Empresas, mientras que la Administración General

del Estado (10,6 %) y las Asociaciones Empresariales (9,5 %) aparecen con valores más bajos. Finalmente, los Sindicatos (7,6 %) y los Partidos Políticos (6,1 %) registran los niveles más bajos de apoyo percibido por parte de las redes.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE PERCIBEN BASTANTE O MUCHO APOYO DE DIVERSOS AGENTES SOCIALES. (%)



8.2. ¿CÓMO SON LAS RELACIONES DENTRO DEL TSSE?

Respecto a la relación con las redes el 55,6 % de las organizaciones del TSSE apunta que mantiene bastante o mucha relación con las mismas. Un 23,6 % sostiene que la relación o colaboración con las redes es poca y un 14,1 % apunta que no tiene relación con las redes.

Los porcentajes de relación entre las organizaciones y las redes son mayores en las organizaciones de Bizkaia (59,4 %), las de los ámbitos Otros (91,6 %), Servicios Sociales (67,7 %) y Cooperación Internacional al Desarrollo (65,4 %) y aquellas con un volumen de ingresos por encima de 300.000 €.

Cerca de 2 de cada 3 organizaciones pertenecen a una organización o iniciativa de segundo nivel (redes, federaciones, agrupaciones, plataformas…) lo cual da cuenta de la existencia de relación entre organizaciones afines, que comparten espacios de reflexión, información, incidencia, etc. De media, cada organización pertenece a 3 redes de este tipo.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TSSE SEGÚN PERTENENCIA A ALGUNA RED. (%)



Se sitúan por encima de la media en pertenencia a alguna red o iniciativa de segundo nivel las organizaciones de Bizkaia (69,5 %) y de los ámbitos Empleo (82,7 %), Servicios Sociales (79,1 %), Cooperación Internacional al Desarrollo (69,5 %) y Tiempo Libre (68,6 %). Asimismo, es mayor la pertenencia a redes a mayor volumen económico, especialmente en aquellas con un volumen

de ingresos por encima de 60.000 € (las de más de 1.500.000 € alcanzan el 90,8 %), las organizaciones con más de 20 años de recorrido y las que tienen personal remunerado (79,6 %).

Entre los roles de las redes, las organizaciones valoran por encima de los demás como bastante o muy importantes la sensibilización (el 92,6 %), la interlocución con el sector público y otros agentes (87,7 %), la interrelación entre las entidades agrupadas (86,3 %), la representación y defensa de derechos (83,3 %) y la generación de conocimiento (investigación, sistematización, etc.; 81,6 %).

A cierta distancia, la validación y/o promoción de prácticas en las organizaciones miembro a través de herramientas como códigos éticos, manuales de buenas prácticas, etc., es bastante o muy importante para el 72,6 %. La consecución de recursos lo es para el 65 %. Y la provisión de servicios a las organizaciones que agrupa para el 62,3 %. Los roles menos valorados, por debajo del 60 %, son la redistribución de recursos (es bastante o muy importante para el 59,7 %) y la provisión de servicios directos a personas destinatarias (56,8 %).

ORGANIZACIONES QUE VALORAN COMO BASTANTE O MUY IMPORTANTES DISTINTOS ROLES DE LAS REDES (%)



Comparando la valoración de las redes y la de las organizaciones de base respecto a estos roles, se observa que el porcentaje de redes que valoran como bastante o muy importantes los roles es mayor que el porcentaje de organizaciones de base, salvo en lo referido a sensibilización, rol que obtiene mayor porcentaje de valoración de importancia entre organizaciones de base.

En términos generales se observa que el porcentaje de organizaciones de Gipuzkoa que valora como bastante o muy importantes los distintos roles de las redes es similar o mayor que la media de Euskadi, salvo en lo referido a la consecución de recursos. En Araba destaca que el rol de las redes que mayor porcentaje de valoración de importancia obtiene es la generación de conocimiento (investigación, sistematización…; 83,2 %). La sensibilización es el rol de las redes que mayor porcentaje de valoración de importancia obtiene tanto en Gipuzkoa como en Bizkaia (92,7 %). Las organizaciones de Bizkaia tienen valoraciones por debajo de la media de Euskadi en cuanto a la importancia de los distintos roles de las redes, exceptuando la Interlocución con el sector público y otros agentes e interrelación entre las entidades agrupadas.

ORGANIZACIONES QUE VALORAN COMO BASTANTE O MUY IMPORTANTES DISTINTOS ROLES DE LAS REDES POR TERRITORIO HISTÓRICO. (%)

	Bizkaia	Gipuzkoa	Araba	EUSKADI
Sensibilización	92,7%	92,7%	91,6%	**92,6%**
Interlocución con el sector público y otros agentes	90,1%	85,9%	81,6%	**87,7%**
Interrelación entre las entidades agrupadas	88,0%	86,9%	78,9%	**86,3%**
Representación y defensa de derechos	85,1%	85,9%	71,0%	**83,3%**
Generación de conocimiento	81,5%	80,8%	83,2%	**81,6%**
Validación y/o promoción de prácticas en las organizaciones miembro	73,0%	71,5%	73,6%	**72,6%**
Consecución de recursos	60,2%	73,1%	67,7%	**65,0%**
Provisión de servicios a las organizaciones que agrupa	57,6%	70,8%	62,7%	**62,3%**
Redistribución de recursos	53,1%	69,9%	64,0%	**59,7%**
Otras funciones	55,6%	69,1%	39,6%	**58,4%**

Salud y Cooperación Internacional al Desarrollo son los ámbitos en los que los porcentajes de organizaciones que valoran como bastante o muy importantes los distintos roles de las redes son más altos. Sin bien es cierto que no existen grandes diferencias al respecto. A excepción de las organizaciones del ámbito Otros que si obtienen porcentajes más bajos de valoración de la importancia de los roles de las redes que el resto de los ámbitos.

