

Sareen sarea

Euskadiko Hirugarren
Sektore Soziala

Tercer Sector Social
de Euskadi

PLAN ESTRATÉGICO

2016
2019

Mayo 2016



ÍNDICE

ÍNDICE	2
1. PRESENTACIÓN	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. PROCESO SEGUIDO PARA LA ELABORACIÓN.....	6
4. DECLARACIÓN DE MISIÓN.....	9
5. IDENTIDAD.....	10
5.1. Historia.....	10
5.2. Valores.....	14
6. ANÁLISIS DE SITUACIÓN: tendencias del entorno y Tercer Sector Social.....	16
7. DECLARACIÓN DE VISIÓN 2019.....	22
8. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO	23
9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	25

PRESENTACIÓN

Os presentamos en este documento el Plan Estratégico de Sareen Sarea 2016-2019. Es el primer planteamiento estratégico elaborado por la red de redes del Tercer Sector Social de Euskadi. Un paso relevante en el proceso histórico de estructuración de la realidad social que representa Sareen Sarea.

Un gran tejido, plural, activo y transformador que aglutina a miles de entidades de iniciativa social, acción voluntaria y sin ánimo de lucro, a decenas de miles de personas voluntarias, profesionales y socias, que defienden los derechos y atienden las necesidades sociales diversas de personas, familias y comunidades a lo largo y ancho de la geografía vasca.

Estos últimos meses hemos recorrido un proceso participativo que ha partido de la rica heterogeneidad de ámbitos sociales representados en las diferentes redes y entidades, hasta alcanzar una visión común y compartida de las acciones y estrategias que queremos impulsar en Sareen Sarea con la vista puesta en el horizonte de 2019.

Sareen Sarea quiere ser la organización referente y aglutinadora del Tercer Sector Social de Euskadi, un agente social con capacidad de incidencia e interlocución con los demás agentes sociales, políticos e institucionales, para construir, de forma colaborativa con todos ellos, una sociedad más justa, cohesionada, inclusiva, solidaria, igualitaria, participada y democrática.

Queremos agradecer a las personas de las redes de entidades del Tercer Sector Social (no sólo vasco), de las administraciones, organismos públicos, partidos políticos, profesorado universitario e investigador, sindicatos y otros agentes sociales, su contribución a esta labor introspectiva y, al mismo tiempo, necesitada del valioso aporte del contexto social en que va a madurar.



INTRODUCCIÓN

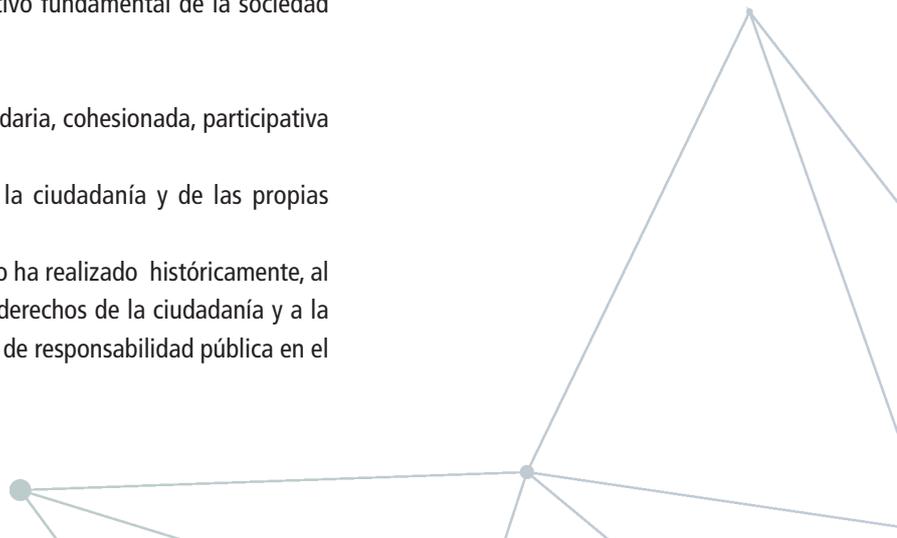
Este documento de Plan Estratégico de Sareen Sarea 2016-2019 es fruto de un proceso de trabajo abierto y participativo que hemos coordinado desde la propia Sareen Sarea. Durante el proceso hemos pretendido mover ideas, reflexiones y acciones desde un enfoque de construcción colectiva con la finalidad de orientar, como red del Tercer Sector Social de Euskadi, nuestra actuación para los próximos años. Uno de los primeros retos a los que nos enfrentábamos al comienzo del proceso era el de generar un espacio de trabajo que nos permitiera elaborar nuestra primera estrategia conjunta. Un ejercicio ilusionante que partía de una necesidad sentida por todas las redes que conformamos Sareen Sarea de avanzar en el desarrollo de un discurso compartido y de construir de manera colectiva una mirada de red estratégica.

Con el nombre de Sareen Sarea nos agrupamos las redes de entidades del Tercer Sector Social de Euskadi. Representamos a un gran tejido social, plural y activo que es el Tercer Sector Social de Euskadi formado por entidades privadas voluntarias y sin ánimo de lucro que, naciendo de iniciativas ciudadanas, son autónomas y solidarias.

Cuando hablamos de Tercer Sector Social proclamamos que somos entidades de iniciativa e intervención social surgidas de la sociedad civil, orientadas a la transformación social, que perseguimos la promoción y la inclusión social, especialmente de aquellas personas, familias, colectivos o comunidades en situación de exclusión o vulnerabilidad, y que desarrollamos actividades para facilitar que ejerzan de manera efectiva sus derechos sociales y acceden al bienestar social.

Nuestro Tercer Sector Social en Euskadi es un activo fundamental de la sociedad vasca para:

- configurarse como una sociedad justa, solidaria, cohesionada, participativa y democrática;
- para canalizar la participación social de la ciudadanía y de las propias personas destinatarias;
- y para continuar contribuyendo, como así lo ha realizado históricamente, al reconocimiento y ejercicio efectivo de los derechos de la ciudadanía y a la configuración y despliegue de los sistemas de responsabilidad pública en el ámbito de la intervención social.



Nuestras organizaciones canalizan un importante capital, social, relacional y humano. Y han ido constituyéndose redes, agrupándose con otras en organizaciones de segundo nivel. Una estructuración del sector que en Euskadi hemos podido contemplar que se ha ido produciendo con la conformación de distintas redes y con la constitución de Sareen Sarea en el año 2014. Sin duda, estamos hablando de un fortalecimiento y estructuración del Tercer Sector Social de Euskadi que ha posibilitado también, en relación con otros agentes, el impulso del dialogo civil – de la sociedad civil con el sector público- como el dialogo entre diferentes agentes sobre el modelo de sociedad y desarrollo.

En el momento de elaboración del plan estratégico Sareen Sarea agrupa a las siguientes redes de entidades del Tercer Sector Social¹ de Euskadi:



EAPN EUSKADI



EHLABE



ELKARTEAN



EUSKOFEDERPEN



FEDEAFES



FEVAS



GIZATEA



HARRESIAK APURTUZ



HIREKIN



HIRUKIDE



LARES EUSKADI



ONCE



REAS EUSKADI

Observamos que nos encontramos ante retos cambiantes y emergentes generados por la crisis económica, social, política, institucional y de valores que estamos viviendo, con la consiguiente aparición de nuevas tendencias sociales y necesidades, lo cual consideramos hace necesario un ejercicio de planificación que fije y permita explicitar las orientaciones fundamentales de nuestra red en los próximos años.

