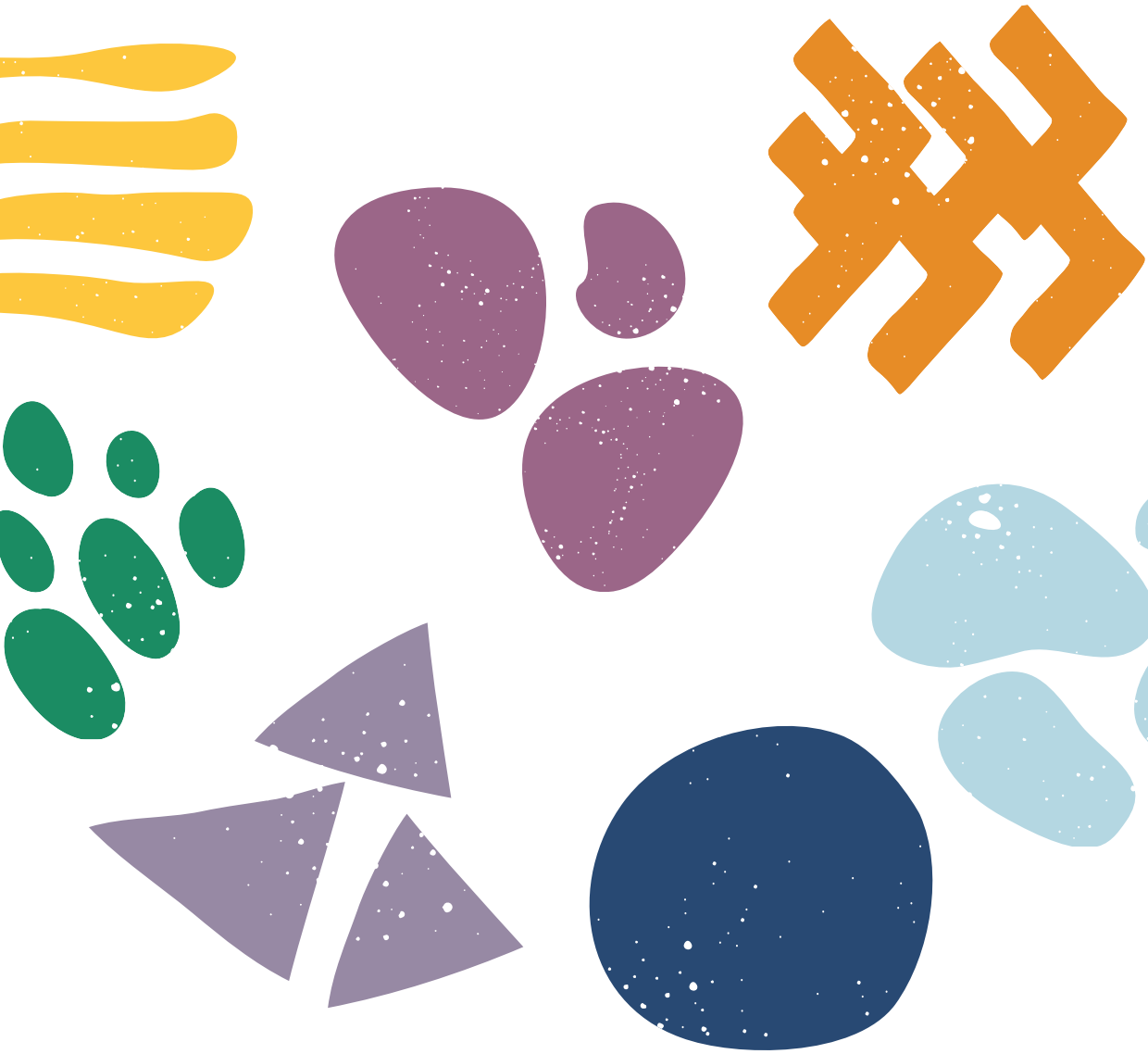
Fundación "la Caixa"