ORGANIZACIONES QUE VALORAN COMO BASTANTE O MUY IMPORTANTES DISTINTOS ROLES DE LAS REDES POR ÁMBITO. (%)

	Salud	Empleo	Servicios Sociales	Educación y Tiempo Libre	Cooperación Desarrollo	Social-transversal	Otros
Sensibilización	92,6%	85,7%	91,5%	93,2%	89,6%	94,7%	100,0%
Interlocución con el sector público y otros agentes	88,1%	93,7%	89,5%	76,5%	95,3%	86,2%	88,6%
Interrelación entre las entidades agrupadas	84,2%	84,2%	89,7%	84,1%	91,8%	84,5%	64,7%
Representación y defensa de derechos	87,6%	88,1%	93,8%	78,9%	81,7%	75,7%	88,6%
Generación de conocimiento	80,6%	79,5%	80,8%	76,1%	87,1%	83,3%	70,5%
Validación y/o promoción de prácticas en las organizaciones miembro	66,2%	58,8%	70,4%	75,0%	79,9%	74,5%	86,5%
Consecución de recursos	67,3%	74,6%	61,9%	66,3%	55,8%	69,3%	44,5%
Provisión de servicios a las organizaciones que agrupa	74,1%	67,1%	60,5%	71,1%	67,5%	56,0%	23,8%
Redistribución de recursos	64,3%	63,8%	57,1%	56,0%	68,3%	60,5%	11,9%
Otras funciones	55,1%	45,4%	62,8%	60,0%	35,1%	63,6%	0,0%

9. REFLEXIÓN SOBRE EL PAPEL DE LAS REDES EN EL TSSE

Este capítulo se nutre de las reflexiones a partir de los datos y otros elementos de discusión sobre los que se trabajó en los grupos de discusión realizados con las redes de Sareen Sarea y con otras redes del TSSE. En la medida de lo posible, se ponen en relación las ideas con reflexiones y retos identificado en el Libro Blanco de 2024[11] para el conjunto del TSSE.

9.1. UNA MIRADA AL PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN DEL TSSE

Los datos del Libro Blanco de 2024 reflejan avances en la conectividad y en la estructuración del TSSE. Ha aumentado ligeramente el porcentaje de organizaciones que mantienen vínculos sólidos con otras entidades, mientras que la proporción de aquellas que forman parte de organismos de segundo o tercer nivel se ha mantenido estable durante los últimos cuatro años, alcanzando a dos de cada tres organizaciones del sector. Estos resultados deben interpretarse en un contexto de gran dinamismo del TSSE, con la incorporación de nuevas organizaciones que, debido a su trayectoria, pueden tener menos conexiones, lo que hace que la estabilidad o el ligero crecimiento observado refleje un progreso real en la consolidación de redes y relaciones.

Las redes que conforman el TSSE constituyen una realidad diversa: redes que operan sobre un territorio, las que trabajan con un colectivo, las que lo hacen con varios colectivos o con la mirada más amplia, las que son de segundo o tercer nivel…, todas aportan riqueza y complejidad a la vertebración del TSSE y evidencian distintos caminos y recorridos posibles en el trabajo por articular y aglutinar a las entidades.

Entre todas, destaca Sareen Sarea como la red de redes que ha marcado una andadura valorada de forma muy positiva y se ha ido consolidando, con un reconocimiento institucional muy explícito y fortalecimiento interno claro. En la actualidad, 18 redes forman parte de Sareen Sarea. En su recorrido es importante no olvidar el marco previo de generación de relación que hizo posible la creación de la propia Sareen Sarea en 2014, a cuyo espíritu se apela para seguir avanzando en la estructuración del TSSE.

Desde una mirada general, el proceso de estructuración del TSSE ha sido gradual, dinámico y condicionado por transformaciones profundas en el tejido asociativo, en las políticas públicas y en las formas contemporáneas de participación social.

Tal y como afirman las redes que conforman Sareen Sarea, la consolidación de la estructura actual del TSSE se ha producido gracias a un **recorrido sostenido de articulación y coordinación**, en el que el desarrollo de plataformas autonómicas, la creación de grupos de trabajo especializados y la elaboración de marcos comunes han permitido dotar al TSSE de una mayor cohesión, visibilidad y capacidad de incidencia. A través de metodologías compartidas, iniciativas conjuntas y la progresiva profesionalización de sus estructuras, estas redes han contribuido a que el sector avance hacia un modelo más ordenado, capaz de responder a las crecientes demandas institucionales y sociales.

Como comentan otras redes del TSSE, este proceso no ha sido homogéneo ni exento de dificultades. La **diversidad** de trayectorias, tamaños, ámbitos de actuación y capacidades

[11] El informe del Libro Blanco del TSSE de 2024 está disponible en: https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/2025/06/LibroBlanco2024_ES_com.pdf

técnicas ha generado ritmos de desarrollo muy desiguales. Para algunas redes pequeñas o territoriales, la articulación autonómica ha supuesto una adaptación constante a marcos que, en ocasiones, perciben como distantes o excesivamente exigentes en términos de carga administrativa o tecnificación. A pesar de ello, reconocen que la estructuración del TSSE ha permitido ganar visibilidad, legitimidad y capacidad de diálogo con las administraciones.

Tanto las redes de Sareen Sarea como las otras redes coinciden en señalar que el contexto social general ha influido profundamente en este proceso. El **debilitamiento de la participación social** ha condicionado el modo en que las redes han tenido que organizarse. La transición de un movimiento asociativo fuertemente arraigado en comunidades activas hacia estructuras más profesionalizadas ha implicado un desplazamiento de responsabilidades desde las bases hacia las redes, obligando a estas últimas a asumir funciones que anteriormente recaían en las organizaciones de base.

Asimismo, los marcos cada vez más amplios de relación y las distintas lógicas en las que el TSSE ha tenido que ir operando **han ido también definiendo el ecosistema en el que se mueve el TSSE**, generando en ocasiones tensiones sobre la identidad del sector y obligando a reforzar su articulación interna para proteger su especificidad y su valor diferencial. Tanto las redes que conforman Sareen Sarea como otras redes del TSSE coinciden en que la irrupción de las empresas en la provisión de servicios de responsabilidad pública ha impulsado una reflexión estratégica sobre los límites, roles y funciones del tercer sector frente a agentes que operan con lógicas mercantiles.

Otro elemento clave que ha marcado la evolución organizativa del TSSE es **el debate estructural en torno al equilibrio de funciones**, entre la prestación de servicios y la incidencia por transformación social. La tensión entre estos dos ejes vertebradores, presente de manera histórica, sigue configurando el modo en que el sector se organiza, se relaciona con las administraciones y define sus prioridades. Las redes coinciden en que el equilibrio entre ambas funciones no es solo un reto técnico, sino un desafío político y estratégico que condiciona la coherencia sectorial a largo plazo.

El proceso de estructuración también ha estado condicionado por los marcos de gobernanza existentes. **La necesidad de contar con marcos que reconozcan al TSSE como agente social, así como la demanda de mayor transparencia por parte de las administraciones, ha sido una constante**, especialmente ante la creciente complejidad de los espacios de participación institucional. Las redes subrayan que, aunque existe reconocimiento formal, no siempre se acompaña de prácticas coherentes. Estos marcos han exigido desarrollar capacidades internas para representar intereses colectivos y defender el valor del sector.