¹ <http://www.sareensarea.eu/>

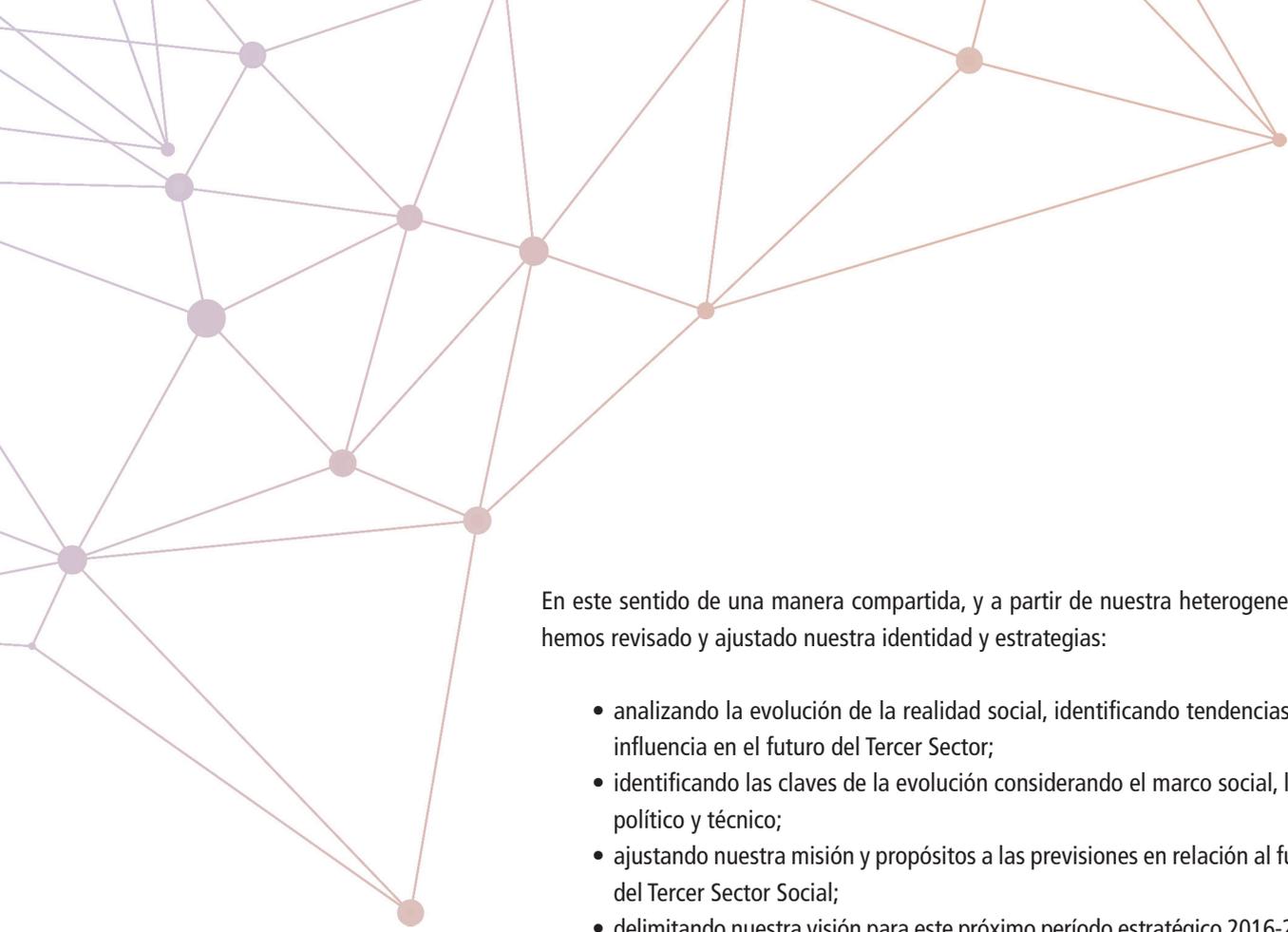


PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

Esta reflexión en profundidad ha requerido de la participación de las redes, organizaciones y personas vinculadas a Sareen Sarea y al Tercer Sector Social de Euskadi.

El proceso ha favorecido la lectura compartida de la trayectoria de la red y una definición participada de su identidad y de su horizonte. Para ello, se ha contado de manera articulada con la presencia y participación de personas de la Junta Directiva, del equipo técnico y de las entidades miembro de la red así como con el contraste de otras redes estatales del Tercer Sector Social, instituciones públicas, partidos políticos, sindicatos, universidades, agentes socioeconómicos y personas de reconocido prestigio en el Tercer Sector Social, que han aportado sus visiones sobre el contexto y la realidad del Tercer Sector Social en Euskadi, debatiendo ideas y aportando propuestas de actuación que pudieran servir al camino a realizar por Sareen Sarea en los próximos años

A través de la metodología planteada se ha buscado la coherencia entre todos los aspectos que conforman la entidad de Sareen Sarea como son nuestra identidad, nuestros valores, nuestros objetivos, nuestras estrategias, nuestras capacidades, y la realización de un planteamiento realista y desde una perspectiva de sostenibilidad. Y se ha procurado reflejar la diversidad de nuestro Tercer Sector Social de Euskadi, su heterogeneidad, la diversidad territorial, el tamaño de las redes y organizaciones y las diferentes posiciones, suponiendo una apuesta decidida por el consenso entre las entidades que conforman Sareen Sarea. Sin duda, en Sareen Sarea nos vemos en la necesidad de generar cohesión como red, y buscar sinergias y horizontes, como este Plan Estratégico, que propicie nuestra unión y avance como red atendiendo a nuestras diferencias y diversidad.



En este sentido de una manera compartida, y a partir de nuestra heterogeneidad, hemos revisado y ajustado nuestra identidad y estrategias:

- analizando la evolución de la realidad social, identificando tendencias y su influencia en el futuro del Tercer Sector;
- identificando las claves de la evolución considerando el marco social, legal, político y técnico;
- ajustando nuestra misión y propósitos a las previsiones en relación al futuro del Tercer Sector Social;
- delimitando nuestra visión para este próximo período estratégico 2016-2019;
- proclamando nuestros valores y principios rectores;
- y elaborando estrategias, objetivos estratégicos y operativos para el período estratégico 2016-2019.

La coordinación de la metodología de la reflexión se ha basado en la creación de un equipo de trabajo, denominado Equipo Motor, compuesto por personas de nuestra Junta Directiva y la coordinación técnica de Sareen Sarea.

Este equipo ha trabajado con el acompañamiento de la consultoría de Fundación EDE en diferentes sesiones de trabajo que han tenido el objetivo de consensuar y asentar criterios acerca de las diversas partes del plan estratégico. El equipo ha ido contrastando su trabajo y compartiéndolo con el conjunto de las redes que forman parte de Sareen Sarea.

A lo largo del proceso, se ha contado con la participación de todas las redes que conforman Sareen Sarea. Además, se han realizado un acercamiento a entidades e instituciones del entorno para conocer su percepción sobre Sareen Sarea, las propuestas de futuro y posibles colaboraciones.

El trabajo general de elaboración del plan se ha realizado a través de una revisión documental de fuentes en torno al Tercer Sector Social de Euskadi, cuestionarios, entrevistas y talleres en donde se han abordado los ejes centrales de la reflexión como son la identidad organizativa, las opiniones sobre el contexto de la red y el Tercer Sector Social, la realidad interna, las propuestas y posibilidades de futuro, las estrategias y actuaciones, la estructura organizativa, e indicadores de seguimiento y evaluación.