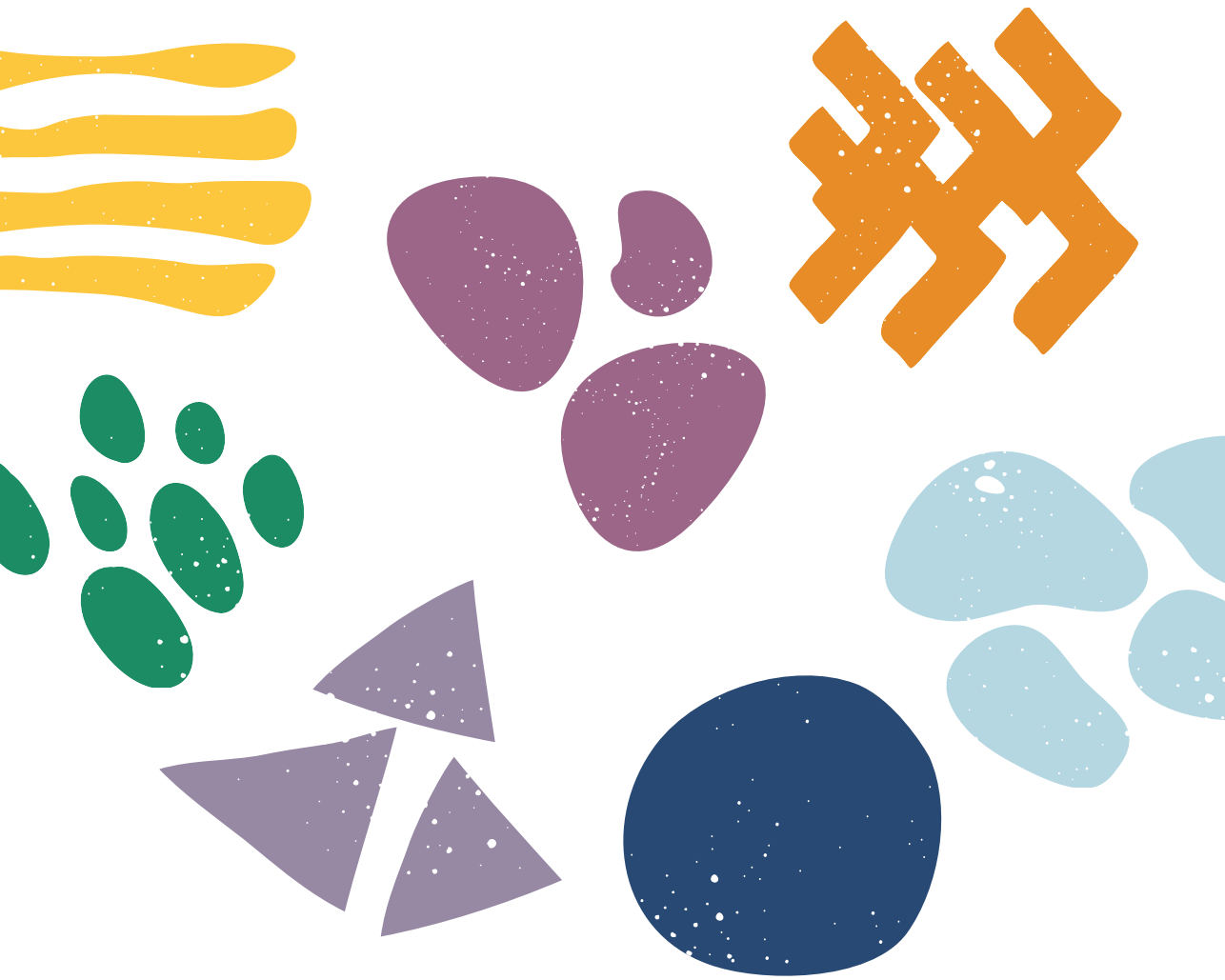


Cartografías de la vulnerabilidad social

GUÍA DE NAVEGACIÓN DEL TERCER SECTOR

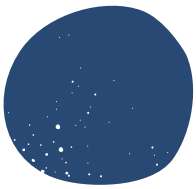
EL PUERTO

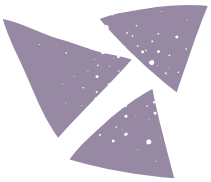
CARTA DEL PRESIDENTE, AUTORÍA, INTRODUCCIÓN Y CRÉDITOS



ÍNDICE

0 **EL PUERTO**
CARTA DEL PRESIDENTE,
AUTORÍA, INTRODUCCIÓN
Y CRÉDITOS

1  **EL TERRITORIO**
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO
Y A LAS DIMENSIONES
DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

2  **LOS NAVEGANTES**
EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL:
SU ROL Y SUS RETOS

3  **EL MAPA**
ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN
Y EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES
DE VULNERABILIDAD

4 
EL SENDERO
PROCESO DE INTERVENCIÓN

5
LA MAREA
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

6 
EL HORIZONTE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL

7 
LA BRÚJULA
FACTORES ESTRUCTURALES
PARA UNA ACCIÓN SOCIAL EFICIENTE

ÍNDICE / 0

EL PUERTO
CARTA DEL PRESIDENTE, AUTORÍA, INTRODUCCIÓN Y CRÉDITOS

I.	Carta del presidente	6
II.	Autoría	8
III.	Introducción	12

I. Carta del presidente

Isidro Fainé
Presidente de la Fundación "la Caixa"



La Fundación "la Caixa" presenta ***Cartografías de la vulnerabilidad social. Guía de navegación del tercer sector***, una publicación orientada a profundizar en la comprensión de las realidades que afectan a las personas en situación de vulnerabilidad y a ofrecer claves para su abordaje.