Otro aspecto relevante ha sido la función histórica del TSSE como agente que identifica problemáticas, necesidades y situaciones de vulnerabilidad. **El TSSE se ha configurado como punta de lanza en la identificación de grietas sociales y necesidades emergentes**, lo que ha reforzado su papel como actor político y ha contribuido a consolidar la importancia de contar con redes fuertes y estructuradas que sigan poniendo luz en todo lo que queda por hacer para avanzar hacia una sociedad más igualitaria y cohesionada.

Conviene destacar la capacidad del TSSE —y especialmente de sus redes— para actuar como **elemento articulador en contextos de emergencia**. Mientras que las entidades de base se encuentran atendiendo *en primera línea* en contexto así, las redes operan aportando

información actualizada, capacidad de gestión y organización, interlocución con diferentes agentes públicos y privados y facilitando la comprensión y adaptación a nuevas medidas o normativas. Esta función se ha puesto especialmente de manifiesto en situaciones como la pandemia de la COVID-19 o las recientes emergencias migratorias, en las que el TSSE ha demostrado agilidad, coordinación y una notable capacidad de respuesta colectiva.

Entre las redes se identifica también un consenso sobre el impacto que tiene **la vorágine de gestión administrativa**, que obliga a las redes a invertir una cantidad de tiempo y recursos desproporcionada en tareas de justificación, acreditación y cumplimiento normativo. Esta presión administrativa ha modelado el proceso de estructuración, empujando al sector hacia una profesionalización que requiere mayor estabilidad en la financiación y en los marcos de apoyo.

A lo anterior se suma la necesidad de **reforzar la gestión del conocimiento y la colaboración entre lo académico y lo social**, aspecto que se identifica como una línea de mejora con potencial desarrollo. Las redes consideran que la ausencia de estructuras sólidas de generación y transferencia de conocimiento ha limitado el desarrollo estratégico del TSSE, así como su capacidad para fundamentar sus propuestas y evaluar su impacto.

En general, las redes destacan que la progresiva **cohesión dentro del TSSE** que se ha ido afianzando en el proceso de estructuración es clave. Esta idea de la cohesión se proyecta como algo que va más allá de la estructuración, puesto que implica construir identidad compartida, sentido de pertenencia y visión estratégica común. Esta cohesión continúa siendo un reto central en el desarrollo del sector.

9.2. UNA MIRADA INTRASECTOR: EL PAPEL DE LAS REDES EN LAS RELACIONES INTERNAS DEL TSSE

Las relaciones internas del TSSE en las que las redes juegan un papel primordial están atravesadas por múltiples elementos que tiene que ver con **la participación, la gobernanza, la cohesión y la capacidad de articulación del sector**. Son elementos que no están exentos de tensiones, pero que tienen un recorrido que es importante seguir dibujando.

Tal y como afirman las redes que conforman Sareen Sarea, su papel interno se fundamenta en la **articulación técnica y estratégica**: coordinan grupos de trabajo, generan herramientas, sistematizan conocimiento y operan como espacios que canalizan demandas, aprendizajes y prioridades sectoriales. Estas redes entienden su función interna como un **dispositivo estructural que conecta necesidades, metodologías y agendas**, contribuyendo a que el TSSE cuente con una arquitectura más sólida y coherente.

En una mirada interna, la **generación de herramientas** que fortalezcan a las organizaciones de base emerge como función relevante de las redes, ofreciendo marcos (ya sean planes, protocolos, mediciones, auditorías, sellos…) que les permitan realizar un trabajo para hacer frente a obligaciones legales o dar respuesta a elementos de fortalecimiento interno. En este plano, además de generar herramientas, el trabajo que se hace en torno a ellas también fomenta la **interrelación entre las organizaciones** de base, favoreciendo su fortalecimiento y colaboración.

Esta cuestión se vincula también con la **generación de modelos compartidos** (de intervención, etc.), que permiten intercambio y reflexión conjunta, generación de conocimiento y cohesión interna. De hecho, la **generación de conocimiento** es una de las funciones más destacadas por las redes de Sareen Sarea que permite ofrecer formación técnica que fortalezca a las organizaciones, crear espacios de reflexión sobre temas que preocupan, proyectos de investigación que arrojan luz sobre esas preocupaciones o elementos de innovación como pilotajes (de herramientas técnicas de gestión, intervención…) que ponen en práctica esas herramientas que luego pueden ser transferidas. Esto además permite visibilización y relación con otros agentes y es una base fundamental para la incidencia y la defensa de derechos. Estos marcos de trabajo pueden estar vinculados además a otras plataformas o espacios a nivel estatal o europeo, que permiten ampliar el marco de acción.

El proceso que lleva a esa generación de conocimiento varía en función de la red y su estructura y organización interna, pero a grandes rasgos se identifica que pueden ser preocupaciones o reflexiones nacidas en las organizaciones de base (identificadas por los equipos, por las personas destinarias, por sus familias…), en los grupos de trabajo en los que se estructura el trabajo de la red o en el equipo técnico de la propia red. También se identifican procesos en los que el conocimiento "sube" desde la base a la red o la inversa en procesos en los que la red "baja" el conocimiento a la base, de forma que el conocimiento fluye de manera bidireccional. En cualquier caso, **la red juega un papel fundamental de nodo, catalizador o canalizador de conocimiento**.

Asimismo, entre las redes de Sareen Sarea se subrayan como fundamentales algunas funciones por su especial calado que tienen una mirada externa. Por un lado, la de **representación**, que suele ir asociada a la interlocución con las instituciones públicas y con otros agentes sociales. Vinculada con esta, aunque no de forma exclusiva porque se puede desplegar a través de otros mecanismos, la función de **defensa de derechos** y de incidencia en esta clave. Si bien el trabajo de incidencia social y política es nuclear a la actividad de las redes, también se identifica que es deseable ampliarlo y profundizarlo, desde un marco que permita contar con más recursos y más capacidad técnica para abordarlo.

Además, la función de **proyección exterior** permite trabajar por la visibilización del ámbito concreto de las redes o del tercer sector social en su conjunto. Se destaca la función de **fortalecimiento del sector** y la contribución a su sostenibilidad, trabajando por la preservación de la identidad del TSSE, del valor de su actividad y de su contribución social.

Como comentan otras redes del TSSE, su papel interior está más ligado al **acompañamiento cotidiano** de las organizaciones de base para su fortalecimiento. Aunque sean de una naturaleza diferente porque algunas se centran en ser entidad paraguas en torno colectivos concretos (personas con discapacidad, con enfermedades, etc.) y otras en colectivos más diversos, pero con actividad en un mismo territorio, comparten rasgos en cuanto al tamaño, la estructura y la actividad desplegada como red. Y son este tipo de redes más pequeñas quienes cumplen un papel fundamental para sus organizaciones de base en clave de acompañamiento cotidiano. En él, quedarían englobadas tareas esenciales de apoyo institucional, administrativo y técnico en la gestión de subvenciones o en búsqueda de financiación, así como en la formación o capacitación en herramientas técnicas (de comunicación, de transparencia…). Este rol, muy

demandado por las organizaciones de base, permite que entidades con escasos recursos puedan mantenerse activas dentro de un sistema que exige niveles crecientes de profesionalización.