TÉCNICA		OBJETIVOS
1. Revisión documental		Analizar información y documentación identificada sobre diagnósticos y orientaciones del Tercer Sector Social
2. Cuestionarios internos		Aportar las primeras ideas sobre los ejes de reflexión estratégica
3. Equipo motor		Trabajar y aportar a las reflexiones que se han ido realizando en los cuestionarios, entrevistas y talleres de trabajo compartido sobre los ejes centrales de la reflexión
4. Entrevistas a personas expertas		Conocer la visión de personas expertas aportando reflexiones, análisis, orientaciones en el contenido de los ejes de la reflexión estratégica
5. Talleres con organizaciones y redes de Sareen Sarea y personas		Aportar al proceso de trabajo reflexiones, análisis, orientaciones en el contenido de los ejes de la reflexión estratégica

En su etapa final, al igual que en las diferentes fases, el proceso cuenta con el contraste y la validación de este documento borrador en los espacios formales de decisión de Sareen Sarea.

En este sentido, y por el esfuerzo que han realizado para contribuir a la elaboración de este plan estratégico, queremos agradecer la colaboración de las siguientes personas, organizaciones y redes, e instituciones² participantes.

² **Personas entrevistadas:** Imanol Zubero (UPV/EHU), Gregorio Rodríguez Cabrero (Universidad de Alcalá), Lide Amilibia (Gobierno Vasco), Rafael López-Aróstegui (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia), Fernando Fantova (consultor), Joseba Zalakain (SIIS-Fundación Egia Careaga), Luciano Poyato y Elena Rodríguez (Plataforma del Tercer Sector), Toni Codina (Taula de entidades del Tercer Sector Social de Catalunya). **Personas e instituciones participantes en la jornada world-café de Donostia (12.01.2016):** Iñigo Pombo (Ayuntamiento de Bilbao), Aitziber San Román (Ayuntamiento de Donostia), Sara Buesa (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz), Begoña Moraza (Diputación Foral de Álava), Susana González y Gabin Azaola (Diputación Foral de Bizkaia), Lide Amilibia, Isabel Rejado y José Antonio de la Rica (Gobierno Vasco), Aintzane Gutiérrez (Emakunde), Mikel Ruiz (CESV), Rosa Lavín (EGES), Arantza Vázquez (LAB), Felisa Piedra (CCOO), Belén Arrondo y Álvaro Marcos (EH Bildu), Jon Aiertza (PNV) y Txaro Sarasua (PSE). **Personas y redes participantes en la jornada world-café de Donostia**

(12.01.2016): Ana Dávila y Javier Domínguez (ONCE), Agustín Tranche e Iñigo Vidaurrezaga (HIREKIN), Pablo González y Valeria García-Landarte (FEVAS), Esteban Rivas (GIZATEA), Mikel Malcorra (ELKARTEAN), Jose Ignacio del Pozo, Manuel Merino y Mikel Mirena (LARES Euskadi), Unai Conde y Susana Cuesta (HARRESIAK APURTUZ), Manu Moreno y Alfonso López (EAPN Euskadi), Pablo Moratalla e Iñaki Alkorta (EHLABE), M^o José Cano y M^o Ángeles Arbaizagoitia (FEDEAFES), Gonzalo Rodríguez (REAS Euskadi). **Ponencia marco de la jornada Donostia:** Rafael López-Aróstegui (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia). **Personas dinamizadoras de la mesas del world-café de Donostia:** Maider Martiarena, Xurdana Imatz, Roberto Folgueira, Ignacio Sanz y Eduardo Escobes (Fundación EDE). **Equipo consultor del plan de comunicación:** Romina Sostengo, Javi Atxa y Joseba Menéndez (ST3 Elkarte). **Personas y redes participantes en la jornada interna de Gasteiz (08.03.2016):** Nacho Loza, Pablo González y Mixel Lakunza (FEVAS), Aitor Gazteluiturri, Gonzalo Rodríguez y Carlos Askunze (REAS Euskadi), Pablo Moratalla

(EHLABE), M^o José Cano (FEDEAFES), Natalia Diez-Caballero (HIRUKIDE), Esteban Rivas y Jon Igartua (GIZATEA), Iñigo Vidaurrezaga (HIREKIN), Mikel Malcorra y Juan Carlos Sola (ELKARTEAN), Unai Conde (HARRESIAK APURTUZ), Txema Odriozola y Jaime Zubia (EUSKOFEDERPEN), Javier Domínguez, Ana Dávila y Rafael Ledesma (ONCE) y Manuel Merino (LARES Euskadi). **Equipo motor del plan estratégico:** Gonzalo Rodríguez, Pablo González, M^o José Cano, Mikel Rebolleda, Esteban Rivas y Mikel Barturen. **Junta Directiva de Sareen Sarea:** Gonzalo Rodríguez (REAS Euskadi), Pablo González (FEVAS), M^o José Cano (FEDEAFES), Mikel Rebolleda (LARES Euskadi), Esteban Rivas (GIZATEA), Javier Domínguez (ONCE) Pablo Moratalla (EHLABE), Natalia Diez-Caballero (HIRUKIDE), Txema Odriozola (EUSKOFEDERPEN), Iñigo Vidaurrezaga (HIREKIN), Mikel Malcorra (ELKARTEAN), Alfonso López (EAPN Euskadi), Susana Cuesta (HARRESIAK APURTUZ). **Equipo consultor del plan estratégico:** Gorka Ruiz, Pedro Beitia y Eduardo Escobes (Fundación EDE). **Equipo técnico de Sareen Sarea:** Mikel Barturen, Eva García e Imaya Goikoetxea (Sareen Sarea).

DECLARACIÓN DE MISIÓN

La misión define de forma concisa la identidad y las finalidades de Sareen Sarea, y es coherente con nuestra trayectoria. Es una definición permanente que le da sentido a lo largo de toda su existencia. No sólo ayuda a transmitir con claridad quienes somos ante la sociedad, sino que señala quienes somos ante las redes y personas que la integran.

¿Quiénes somos?

Somos la Red de Redes del Tercer Sector Social de Euskadi.

¿Qué pretendemos?

La finalidad principal de Sareen Sarea es doble:

- promover una sociedad cohesionada, inclusiva, solidaria y participativa en la que se respeten los derechos de todas las personas por igual, con especial atención a aquellas más vulnerables, e impulsar el compromiso activo de toda la ciudadanía con el bienestar colectivo y la transformación social.
- trabajar por la vertebración de un Tercer Sector Social agrupado, fuerte y reconocido, con capacidad de incidencia e interlocución con todos los agentes sociales e institucionales.

¿Qué buscamos?

- Promover una sociedad justa, inclusiva, solidaria, participativa y cohesionada.
- Mejorar la calidad de vida y la defensa de los derechos de las personas.
- Fortalecer el Tercer Sector Social.
- Incidir en las políticas públicas.

¿Cómo lo buscamos?

- Siendo críticos con los modelos actuales.
- Denunciando situaciones de necesidad y de vulneraciones de derechos.
- Siendo el agente social de referencia.
- Reforzando el papel de la redes y amplificando su voz.
- Sensibilizando a la sociedad.
- A través de la interlocución con las administraciones, agentes sociales y sociedad en general.

¿Qué hacemos?

- Incidencia política e institucional.
- Incidencia social.
- Divulgación.

¿Quiénes lo hacemos?

- Las redes y organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi.
- Una estructura profesional y organizada (equipo de coordinación y administración de Sareen Sarea) que cuenta con la implicación y participación de las redes socias.

Promover una sociedad cohesionada, inclusiva, solidaria y participativa en la que se respeten los derechos de todas las personas por igual, con especial atención a aquellas más vulnerables, e impulsar el compromiso activo de toda la ciudadanía con el bienestar colectivo y la transformación social.

Sareen Sarea trabaja por la vertebración de un Tercer Sector Social agrupado, fuerte y reconocido, con capacidad de incidencia e interlocución con todos los agentes sociales e institucionales.



Sareen sarea

Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala
Tercer Sector Social de Euskadi

IDENTIDAD

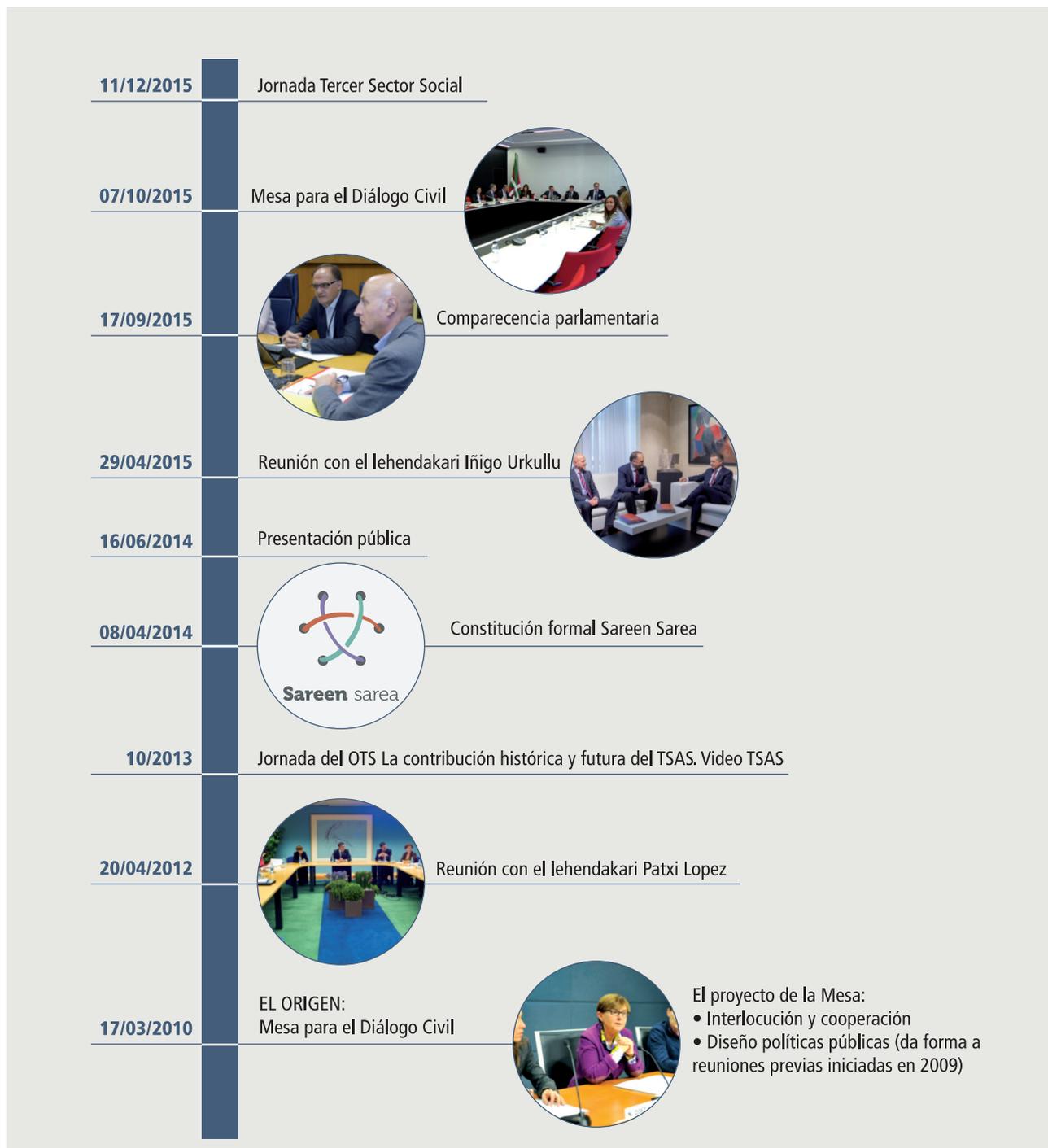
5.1. LA HISTORIA DE SAREEN SAREA

Es importante identificar tanto el proceso histórico que ha vivido la red a partir de sus orígenes como aquellos aspectos que la han determinado. La recuperación de la historia es fundamental para interpretar la evolución de la necesidad que la hizo nacer.

La historia de Sareen Sarea, como Red de Redes del Tercer Sector Social de Euskadi, está ligada al nacimiento de las organizaciones y entidades sociales del propio sector. *El origen de lo que hoy se denomina Tercer Sector Social, "aquel compuesto por el conjunto de iniciativas de la sociedad civil, formalizadas, en activo, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, que desarrollan su actividad en y desde un territorio concreto, y que orientan su actividad al bienestar social en sentido amplio... que tienen por finalidad la mejora del entorno social, dando respuesta a "necesidades sociales" y contribuyendo a la mejora en el nivel de vida de las y los ciudadanos en su conjunto desde campos muy variados: la cultura, la acción social, el medio ambiente, el deporte, etc.³", podemos ubicarlo temporalmente a finales de los años 60 y principios de los 70.*

Desde entonces hasta hoy, los agentes sociales que trabajan en los ámbitos de la discapacidad, las personas mayores, la exclusión, las personas en situación de desempleo, las personas afectadas por una enfermedad, las persona inmigrantes, las personas jóvenes, la cooperación al desarrollo, los derechos humanos, el medio ambiente, el euskera, la cultura, el deporte, etc. han experimentado un proceso constante de estructuración y consolidación tanto a nivel de las organizaciones como de las redes y plataformas generadas con el objetivo de dar una respuesta organizada a este crisol de necesidades sociales.

³ Definición de Tercer Sector Social empleada en el Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi



El principal antecedente relativo a Sareen Sarea como "red de redes" es la propia conformación de las redes sectoriales que la conforman. Este período se inicia en los años 80, continuando en los 90 y se extiende ya cuatro décadas.

Centrándonos en Sareen Sarea, como red que agrupa a las diferentes redes que trabajan en Euskadi atendiendo las necesidades sociales existentes en el ámbito social, podemos situar el origen en el año 2009, tras tres de décadas de conformación y consolidación de las redes sectoriales. En este año confluyen las diferentes dinámicas de las redes y las administraciones públicas, cristalizando en conversaciones que convergen en la necesidad común de disponer de lugares de referencia, diálogo, encuentro y mutuo reconocimiento. Es desde esta visión compartida desde donde nace Sareen Sarea.

Estos primeros años de vida lo podemos dividir en cinco etapas diferenciadas:

- A.- Trabajo interno de conocimiento y puesta en común (2009-2014)
- B.- Dialogo civil (2009-2016) y participación en el CES (2012-2016)
- C.- Proceso de constitución formal (2014)
- D.- Secretaría técnica profesionalizada (2015)
- E.- Proceso de reflexión estratégica y plan de comunicación (2015-2016)



Sareen sarea

Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala
Tercer Sector Social de Euskadi

A.- TRABAJO INTERNO DE CONOCIMIENTO Y PUESTA EN COMÚN (2009-2014)

A finales de 2009 y comienzos de 2010 se intensifica el trabajo y las reuniones de las redes para la puesta en común de posicionamientos de cara a afrontar el diálogo y la interlocución con las administraciones públicas. La cartera de servicios sociales es uno de los aspectos que centran el trabajo de las redes.

En paralelo, las redes continúan trabajando en el conocimiento mutuo de las realidades en las que trabajan y las necesidades que se encuentran. Así, en mayo de este año se organiza la primera jornada desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia en la Universidad de Deusto.

(Jornada OTS. El tercer sector como agente social. Presentación del Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia. 28.05.2010)

En febrero de 2013, las redes se reúnen en la residencia Aspaldiko con el objetivo de establecer un diagnóstico compartido de la situación y construir elementos de consenso de cara a la organización de la "red de redes".