Al igual que las redes de Sareen Sarea, otras redes también identifican en la **incidencia social y política** una de sus funciones primordiales. Es además una función que sus organizaciones de base demandan, vinculada especialmente con un posicionamiento reivindicativo que busque impacto político y social en la defensa y garantía de derechos.

La **participación interna** en las redes se presenta como uno de los **principales desafíos** que comparten todas las redes. Éstas describen una implicación irregular, condicionada por la falta de tiempo, la sobrecarga profesional, la complejidad técnica de los procesos y la dificultad para encontrar relevo generacional. En este marco, se evidencia la preocupación por las dificultades que las pequeñas o medianas entidades tienen para la participación interna en las redes, por la articulación territorial que supone el trabajo de redes a nivel de Euskadi y también, en general, por el riesgo de que la participación se vuelva instrumental o puntual, reducida a momentos en los que un tema afecta directamente a la entidad. Además, y en concreto en torno al relevo generacional, la preocupación es creciente y se plantean medidas que puedan fortalecer la implicación de personas, especialmente en órganos de gobierno.

Esta cierta fragilidad participativa puede tener un efecto directo sobre la **gobernanza,** ya que algunas juntas directivas de las redes permanecen sin renovar durante largos periodos debido a la falta de relevo, al miedo a asumir responsabilidades, a la falta de perfiles disponibles o a la escasa comprensión del rol político que supone participar en espacios sectoriales. La cuestión de la participación también impacta en la **capacidad de incidencia** de las redes, que generalmente recae en los equipos técnicos de las propias redes y en los que las aportaciones desde las organizaciones de base o una mayor participación de estas en grupos de trabajo podría ser deseable. Aquí parece que la sobrecarga de actividad de las organizaciones de base y la complejidad técnica que exigen algunos procesos de incidencia (aportaciones legislativas, posicionamientos específicos…) condicionan la participación.

En el caso de las otras redes, la preocupación por la baja participación se vincula directamente con una **progresiva disminución de la implicación de las personas** en las organizaciones y, en general, de la participación social en el movimiento asociativo. Identifican una disminución de la implicación tanto en grupos de trabajo de la red como en actividades más abiertas. En este sentido, las redes reflexionan sobre cómo **revitalizar el movimiento asociativo** e identifican la importancia de generar un **discurso que conecte con la ciudadanía y traccione la participación**. También señalan una cuestión en torno a la *militancia* en clave de preocupación: la visibilidad que da estar en la incidencia política y social puede estar limitando o frenando la participación de algunas personas, por la exposición pública que puede generar.

Por otro lado, la diversidad de modelos organizativos del TSSE —desde estructuras asamblearias hasta federaciones altamente profesionalizadas— introduce retos en la **articulación interna**. Esta heterogeneidad, aunque es una fortaleza en términos de pluralidad, puede dificultar la creación de agendas compartidas, la representatividad sectorial y la construcción de posiciones comunes en cuestiones transversales. Las redes señalan que la desigual distribución de recursos y capacidades técnicas entre organizaciones puede generar brechas que afecten a la cohesión interna. En el caso concreto de redes a nivel autonómico que aglutinan organizaciones de base de distintos territorios históricos se identifica una demanda clara desde éstas en clave de

articulación interna: además de representación externa, se demanda una coordinación entre territorios históricos, un trabajo por la coherencia y homogeneización interna, para que los recorridos de las entidades vayan parejos y se eviten diferencias. En el caso de redes territoriales, se evidencia la importancia de ampliar la presencia por todo el territorio, no solo en las zonas urbanas, también en las rurales.

Otra cuestión sobre la que se identifica un cierto desafío, que no es nuevo, es en la construcción de una **identidad compartida**. Si bien las redes que conforman Sareen Sarea identifican que sus espacios compartidos han contribuido a consolidar un sentido de pertenencia más fuerte, apoyado en estrategias comunes, metodologías de trabajo estables y procesos de interlocución continuados, otras redes del TSSE comentan que esa identidad es más difusa en ámbitos donde las organizaciones están menos articuladas, donde las conexiones territoriales son más débiles o donde las diferencias históricas dificultan la creación de un marco común. Sin embargo, también señalan que **alinear discursos y generar culturas compartidas** es un trabajo clave a acometer.

Las redes son conscientes de que **construir un relato compartido de sector** en el marco de Sareen Sarea implica "dejar atrás" algunos elementos identitarios propios de cada red, en busca del común denominador compartido. Esto no implica que esos elementos identitarios no puedan estar en otro nivel de despliegue o actividad de las redes. Así, se subraya que las redes pueden jugar distintos papeles en función del espacio en el que toca participar y esta pluralidad de papeles que pueden jugar es exigente, compleja y requiere adaptación constante.

A pesar de estas tensiones, las redes desempeñan un papel esencial en la **sostenibilidad interna** del sector. Garantizan la continuidad organizativa, promueven el aprendizaje colectivo, facilitan la circulación de información y permiten que el TSSE mantenga una estructura viva y operativa. En este sentido, las redes son un **elemento vertebrador indispensable** para asegurar que el sector pueda responder de forma coordinada a los desafíos presentes y futuros. Para el desempeño de su función, las redes destacan algunas características de la actividad interna que realizan que es importante mantener: los marcos de confianza que se han generado con las organizaciones de base, la capacidad de escucha para identificar cuestiones y vehiculizarlas, la difusión de información de forma cercana y amable y la capacidad para traccionar reflexión y discurso.

En síntesis, hay una función de las redes que hace de "paraguas" y aglutina todas las demás: ***hacer sector***. Se trata de una función que apuntala la identidad compartida del TSSE y el valor que ofrece a la sociedad vasca. A pesar de la complejidad de los procesos de estructuración del TSSE y de la convivencia en él de redes con distintos recorridos y estructuras, hay funciones de las redes que son nucleares porque cohesionan y vertebran, porque catalizan y difunden y porque representan y visibilizan al TSSE.

9.3. UNA MIRADA HACIA FUERA: EL PAPEL DE LAS REDES EN LA RELACIÓN CON OTROS AGENTES

El papel exterior de las redes del TSSE es fundamental para la **interlocución institucional, la visibilización del sector y la defensa de los derechos de las personas y colectivos representados**. Tal y como afirman las redes que conforman Sareen Sarea, las redes desempeñan una función estructural en los procesos de **incidencia política**, aportando

conocimiento, propuestas y posicionamientos que llegan a las administraciones a través de espacios de gobernanza formalizados.