(Reunión de las redes en la residencia Aspaldiko, 12 de febrero de 2013)

En octubre de este año se presenta el vídeo sobre la contribución histórica y actual del Tercer Sector de Acción Social en Euskadi elaborado por el OTSBizkaia y Sareen Sarea – Red de Redes.

(Vídeo: La contribución histórica, actual y futura del Tercer Sector de Acción Social. 11 de octubre de 2013)

En octubre de 2014, las redes se reúnen en la sede de la ONCE y se elabora el primer plan de trabajo de Sareen Sarea.

(Reunión de las redes que integran Sareen Sarea en la ONCE, 28 de octubre de 2014)

B.- DIALOGO CIVIL, COMPARENCIAS Y PARTICIPACIÓN EN EL CES (2009 Y 2012-2016)

Un hito significativo para la creación de Sareen Sarea fue la iniciativa de la Mesa de Diálogo Civil promovida a finales de 2009 por la Consejería de Empleo y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco y constituida formalmente en marzo de 2010.

En octubre de 2012, se inicia la participación en el Consejo Económico y Social (CES Vasco) en representación de las Organizaciones del Tercer Sector de la Acción Social.

La interlocución y el diálogo con las instituciones públicas han sido permanentes a lo largo de estos primeros años de vida de Sareen Sarea.



Presentación de la Mesa de Diálogo Civil, marzo 2010

C.- PROCESO DE CONSTITUCIÓN FORMAL Y PRESENTACIÓN PÚBLICA (2014)

Los primeros meses de 2014 se trabaja en la elaboración de los estatutos, un proceso de trabajo que culmina el 8 de abril dando entrada a los estatutos de Sareen Sarea en el Registro de Asociaciones.

Tras este proceso de constitución formal, Sareen Sarea se presenta públicamente el 16 de junio de 2014. Ver vídeo



Mesa de Diálogo Civil, abril 2012

D.- ESTRUCTURA TÉCNICA PROFESIONALIZADA (2015)

A lo largo del primer semestre de 2015 se realizan las labores previas de cara a la contratación de una estructura técnica profesionalizada, que a modo de secretaría técnica, cubriera las funciones de coordinación, gestión y administración de la red.



Mesa de Diálogo Civil, octubre 2015

E.- PROCESO DE REFLEXIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (2015-2016)

En el segundo semestre de 2015 e inicios de 2016, Sareen Sarea comienza un proceso de reflexión y planificación estratégica. Ver noticia



Reunión con el lehendakari Iñigo Urkullu, abril 2015



Jornada de reflexión estratégica, enero de 2016



Comparecencia Parlamento Vasco, septiembre de 2015



Sareen sarea

Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala
Tercer Sector Social de Euskadi

5.2. VALORES.

Los valores de Sareen Sarea responden al proyecto organizativo. Se traducen en comportamientos y actitudes personales y grupales de la red. Las actitudes organizativas de Sareen Sarea no han sido innatas, sino que se están adquiriendo, aprendiendo, modificando y madurando. Son parte fundamental de nuestra identidad.

Los valores de Sareen Sarea queremos que:

- se concreten en otros comportamientos concretos internos y externos.
- se relacionen con las normas, que son una de las formas de concreción de las pautas de conducta, aunque no la única.
- sean percibidos y conocidos por todas las personas que se relacionan con Sareen Sarea.
- sean un instrumento ético que orienta el quehacer diario de Sareen Sarea y de sus miembros.
- sean una guía para la toma de decisiones y en la explicitación de compromisos concretos, tanto en las dinámicas internas como externas.

Los valores guían nuestro comportamiento en todas sus dimensiones y se desarrollan tanto en nuestra labor como entidad en las diferentes actividades y acciones como en el funcionamiento interno y relaciones con el entorno.

Se han identificado los siguientes valores fundamentales:

La **misión** se sustenta en los valores de la **solidaridad, la transformación, la cooperación y la transparencia**. También en el firme compromiso y defensa de la **pluralidad y la independencia** y en una apuesta por desarrollar una **democracia** interna representativa, la **participación** y la **autonomía** y el **respeto**.



SOLIDARIDAD

Responsabilidad con los derechos de las personas más desfavorecidas.

TRANSFORMACIÓN

Responsabilidad y compromiso con la transformación social, la reivindicación y la defensa de los derechos promoviendo la participación y la responsabilidad activa de la ciudadanía.

TRANSPARENCIA

Responsabilidad en la gestión de Sareen Sarea siendo transparentes en la toma de decisiones y con el manejo de la información, garantizando el acceso a la misma a las organizaciones miembro, a las administraciones públicas, agentes sociales y a la sociedad.

COOPERACIÓN

Cooperación entre y con las entidades del Tercer Sector, la administración y la ciudadanía, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos comunes y la misión prevista.

PLURALIDAD

Reconocimiento de la diversidad en el seno de Sareen Sarea y el reconocimiento de la diversidad del sector, garantizando su representatividad a través de la democracia interna y la participación.

INDEPENDENCIA

Independencia en pensamiento e ideología, independencia institucional, política y económica para no comprometer nuestro dialogo e influencia con los agentes sociales.

DEMOCRACIA

Promoción de la responsabilidad común y la participación equitativa e inclusiva en el enfoque a la misión y visión y la toma de decisiones para alcanzar discursos, posicionamientos y acuerdos inclusivos respetados por todos los miembros.

AUTONOMÍA Y RESPETO

Autonomía y respeto a la realidad de cada red y al discurso, posición y reivindicación de Sareen Sarea, en un trabajo por los intereses comunes.



Sareen sarea

Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala
Tercer Sector Social de Euskadi

ANÁLISIS DE SITUACIÓN:

tendencias del entorno y del tercer sector

TENDENCIAS SOCIALES, POLÍTICAS Y ECONÓMICAS

A continuación se enumeran algunas reflexiones⁴ en torno a las tendencias que nos afectan y que han aparecido a lo largo del proceso de reflexión y elaboración del plan estratégico:

EN RELACIÓN AL ÁMBITO SOCIAL

Son varias las **consecuencias sociales de la crisis económica y financiera**. En primer lugar, se ha producido una precarización y debilitamiento de las clases medias que ha derivado en el aumento de las desigualdades y en una dualización social creciente. Las bolsas de exclusión y las situaciones de pobreza han experimentado un proceso de cronificación y nos encontramos, así mismo, de lleno en una dinámica de alejamiento de las condiciones de plena ciudadanía en la que se produce la individualización de las problemáticas y aparecen nuevas formas de pobreza con una afectación de carácter global. Esta situación ha generado un aumento del número de personas destinatarias y diversificación de su perfil.

A estas consecuencias de la actual coyuntura se suman la vuelta al hogar de muchas mujeres, y a sus países de origen de muchas personas migrantes, el desempleo juvenil, la emigración a otros países y el retraso en la edad de emancipación, el retroceso en el acceso al empleo de las personas con discapacidad, el papel social como colchón de las personas mayores, etc.

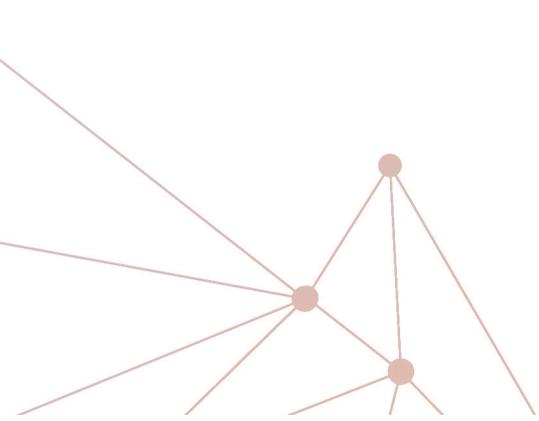
Vemos como la crisis se ceba en los colectivos clásicos (mujeres, personas jóvenes, inmigrantes y personas mayores) e impide o lastra el desarrollo de los proyectos de vida de las personas y las familias. Junto con este análisis, a pesar de la salida de la crisis económica, se constata la **extensión en el tiempo** de las consecuencias sociales de la crisis.