El TSSE ha consolidado su presencia en la **cooperación con instituciones públicas** a través de mesas de diálogo civil y espacios de co-gobernanza, reconociéndose como un agente social estratégico. La Ley 12/2008 de Servicios Sociales y la Ley 6/2016 del TSSE destacan la importancia de reforzar la colaboración e interlocución con el tercer sector, garantizando la participación de las personas destinatarias en el diseño, gestión y evaluación de políticas sociales. Este modelo se enmarca en principios de transparencia y gobernanza, promoviendo la cooperación entre sector público y sociedad civil. La participación del TSSE en espacios de **co-gobernanza**[12] como órganos consultivos, foros o mesas de diálogo civil ha contribuido a que el TSSE sea reconocido como un agente social relevante y legitimado y ha permitido impulsar políticas públicas desde sus valores y generar transformación social. Esto ha sido especialmente notable en el caso de las redes de Sareen Sarea y a nivel de Euskadi, aunque se van dando pasos para que a nivel territorial se vaya fortaleciendo. Parece especialmente importante ampliar la participación en espacio de co-gobernanza en un doble sentido: ampliando la diversidad de organizaciones que participan en estos espacios de diálogo y extendiendo la dinámica hacia el ámbito territorial local, especialmente en las mesas de diálogo civil territoriales porque son espacios en los que se pueden decidir cuestiones fundamentales para el devenir de las organizaciones.

La relación con las **administraciones locales o territoriales** puede ser más compleja y desigual, condicionada por los recursos disponibles, por la estructura institucional de cada territorio y por la sensibilidad de cada ayuntamiento hacia el sector. No obstante, las redes destacan la importancia de mantener presencia en espacios locales, ya que es en ellos donde se articulan políticas clave y donde se producen muchas de las decisiones que afectan directamente a las entidades y a las personas a las que atienden.

Estos marcos de relación con las instituciones públicas podrían fortalecerse mediante su **extensión a otros espacios** de interés para las organizaciones y redes del sector, consolidando y reforzando vínculos con agentes institucionales en los ámbitos donde un número significativo de entidades desarrolla su actividad, como salud, educación o vivienda, entre otros.

De hecho, se identifica que la relación con otros agentes sociales, especialmente las instituciones públicas, debe ir progresivamente excediendo el colectivo específico con el que cada red trabaja para buscar **mayor amplitud** y una **mirada más transversal**. No solo porque las problemáticas y necesidades de los colectivos pueden ser compartidas, sino también porque esas problemáticas se inscriben en los llamados espacios de interacción entre sistemas (los espacios socio-sanitarios, socio-laborales, socio-habitacionales, socio-judiciales, socio-educativos…) y requieren cada vez más de un abordaje transversal. Llevada esta cuestión, por ejemplo, al terreno de la incidencia social, es clave poder hacer defensa de derechos desde una mirada integral y continua de los derechos de las personas.

[12] Al respecto, el OVTSS publicó un breve de gestión sobre la participación del Tercer Sector Social en la gobernanza de la CAE, al que se adjuntaba un mapa de la participación institucional el TSSE en la gobernanza de la CAE. Ambos documentos están disponibles en:
https://3seuskadi.eus/breve/la-participacion-del-tercer-sector-social-en-la-gobernanza-de-la-cae/
https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/2024/07/Anexo_Mapa-de-la-colaboracion-institucional-del-TSSE-en-la-gobernanza-de-Euskadi_cas-1.pdf

El papel exterior de las redes también se puede desplegar en el **ámbito estatal y europeo**. A través de plataformas más amplias, las redes participan en procesos legislativos, comparten experiencias y trasladan al nivel autonómico debates que están teniendo lugar en marcos más amplios. Esta conexión aporta legitimidad y fortalece la capacidad de incidencia del TSSE, permitiendo que sus reivindicaciones se sitúen en un contexto de derechos más amplio. Sin embargo, la participación en estos espacios, especialmente los europeos, ya sean plataformas o redes, es muy exigente y demanda mucha actividad a la que es complejo responder desde estructuras organizativas pequeñas. En cualquier caso, las redes en general trasladan la importancia de ir ampliando los marcos de relación externos con otras comunidades autónomas y también a nivel estatal y europeo por las posibilidades de conexión y enriquecimiento que ofrecen.

Además, las redes realizan un trabajo constante de **visibilización** del sector. Organizan campañas, participan en medios de comunicación y desarrollan iniciativas para comunicar su impacto social. Esta labor es esencial para contrarrestar discursos que deslegitiman el papel del TSSE o que cuestionan su aportación a la cohesión social. Por otro lado, en un contexto donde la presencia de empresas en el ámbito social aumenta, la visibilización se convierte en un elemento clave para defender la especificidad del tercer sector social.

Finalmente, las redes ejercen un papel de **puente entre el espacio institucional y otros agentes sociales**: movimientos feministas, plataformas de pensionistas, asociaciones vecinales o ámbitos más amplios que los estrictamente sociales (culturales, medio-ambientales…), entre otros. Estas alianzas permiten que el sector amplíe su capacidad transformadora, situándose en debates más amplios y contribuyendo a una visión sistémica de la justicia social.

En los marcos de relación con otros agentes sociales, las redes recalcan la importancia de buscar el **compromiso mutuo en las colaboraciones**. Con el ámbito empresarial o con la universidad, la creación y mantenimiento de lazos y conexiones debe sostenerse en un compromiso mutuo, no puntual o instrumental, en el que el aporte de cada agente implicado quede claro y se genere un marco de confianza que apuntale la colaboración.

Además de las relaciones con empresas y administraciones públicas, dos actores clave con los que el TSSE ha ido consolidando vínculos son las universidades y los movimientos sociales, tal y como se señala en el Libro Blanco de 2024. Estas relaciones ofrecen un gran potencial de desarrollo para el sector en dos sentidos. Por un lado, la colaboración con las universidades permite estrechar lazos con centros de conocimiento e investigación, fomentando aprendizajes, desarrollando proyectos y generando conocimiento aplicado directamente desde la realidad del sector. Por otro, la relación con los movimientos sociales puede fortalecer los valores del sector y potenciar formas de incidencia no institucionalizadas, como actividades de denuncia o campañas de sensibilización.

9.4. UNA MIRADA HACIA EL FUTURO: EL PAPEL DEL TSSE Y SUS REDES

La mirada hacia el futuro del TSSE revela un **escenario complejo y exigente**, donde las redes deberán seguir fortaleciendo su papel estratégico, repensando sus estructuras y ampliando su capacidad transformadora. Tal y como afirman las redes que conforman Sareen Sarea, el futuro del sector pasa por **consolidar una arquitectura organizativa sólida**, capaz de sostener la cohesión interna, garantizar la estabilidad del tejido asociativo y asegurar una participación real y efectiva en los procesos de gobernanza pública. Como comentan otras redes del TSSE, este

desafío se enmarca en un contexto donde la supervivencia de muchas organizaciones está en riesgo debido a dificultades de sostenibilidad social, económica y de gestión.

En el proceso de vertebración del TSSE, **las redes** de segundo y tercer nivel han adquirido un papel clave en el desarrollo del sector, convirtiéndose en **agentes activos y muy valorados**. Su labor incluye escuchar a las organizaciones de base, ofrecer información y recursos compartidos, canalizar demandas e intereses en la interlocución con instituciones públicas y otros actores sociales, y generar espacios de reflexión y aprendizaje. En conjunto, estas funciones contribuyen a fortalecer la identidad colectiva del sector y actúan como motor de impulso del TSSE.

Fortalecer a las redes para que continúen desempeñando este rol es fundamental. La pandemia evidenció el papel clave de las redes facilitando información, promoviendo colaboraciones y generando confianza y reconocimiento. Comprender su función, especialmente en términos de representación, resulta esencial para que las organizaciones de base valoren y refuercen su importancia.

La diversidad del TSSE no representa un obstáculo para su articulación; de hecho, **integrarla en los procesos de estructuración** puede favorecer su desarrollo y atender distintas realidades. Conectar organizaciones diversas —en actividad, tamaño, recursos o voluntariado— es clave para que las diferencias promuevan colaboración en lugar de confrontación. El territorio y el tamaño de las organizaciones se presentan como elementos vertebradores: la estructuración territorial facilita alianzas significativas, como redes comarcales, y el trabajo en red permite que pequeñas y medianas organizaciones se fortalezcan mutuamente. Identificar problemáticas sociales transversales ofrece oportunidades para que entidades de distintos tamaños unan esfuerzos, aumenten el impacto de su actividad y mejoren su incidencia.

Para optimizar el trabajo conjunto, es fundamental no duplicar esfuerzos ni replicar recursos, servicios o programas que ya existen. Y en esto resulta fundamental conocer qué hacen las distintas entidades porque permite una mejor coordinación y un uso más eficiente de los recursos disponibles. Además, el conocimiento mutuo favorece la colaboración, evita solapamientos innecesarios y facilita la creación de sinergias que fortalecen el impacto de las acciones que desarrollan las entidades del TSSE. En este contexto, las redes desempeñan un papel fundamental para **recoger intereses y necesidades de organizaciones heterogéneas**, evitando que la atomización del sector sea un obstáculo y facilitando la participación de todas las entidades en dinámicas colaborativas.

Al respecto, de cara a futuro las redes comparten una preocupación por **“no dejar atrás”** a organizaciones de base y a redes **en el proceso de estructuración**. También por ir progresivamente incorporando a las entidades más jóvenes del TSSE, conectando y generando vínculo con estas organizaciones que, por su ciclo vital, pueden estar más alejadas de procesos de vertebración. Esta preocupación se vincula especialmente con las dificultades que entidades de primer o segundo nivel pequeñas o medianas puedan tener en clave de sostenibilidad, pero también con la sobrecarga de actividad directa que en general viven las organizaciones, en las que las respuestas a lo urgente o lo inmediato son lo fundamental. Además, las redes son consciente de la exigencia que supone la actividad de participación en sus dinámicas y grupos de trabajo, con ritmos rápidos de trabajo, demandas crecientes, etc. Por eso, esta preocupación puede funcionar como una alerta permanente que permita reconocer situaciones o dificultades y no perder la mirada amplia al conjunto del TSSE.

En términos generales, **la estructuración progresiva del TSSE**, con las redes como articuladoras del proceso, **cumple múltiples funciones**. Entre ellas, destacan el fortalecimiento del sector como agente social y la consolidación de una identidad colectiva más definida, así como la promoción de mayor reconocimiento social, la generación de marcos de confianza y el intercambio de análisis más completos de la realidad. Estas funciones son valoradas por las organizaciones de base, que consideran esencial continuar colaborando y participando en redes. Como se ha mencionado, **la participación en redes requiere tiempo y esfuerzo**, a veces difícil de mantener por la carga diaria, y supone asumir un rol que va más allá de la representación individual, implicando la construcción de un discurso y acción colectiva. Además, el funcionamiento de las redes puede ser complejo, por lo que las organizaciones de base demandan concreción y resultados tangibles para sostener una participación efectiva.

Las redes son el **elemento aglutinador de la identidad compartida del TSSE**. Resulta esencial profundizar en la visibilización del aporte social que representa esta identidad colectiva del sector, con el fin de destacar la contribución única e integral de las organizaciones y, a partir de ello, promover un reconocimiento social amplio en el que las redes tienen un papel fundamental. Consolidar y difundir estos elementos ayuda a que el conjunto de las organizaciones se mantenga alineado con dicha identidad compartida, sean estas valoradas por el impacto social que generan y puedan demostrar claramente el retorno social que aportan.

El TSSE no solo aspira a ser reconocido socialmente por su identidad, sino también a que dicho **reconocimiento se refleje y se haga explícito en los marcos de relación** que mantiene, principalmente, con las instituciones públicas, pero también con otros actores sociales y con la ciudadanía en general. Si el TSSE es un agente clave de transformación social, cuya labor para reducir las desigualdades contribuye a la cohesión social y al fortalecimiento de los derechos sociales, el reconocimiento que las entidades reclaman debe traducirse en valorar plenamente toda su aportación social. En esta aspiración, la función de las redes es clave como catalizadoras y amplificadoras de la **identidad y el discurso del TSSE**.

El TSSE desempeña un papel fundamental en la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y cohesionada. No obstante, pese a su impacto real en la mejora del bienestar de las personas, en la consolidación de derechos y en el fortalecimiento de la cohesión social, su labor no siempre recibe el **reconocimiento institucional, social y político** que merece. Por ello, el reto para las redes consiste en visibilizar de manera clara y sostenida la contribución del TSSE al bienestar social y en reforzar el reconocimiento de su valor social y económico en todos los ámbitos: desde las administraciones públicas hasta la ciudadanía, incluyendo también a los agentes económicos y sociales.