EN RELACIÓN AL ÁMBITO INSTITUCIONAL Y DE LOS AGENTES SOCIALES

Se destaca la necesidad de una visión global y un planteamiento con respecto a la **"crisis" de las instituciones tradicionales** (familia, partidos políticos, sindicatos, instituciones públicas, iglesia, etc.), una crisis entendida como situación de cambio y apertura que puede implicar una evolución positiva si se conecta con las bases y las necesidades que subyacen a este proceso de cambio social e institucional.

Son diversos los elementos que han entrado en situación de crisis o transformación:

- **La "crisis" de la familia** (debido a la diversificación de los modelos de familia y convivencia, el cambio en los roles, en el tamaño y las relaciones de la familia nuclear y la familia extensa, y en la relación de las familias con otros agentes de socialización y en particular con la escuela) y **la "crisis" del cuidado informal**. Las familias y la reproducción de la pobreza y condiciones de desigualdad ponen de relieve la necesidad de una estrategia vasca de apoyo a las familias.



- **Los agentes de socialización** (la familia, la escuela, el grupo de pares, los medios de comunicación, las redes sociales, etc.). Está pendiente el debate en torno a la educación en valores y la responsabilidad familiar, social, ..., sobre los procesos de socialización.
- **El apoyo informal, la ayuda mutua, las iniciativas informales de solidaridad vecinal y el trabajo comunitario.** Con la crisis ha habido una cierta reactivación de estas iniciativas, que sin embargo, estaban en proceso de adormecerse y desactivarse vinculada a la tendencia del individualismo creciente.
- **A los partidos políticos (tradicionales) y los sindicatos** se les acusa de estar desconectados de la sociedad y de las necesidades reales de la ciudadanía, de estar burocratizados, de ser poco participativos a nivel interno y poco permeables al contraste y al diálogo con la sociedad.
- **Al sector público, ejecutivo y legislativo,** se le acusa del mismo modo de desconexión con la sociedad, de no ser representativo de la misma, de falta de permeabilidad a las propuestas de la sociedad (dificultades para llevar a cabo una ILP) o de escasas experiencias de colaboración. A esto se le suman los casos de corrupción y la escasa transparencia. En todo caso, se subraya la necesidad de cambios profundos en clave de participación, inclusión, apertura y avance del actual modelo de democracia representativa –sin descartarla– hacia una democracia más participativa.
- También las **empresas tradicionales** han entrado en crisis por su excesiva orientación al producto (no al sistema-cliente) y a un solo producto (monocultivos), atomizadas, escasamente internacionalizadas, muy burocratizadas y departamentalizadas, excesivamente jerarquizadas

y poco participadas (externa e internamente), raramente orientadas a la búsqueda de beneficios para la sociedad en su conjunto o al interés general.

Las organizaciones del Tercer Sector Social, que también son instituciones sociales tradicionales no están exentas a esta crítica, corren los mismos riesgos y deben hacerse también preguntas en relación a su burocratización, su conexión con la sociedad y la ciudadanía, la participación de las personas destinatarias, las personas voluntarias, etc.

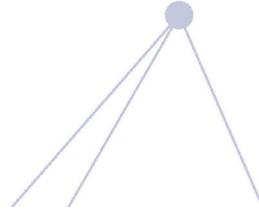
TENDENCIAS A OTROS NIVELES

A nivel jurídico, se ha dado un desarrollo normativo constante que exige respuestas rápidas y posicionamientos fundamentados en todos los ámbitos, no sólo el social. Criterio y posición en relación al ordenamiento de servicios, planes y estrategias, etc.

A nivel administrativo, el sistema de asignación y contratación pública es cada vez más exigente a nivel técnico en los diferentes niveles de la administración (Europa, Estado y Autonomías).

A nivel cultural, destacan la presencia de nuevas nacionalidades y culturas integradas en los colectivos tradicionales. Por otro lado, el desarrollo vertiginoso que cuenta con una presencia social creciente se valora como una oportunidad que a su vez se puede convertir en amenaza si no se aborda de manera satisfactoria por parte del sector.

Las nuevas necesidades sociales están propiciando el nacimiento de nuevas iniciativas y colectivos organizados, así como nuevos canales de movilización y participación ciudadana. Las redes sociales son un exponente de esta dinámica.



EN RELACIÓN AL SECTOR PÚBLICO Y LA COLABORACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR

Destaca la reforma del Estado del Bienestar y el cuestionamiento de su sostenibilidad. Algunas concreciones:

- Recortes en servicios sociales.
- Externalización, mercantilización y/o privatización.
- Desarrollo de estrategias de colaboración público – privado con la iniciativa lucrativa y con la iniciativa social.
- Desarrollo de estrategias de envejecimiento activo, apoyo a personas cuidadoras, prevención, promoción del voluntariado y participación.

Desde esta mirada al sector público y al espacio de colaboración entre el sector público y el Tercer Sector Social de Euskadi son significativas las expectativas depositadas en esta relación de cara a la construcción conjunta del modelo de bienestar. Para ello se considera necesario profundizar en el conocimiento y reconocimiento desde la autonomía de las partes para llegar a una colaboración real y efectiva en clave de gobernanza compartida o **cogobernanza**.

Una **colaboración en la provisión de servicios de responsabilidad pública** y en la coordinación de caso que propugna:

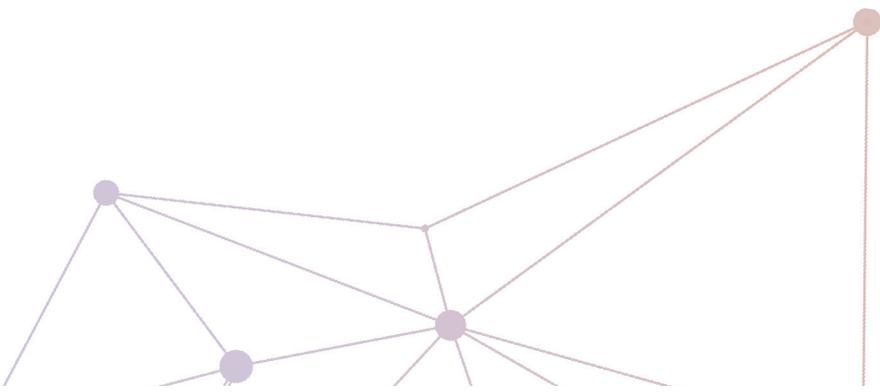
- La responsabilidad pública y la prevalencia de la gestión pública a través de la iniciativa social (**modelo mixto**)
- La **limitación o ausencia de lucro en los servicios sociales de interés general**.

Se identifica la necesidad de definir y clarificar las funciones de cada agente, público y privado, en este espacio de relación y colaboración. Un campo concreto de trabajo compartido es el de **la concertación** frente a modelos de contratación clásicos.

En esta relación público-privada es necesario establecer condiciones que garanticen la **autonomía** e independencia del sector como fuente de información, agente de innovación y de denuncia ante situaciones de vulneración. De alguna manera se pretende encontrar el equilibrio necesario como agente leal y agente de cambio o transformación.

La **proximidad** como rasgo definitorio e identitario del sector también en relación a lo público. El Tercer Sector Social explicita la necesidad de garantizar elemento de soporte y **seguridad jurídica** en el nuevo escenario de colaboración público-privada que se está configurando.