Para las redes, el trabajo de visibilizar la labor del TSSE y el reto de ampliarla requiere abordar diversos ejes de actuación. Uno de ellos es la necesidad de subrayar claramente la contribución frente a otros actores, especialmente aquellos que operan bajo lógicas de mercado, cuantificando y diferenciando esa contribución. A diferencia de esos otros actores, el TSSE realiza su actividad sin fines lucrativos, con un sólido respaldo de voluntariado y participación ciudadana, y desde un compromiso ético orientado al bien común. **Destacar esta especificidad resulta clave para reforzar la identidad del sector y consolidar su reconocimiento** como agente de transformación social, promoviendo una mayor comprensión de su singularidad y legitimidad. En la misma línea, es fundamental poner en valor su impacto socioeconómico. El

TSSE no solo desempeña una labor significativa de transformación social, sino que también genera riqueza y empleo, tal y como muestran los datos del Libro Blanco de 2024, que evidencian una dimensión económica que a menudo pasa desapercibida y que resulta imprescindible integrar en el relato público sobre el papel del TSSE.

Pero más allá de los indicadores económicos tradicionales, es fundamental también desarrollar herramientas que permitan medir el impacto cualitativo del TSSE en la vida de personas, colectivos y comunidades, evaluando así el valor social de su actividad y el retorno que genera. La creación de bienestar, la defensa de derechos, el fortalecimiento del tejido comunitario y la promoción de la inclusión social son dimensiones que requieren indicadores específicos y metodologías adaptadas.

El reconocimiento institucional y social debe constituir otro eje central de este desafío para las redes. Es necesario que el TSSE sea identificado y valorado por lo que es: un conjunto diverso de organizaciones que, desde su autonomía, contribuyen de manera decisiva a reducir desigualdades, defender derechos, acompañar a personas en situación de vulnerabilidad y fortalecer la cohesión social. Este reconocimiento debe manifestarse en todos los ámbitos posibles: político, institucional, social, mediático y comunitario.

Para ello es fundamental diseñar **estrategias de comunicación y visibilización** que estén alineadas con los valores del sector y logren conectar con distintos públicos. Esto requiere, por un lado, fortalecer la capacidad del TSSE para generar narrativas propias que reflejen su diversidad, innovación e impacto, y por otro, establecer alianzas con distintos actores sociales que permitan amplificar esos relatos.

En la generación de narrativas la función de incidencia es clave, porque además evidencia la capacidad crítica del TSSE. **Denuncia, defensa y promoción de derechos** forman parte de una actividad esencial de las redes, que les conecta con la base social y la ciudadanía en sentido amplio y que, cuando se vehiculiza a través de incidencia política, puede acabar generando **transformaciones sociales** fundamentales. Mantenerse alineadas con la importancia de esta función y apostar por un papel reivindicativo avalado por el conocimiento directo de las realidades y problemáticas permite que las redes revisen su equilibrio de funciones. así, se identifica primordial seguir reforzando la función de las redes para traccionar crítica, reflexión y discurso.

En ese trabajo de incidencia, las redes identifican que, cada vez más, **la defensa de derechos exige una mirada transversal**, no solo desde lo más puramente social, sino también desde esos espacios de interacción entre sistemas: socio-educativo, socio-sanitario, socio-laboral, socio-habitacional. Esto hace que el trabajo de las redes se amplíe tanto en su dimensión interna, teniendo que generar conocimiento y reflexión para alimentar esa mirada transversal, como en su dimensión externa, extendiendo las espacios y marcos de colaboración con las instituciones públicas y con otros agentes sociales.

En concreto, parece necesario **fortalecer los espacios de participación institucional** en los que están las redes y donde el TSSE pueda hacer oír su voz y aportar a la formulación de políticas públicas desde su experiencia. Esta interlocución pública, que como ya se ha dicho está consolidada a nivel de Euskadi, puede ser profundizada en el plano local y para que sea sostenida y fluida. Esto requiere avanzar hacia un reconocimiento efectivo de su papel como interlocutor

social, superando enfoques centrados únicamente en la prestación de servicios y promoviendo un modelo de gobernanza más inclusivo y corresponsable.

En torno al reconocimiento social parece haber consenso en que debe ir más allá de la incidencia política, incorporando una perspectiva que implique la valoración del TSSE por parte de toda la sociedad y de los distintos agentes que la conforman. Se apunta incluso la cuestión sobre si el TSSE debe evolucionar hacia un papel más explícito de *lobby*, operando como un grupo de presión que busque reforzar su reconocimiento en los marcos de relación que despliega. Se señala también que fortalecer este reconocimiento requiere crear o actualizar marcos de colaboración entre el TSSE y otros actores del ecosistema social y económico, como movimientos sociales, universidades, empresas, entre otros. En cualquier caso, el **reconocimiento** debe ser **mutuo** y traducirse en **prácticas de colaboración efectivas**, siempre **alineadas con los valores del sector**.

En este marco, el modelo de comunicación debe ser revisado para **construir narrativas claras**, que permitan trasladar con eficacia el valor generado por las organizaciones, conectar con los distintos grupos de interés y reforzar la visibilidad del sector. Como se destaca en el Libro Blanco de 2024, ampliar y fortalecer las relaciones de las organizaciones con diversos actores ofrece una oportunidad única para que el TSSE tenga una mayor influencia en diferentes ámbitos. Esto no solo permite generar valor compartido junto con otros agentes, como las administraciones públicas y las empresas, sino que también refuerza su papel como motor de transformación social y como un interlocutor con legitimidad social.

El desarrollo de una estrategia de comunicación y visibilización del valor social generado por el sector, basada en discursos compartidos, alineados con la misión transformadora del TSSE y adaptados a distintos entornos y audiencias, puede ser una herramienta clave para fortalecer o ampliar la base social, motivando la implicación y participación y construyendo vínculos colectivos.

En definitiva, **visibilizar la contribución del TSSE al bienestar y reconocer su aporte social y económico** es una necesidad estratégica para fortalecer el sector en la que las redes tienen un rol fundamental. Para lograrlo, es imprescindible generar datos, evidencias y relatos y buscar fórmulas para hacer efectiva esa visibilización, que puede pasar por incluir en el relato elementos en clave de impacto/retorno social o del paradigma de la inversión social, entre otros. Esta clave puede ser relevante en un contexto de preocupación por discursos que atacan al TSSE y a su labor y que las redes consideran necesario contrarrestar.

Además, para ese trabajo de reconocimiento y visibilización también es clave **consolidar alianzas** que refuercen la incidencia social y política; y establecer marcos que reconozcan efectivamente el papel fundamental del TSSE en el ecosistema social vasco. Así, las redes pueden jugar un papel importante en la construcción de una autopercepción fuerte *(¿cómo queremos que se vea al TSSE?*), basada en esa identidad única y diferencial del sector *(¿qué es el TSSE para otros agentes sociales?*), que se pueda transmitir en esos marcos de relación *(¿cómo quiere construir el TSSE esas relaciones?*). Esto puede permitir avanzar hacia una mayor valorización y legitimidad, una base social más sólida y una articulación institucional que permita seguir construyendo un modelo social centrado en los derechos, el bienestar y la participación.

De todas formas, para el TSSE es fundamental mantener tanto la interlocución con las administraciones públicas como un **espacio propio de identidad colectiva**, en el que las redes

desempeñan un papel clave. Este espacio permite al sector fortalecer su autonomía, consolidar su legitimidad social y desarrollar una visión crítica sobre su rol en la sociedad, promoviendo cambios significativos desde dentro. A la vez, la colaboración constructiva con las administraciones asegura una representación efectiva en las políticas públicas sin comprometer su independencia. Así, el reto para las redes puede ser la definición de una **hoja de ruta** propia de prioridades, liderada por las redes y construida con la participación de todas las organizaciones del sector; una hoja de ruta compartida y acordada en un marco común macro del sector.

Esta agenda propia del TSSE, lejos de ser una hoja de ruta en paralelo a la Estrategia de Promoción del Tercer Sector Social de Euskadi, aunque conectada y en coherencia con ella, debiera buscar ser una herramienta complementaria, que incluyendo cuestiones concernientes a la relación con las instituciones públicas (tal y como recoge la Estrategia de Promoción del TSSE) y a los retos internos del TSSE (tal y como lo hace el II Plan Estratégico de Sareen Sarea), vaya más allá e identifique aquellos cambios sociales en los que el TSSE busca incidir y aquellos retos sociales que el TSSE quiere afrontar.

Esta agenda puede orientar el progresivo proceso de estructuración interna y servir a la narrativa o discurso sobre las transformaciones sociales que se quieren conseguir con vistas una sociedad vasca más inclusiva, solidaria y cohesionada. Esta agenda debiera permitir mantener los principios fundamentales sobre los que se ha articulado la vertebración del TSSE, como el principio de subsidiariedad, así como los distintos niveles de estructuración que ya existen en el sector. Asimismo, podría esa agenda podría buscar los ámbitos prioritarios en los que se quiere incidir desde el marco común compartido, conviviendo con o respetando que las redes puedan tener su agenda propia.

En este sentido, el documento elaborado por Sareen Sarea El Tercer Sector Social de Euskadi ante la Agenda 2030 y los ODS[13] puede ser un buen punto de partida al que añadir una reflexión social, profunda y compartida por el sector, sobre problemáticas y situaciones que están emergiendo (nuevos riesgos sociales, transformación en los sistemas de bienestar, etc.), así como escenarios de transformación social, en los que el TSSE tiene que jugar un papel. Así, el reto está en construir una agenda con un posicionamiento claro respecto a las cuestiones que el TSSE identifica fundamentales en su labor de lucha por mayores oportunidades para las personas más vulnerables, por la garantía de derechos de todas las personas y el impulso de valores de igualdad y solidaridad. Fortalecerse como agente social de transformación y ser reconocido y legitimado como tal por el resto de los agentes y por el conjunto de la sociedad permitirá al TSSE seguir avanzando en su labor.

Como evidencian los datos, una amplia mayoría de redes son PYMAS, es decir, pequeñas y medianas entidades, con un despliegue de actividad extenso que ha ido progresivamente creciendo con el tiempo. Por ello, es fundamental **fortalecer sus equipos y estructuras de gestión**, dotándolas de herramientas y recursos. Esto no solo mejoraría su funcionamiento interno, sino que también les permitiría cumplir sus funciones y objetivos de manera más efectiva y aumentar el impacto de su actividad interna y externa.

[13] El documento se puede consultar en: https://sareensarea.eus/wp-content/uploads/2022/06/Tercer-Sector-Social-de-Euskadi-ante-la-Agenda-2030-y-los-ODS.pdf

Así, se plantea un reto claro de **fortalecimiento interno**, fortaleciendo y ampliando los equipos técnicos de las redes para poder atender el cada vez mayor nivel de actividad interna y externa; avanzando en una planificación estratégica que posibilite apuntalar el por qué y el para qué de cada red; y afianzando los modelos de gobernanza.

Este fortalecimiento interno de las redes se hace necesario para poder dar respuesta a las demandas externas cada vez mayores, diversas y exigentes, especialmente en lo que se refiere a la incidencia política y la interlocución públicas. Aquí será importante que las organizaciones de base aporten a ese fortalecimiento y que los equipos técnicos de las redes se refuercen para ganar *músculo técnico* con el que seguir desplegando actividad interna y externa.

Además, en términos de recursos, las redes sostienen que el futuro de papel vertebrador y visibilizador del TSSE dependerá de cómo se pueda configurar un **modelo de financiación más estable, suficiente y coherente**, que permita sostener toda la actividad desplegada. Esta reflexión la amplían para el conjunto del TSSE e identifican lo preocupante que es que la sostenibilidad de las organizaciones sea un reto persistente en todos los diagnósticos sobre el sector. Se plantea así, como fundamental, seguir incorporando en su discurso la importancia de buscar marcos de financiación que permitan sostener de forma equilibrado tanto los servicios que proveen las organizaciones del TSSE como las funciones de incidencia social.

En síntesis, las redes del TSSE podrían tener ante sí los siguientes retos:

IDENTIDAD	Reforzar el papel de las redes como garantes de la identidad colectiva del TSSE, protegiendo su especificidad.
	Recuperar la dimensión comunitaria y el vínculo social, reforzando la misión transformadora y la base asociativa del sector en su conjunto y de las redes en particular.
ACTIVIDAD	Reforzar la función crítica y de denuncia del sector, consolidando a las redes como punta de lanza ante las gritas del sistema
PERSONAS	Fortalecer las estructuras profesionales de las redes para ampliar su capacidad técnica.
	Promover estructuras de gobernanza accesibles, diversas y con relevo generacional, reduciendo el miedo a asumir responsabilidades y fortaleciendo el liderazgo sectorial.
RECURSOS ECONÓMICOS	Asegurar una financiación que reconozca la especificad y las funciones de las redes, garantizando estabilidad, coherencia y sostenibilidad.
GESTIÓN Y COMUNICACIÓN	Fortalecer las funciones técnicas y estratégicas de las redes.
	Impulsar la comunicación y la proyección de la imagen pública del TSSE, reforzando su legitimidad social.

RELACIONES EXTERNAS	Profundizar en marcos de gobernanza participativos, aumentando la transversalidad institucional del TSSE.
RELAC. Y SITUACIÓN DE SECTOR	Fortalecer la cohesión interna del TSSE, entendida como identidad compartida y proyecto colectivo común.
	Definir una agenda propia del TSSE, que oriente la representación, la interlocución y la articulación del sector.