⁴ No se pretende realizar un análisis completo de la situación y de las tendencias pero sí algunas de las claves para analizar la evolución de la realidad social, identificando algunas tendencias y su influencia en el futuro del Tercer Sector



UNA MIRADA AL TERCER SECTOR SOCIAL EN EUSKADI

En el 2015 se presentó el Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi⁵, investigación realizada por el Observatorio del Tercer Sector Social de Bizkaia en estrecha colaboración de Sareen Sarea.

Se calcula que actualmente la cifra de organizaciones que forman parte del Tercer Sector Social de Euskadi ronda aproximadamente las **3.500 organizaciones**. El 57% de estas entidades tiene su sede o delegación principal en Bizkaia, el 29% en Gipuzkoa y un 14% en Araba.

Todas ellas mantienen un **compromiso permanente con las personas y la sociedad** de la que surgen y a la que sirven y además mantienen un vínculo con el territorio, lo que significa que están arraigadas al mismo. La actividad de 8 de cada 10 organizaciones no trasciende el ámbito geográfico de Euskadi y el 27% trabaja desde el ámbito local.

Se estima que las organizaciones cuentan con aproximadamente **36.000 personas empleadas** y canalizan la participación social de **125.000 personas voluntarias**. En 2013 gestionaron un **volumen económico de 1.451 millones de euros**, equivalente al **2,2% del PIB** de la CAPV.

El sector opera en diversos ámbitos como el Social transversal o cívico (que agrupa organizaciones de personas mayores, mujeres, inmigrantes,...), Servicios Sociales, Cooperación Internacional al Desarrollo, Tiempo Libre, Salud, Empleo y otros.

Todas las organizaciones del sector comparten la **aspiración de transformar la sociedad y la defensa de un proyecto de sociedad más justo e igualitario**.

El 95% de las entidades presta algún tipo de servicio. Un 75% desarrolla, además, otras funciones sociales: incidencia, promoción del voluntariado, desarrollo comunitario,

detección de necesidades, investigación... Un 45% realiza actividades de denuncia, si bien algunas entidades desarrollan ésta y otras actividades de incidencia a través de las redes.

El presente de las entidades está marcado por la crisis que incide en su percepción de futuro. Sólo un 22% cree que en los próximos 5 años será más fácil cumplir sus objetivos. El 52% ha visto aumentar el número de personas usuarias en los últimos tres años y la mitad de las entidades ha detectado cambios en las necesidades y en el perfil de las personas.

La mayoría de las entidades ve la necesidad de redoblar los esfuerzos en **comunicación**, así como de **avanzar en la colaboración con las empresas y otros agentes sociales como los sindicatos, partidos políticos, medios de comunicación o movimientos sociales**.

El Tercer Sector Social vasco está **cada vez más articulado y se han ido constituyendo múltiples redes**, lo que posibilitará aumentar su incidencia social y política. A través de las redes se considera que es más fácil avanzar en retos comunes de las organizaciones en relación con el reconocimiento y promoción de la contribución específica del sector; el impacto de las acciones de denuncia, promoción y defensa de derechos; la mejora de las condiciones laborales, etc. En los últimos años se ha avanzado en la colaboración entre las organizaciones del TSS vasco y el sector público en clave de gobernanza a través de las Mesas de Diálogo Civil de Euskadi y Bizkaia. La aprobación de la ley del Tercer Sector Social de Euskadi constituye también un hito en el reconocimiento del sector y su contribución social.

Los retos del Tercer Sector Social de Euskadi⁶

El Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi ha permitido también identificar, junto a las propias organizaciones del sector, diez retos y expone una batería de orientaciones para tratar de alcanzar cada uno de ellos:



- Reto 0. Potenciar nuestras señas de identidad.
- Reto 1. Preservar la diversidad del sector.
- Reto 2. Impulsar el equilibrio de funciones y la orientación transformadora.
- Reto 3. Incrementar la conexión con la ciudadanía y reforzar la base social.
- Reto 4 Reforzar el vínculo entre la organización y quienes la integran y mejorar las condiciones laborales.
- Reto 5. Avanzar en la sostenibilidad económica de las organizaciones.
- Reto 6. Fortalecer la dirección y gestión de las organizaciones en coherencia con los valores y en "tiempo de crisis".
- Reto 7. Garantizar la transparencia y rendición de cuentas y multiplicar los esfuerzos de comunicación.
- Reto 8. Mejorar y afianzar la relación con otros agentes
- Reto 9. Impulsar la colaboración entre organizaciones de intervención directa.
- Reto 10. Avanzar en la estructuración del sector.

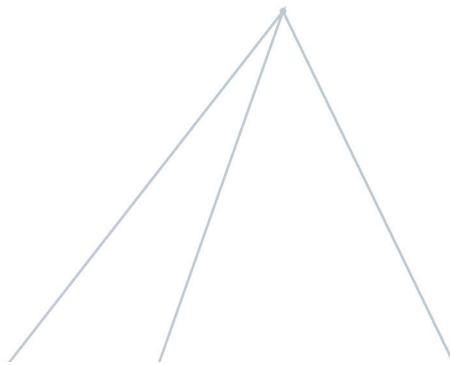
Estos diez retos responden a una visión de Tercer Sector Social:

- 1 Un Tercer Sector Social diverso;
- 2 con capacidad de promover alternativas transformadoras;
- 3 con una base social amplia;
- 4 que mantiene un vínculo fuerte entre organizaciones y personas que las integran y que ofrece empleo de calidad;
- 5 sostenible y autónomo; 6 fortalecido y coherente;
- 7 transparente y reconocido;
- 8 relacionado y aliado con otros agentes;
- 9 que estrecha lazos internamente;
- 10 y que está bien articulado

Entre las cuestiones que han surgido en el proceso de reflexión del plan estratégico queremos recoger algunas orientaciones y preocupaciones que como sector y como red que somos tenemos que atender. Sin ánimo de ser exhaustivos reflejamos algunas de estas reflexiones que enganchan posteriormente con nuestro ejercicio estratégico:

- Que el Tercer Sector Social no pierda la cercanía con la realidad para la que trabajamos, aprovechando la cercanía al territorio y el conocimiento de las realidades atendidas para multiplicar el impacto en la comunicación.
- Que las organizaciones y las redes, incluida Sareen Sarea, podamos mantener un adecuado equilibrio entre las distintas funciones que desempeñamos y con las que contribuimos a transformar la sociedad, entre ellas la incidencia y la movilización, la proyección social, la rápida respuesta,...
- Que no perdamos, en el contexto de crisis social, económica, institucional y de valores que estamos viviendo nuestra incidencia como Sareen Sarea por consolidar un modelo mixto (público-privado, con prevalencia de la gestión pública directa y junto con la iniciativa social) de provisión de servicios de responsabilidad pública preservando su eficacia en coherencia con el modelo comunitario de atención y evitando su externalización, privatización y mercantilización.
- Que exista una adecuada conexión entre el Tercer Sector Social y la sociedad civil y que esta relación sea ágil y que implique reforzar el conocimiento del sector, la confianza de la sociedad, la relación y colaboración con otros movimientos como los sociales, etc.
- Que como sector estemos atentos a la crisis de valores y a la posible desmovilización de una parte de la ciudadanía, fomentando mecanismos de participación siendo activos y estando presentes en la denuncia de la pérdida de derechos, luchando contra las desigualdades, etc.





- Que como sector podamos construir un discurso compartido y participado sobre el modelo de bienestar conectado a un modelo de sociedad y desarrollo (participativo, activo, cohesionado, justo y solidario).
- Que podamos promover la igualdad dentro de Sareen Sarea atendiendo a la diversidad y a nuestras diferencias.
- Que como Tercer Sector Social podamos reforzar nuestra acción comunicativa dirigida a la sociedad y a nuestros grupos de interés, de tal manera que la sociedad reconozca la contribución de nuestro sector y mejore la percepción social del mismo.
- Que nos aprovechemos de las nuevas tecnologías para impulsar la comunicación y la conexión superando déficits existente en el sector.
- Que como sector y como Sareen Sarea seamos muy exigentes en términos de transparencia y rendición de cuentas a la sociedad y nuestros grupos de interés.
- Que lleguemos a dar a conocer el sector, sus características específicas y su contribución social, a los partidos políticos, los sindicatos y las organizaciones socioeconómicas, posibilitando fórmulas de cooperación con ellos.
- Que el sector y Sareen Sarea aumente sus relaciones con otros agentes sociales diversificando los agentes con los que colaboramos de tal manera que se amplíe el impacto transformados del sector.
- Que las estrategias principales sean la de articulación y reconocimiento del Tercer Sector Social como agente social de referencia y la consolidación de nuestra interlocución con otros agentes sociales a través, principalmente, de nuestra participación activa y efectiva en el diálogo civil y social.
- Que Sareen Sarea sea capaz de aglutinar a todas las redes del Tercer Sector Social para que podamos ser la red de todas.
- Que podamos avanzar en la identificación con el Tercer Sector Social, tomando conciencia de la identidad compartida dentro de nuestras diferencias.
- Que el proceso de estructuración del sector pueda responder a la diversidad de las redes de Euskadi, siendo capaces de aglutinar a las distintas realidades, necesidades, sensibilidades, posiciones e intereses para generar la necesaria confianza, participación y corresponsabilidad en la construcción del sector.
- Que como organización Sareen Sarea cuente con la estructura y los recursos necesarios para convertirse en el agente social de referencia, provocar la participación interna y una comunicación externa ágil y eficaz.

⁵ Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi. Documento

⁶ Principales retos del sector y orientaciones para tratar de alcanzarlos. (cap. 10 del Libro Blanco, págs. 170-204). Documento



Sareen sarea

Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala
Tercer Sector Social de Euskadi

DECLARACIÓN DE VISION 2019

La visión de Sareen Sarea contempla el futuro deseado para 2019. Se elabora para ser cumplida, convirtiéndose así en un reto diario, permanente y para todas las personas. Al elaborarla se han tenido en cuenta las siguientes dimensiones: la actividad que desarrolla la red, las destinatarias directas, la presencia social y relaciones externas de la organización, el clima interno que se va a vivir entre sus miembros, la forma de funcionamiento interna y la disposición de recursos para su logro.

VISIÓN 2019

La visión define como desea ser Sareen Sarea dentro de 3 años.

Reconocida por la sociedad como el referente y aglutinadora del Tercer Sector Social de Euskadi;

Con capacidad de incidencia e interlocución con los distintos agentes del ámbito social y político;

Que contribuye a la construcción de una sociedad justa, cohesionada, inclusiva, solidaria, igualitaria, participada y democrática;

Que promueve la inclusión social, la mejora de la calidad de vida y la defensa del ejercicio efectivo de los derechos de las personas;

Que aporta a la estructuración del sector para tener un Tercer Sector Social más fortalecido, cohesionado atendiendo a toda su diversidad.

Para ello, Sareen Sarea aspira a ser una red de redes con visión de futuro, innovadora, con capacidad de construir responsablemente, con un discurso sólido, altavoz de los valores del sector y la transformación social que este realiza, con una relación consolidada con otros agentes sociales, aglutinadora de la diversidad del Tercer Sector Social, con atención a los distintos modelos e idiosincrasias del TSS en los territorios históricos de Euskadi y reconocida por otras redes de carácter estatal y autonómico.

Sareen Sarea es una red de redes respetuosa con los ámbitos y las voces específicas de las redes miembro, capaz de generar un discurso compartido, con la participación activa inclusiva de todos sus miembros, con una estructura empoderada y con los recursos propios necesarios y suficientes que aseguren su independencia y sostenibilidad.

DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN

Para Sareen Sarea como organización es un punto clave conocer nuestra identidad, conocer quiénes somos y cuál es nuestro origen, historia, valores y puntos fuertes y débiles. Toda esta información denota que somos conscientes de nuestra actividad y del momento que nos toca vivir. Y toda esta información es la que justifica que nos planteemos con igual grado de consciencia y coherencia el trabajo de los próximos años.

Los retos que nos planteamos como red de redes en estos próximos años tienen que ver con un foco central, ser **agente social de referencia**, sustentado por cinco estrategias principales que lo alimentan. En concreto, en Sareen Sarea apostamos por:

- A.- Profundizar en la sostenibilidad, transparencia y flexibilidad organizativa.
- B. y C.- Avanzar en la construcción interna, siendo y sintiéndonos el Tercer Sector Social vasco y promoviendo el conocimiento mutuo.
- D.- Identificar y construir relaciones estratégicas (Alianzas).
- E.- Generar incidencia proactiva y un modelo de gobernanza.
- F.- Impulsar nuestra comunicación y proyección externa.

Todo ello para ser reconocido como el agente social de referencia del Tercer Sector Social de Euskadi.





LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS
A. SOSTENIBILIDAD, TRANSPARENCIA Y FLEXIBILIDAD	<p>1. Impulsar una estructura viable y sostenible, sólida y permanente en el tiempo. Una estructura profesional y eficaz en el funcionamiento para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>2. Avanzar en la participación y cohesión interna.</p> <p>3. Avanzar en la transparencia interna y externa.</p>
B. SER Y SENTIRNOS EL TERCER SECTOR SOCIAL VASCO	<p>4. Generar y dinamizar un espacio de participación, propiciando la incorporación de todas las realidades y redes, existentes y futuras.</p>
C. CONOCER, CONSTRUIR Y COMPARTIR	<p>5. Promover el conocimiento mutuo y compartido sobre la realidad del Tercer Sector Social mediante la reflexión permanente y participativa.</p>
D. IDENTIFICAR Y CONSTRUIR LAS RELACIONES ESTRATEGICAS	<p>6. Establecer una red de relaciones con organizaciones y agentes con las que compartimos, en todo o en parte, el logro de la misión.</p>
E. GOBERNANZA E INCIDENCIA PROACTIVA	<p>7. Participar e incidir de manera activa en las políticas públicas y en la defensa del modelo social de bienestar potenciando los espacios de diálogo e interlocución.</p>
F. COMUNICACIÓN EXTERNA	<p>8. Comunicar y proyectar al exterior.</p>
G. AGENTE SOCIAL DE REFERENCIA	<p>9. La promoción y la defensa del modelo de sociedad.</p> <p>10. La promoción y el reconocimiento del sector.</p> <p>11. La movilización y la incidencia pública.</p> <p>12. La interlocución política e institucional.</p> <p>13. La proyección social.</p>

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Parte esencial del Plan Estratégico es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos y de las líneas de actuación contenidas en este Plan, así como la evaluación de su implementación mediante una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que permitan valorar el grado de cumplimiento.

El **seguimiento** lo efectuaremos de forma continua a lo largo del desarrollo del Plan y nos va a permitir "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos. La **evaluación** es el proceso que nos permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de actuación planteados. La evaluación nos permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.

Para este seguimiento y evaluación estableceremos se establecerán una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, así como un cuadro de mando integral, en el que se establecen los plazos para la medición de los resultados óptimos obtenidos en cada uno de los objetivos y de las líneas de actuación.

Los elementos básicos recomendados para este sistema de control de gestión son los siguientes: el **cuadro de mando integral**, que contempla los principales indicadores de referencia, y el **cuadro de organización** para el desarrollo y seguimiento de las estrategias atendiendo a la estructura organizativa y dinámica de funcionamiento de Sareen Sarea. Ambas herramientas son parte del proceso de diseño a realizar vinculadas de forma directa al **Plan de Gestión Anual** de Sareen Sarea.





Sareen sarea

Euskadiko Hirugarren
Sektore Soziala
Tercer Sector Social
de Euskadi