Vivimos en un momento de transformaciones sociales profundas y aceleradas. La vulnerabilidad adopta hoy nuevas formas y dimensiones que desafían la capacidad de respuesta de las organizaciones del tercer sector y exigen nuevas herramientas de análisis y acción.

Esta publicación aspira a contribuir a una comprensión más integral de esta realidad compleja y se propone generar un lenguaje común, que facilite el trabajo entre entidades, profesionales e instituciones, ofreciendo marcos de análisis compartidos que orienten hacia una acción más cohesionada y eficaz.

Cartografías de la vulnerabilidad, fruto de un proceso de reflexión compartida entre expertos del ámbito académico y del sector social en torno al concepto de vulnerabilidad social, se inscribe en el marco del programa Optimiza T3S, iniciativa orientada a fortalecer las capacidades del tercer sector de acción social.

Con esta publicación, la Fundación "la Caixa" reafirma un compromiso sostenido desde su creación en 1904: contribuir a una sociedad más justa y con más oportunidades para quienes más lo necesitan. Y lo hace generando conocimiento compartido con el tercer sector, que conoce de primera mano las necesidades específicas de cada territorio.

Porque comprender la vulnerabilidad es un paso necesario para construir una sociedad que no deje a nadie atrás.

II. Autoría

1 **Carles Alsinet Mora**

Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación (Sección Psicología) por la Universitat de Barcelona. Doctor en Psicología por la Universitat de Lleida.

En la actualidad es profesor titular de Psicología Social y dirige la Cátedra de Innovación Social en la Universitat de Lleida. Anteriormente fue funcionario del cuerpo de psicólogos de la Generalitat de Cataluña y gerente de Atención a las Personas en el Ayuntamiento de Lleida.

2 **Alfredo Azabal Arroyo**

Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Madrid. Especializado en consultoría de ámbito social.

Ha desarrollado planes estratégicos para numerosas entidades y fundaciones corporativas. Es miembro fundador de plataformas de emprendimiento social, como la Plataforma de Empleo Verde y la asociación El Día Después, y colabora habitualmente con la Fundación "la Caixa" en la definición e implementación de varios de sus programas sociales. También fue socio de varias consultoras internacionales.

3 Carlos Ballesteros García

Licenciado y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Comillas. Máster en Dirección y Gestión de Entidades sin Ánimo de Lucro por la Universitat de Barcelona. Ha cursado el programa de Liderazgo en Innovación Social de ESADE y cuenta con una microcredencial en Finanzas Sostenibles por la Universidad de Cantabria.

Compagina su labor como miembro del Consejo Español de Finanzas Sostenibles, del Consejo Académico de la Global Alliance for Banking in Values, del Consejo de Administración de las empresas de inserción de Cáritas Madrid, del Advisory Board del Social Innovation Cluster CLM y del Consejo Asesor de la Fundación Caja de Ingenieros con su rol de director de la Cátedra de Impacto Social, coordinador de aprendizaje-servicio de ICADE y profesor universitario de asignaturas como “Herramientas económicas para la inclusión social”, “Introducción a la medición de impacto” y “Economía y emprendimiento para el desarrollo” en la Universidad Pontificia Comillas.

4 Antoni Bruel Carreras

Formación orientada a la dirección y gestión de organizaciones, planificación y proyectos.

Ha cursado el Programa de Desarrollo Directivo del IESE (Barcelona) y el Programa Global Civil Society de la Harvard Kennedy School. Tiene formación en gestión pública por el IESE (Madrid).

Con una trayectoria iniciada en 1974 en Cruz Roja, fue su coordinador general entre 1994 y 2023, y lideró las áreas de acción humanitaria, inclusión social, cooperación internacional, voluntariado, innovación social y desarrollo territorial. Además, es autor de publicaciones sobre acción social, gestión humanitaria y liderazgo organizativo.

5 **José Manuel Fresno García**

Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Máster internacional en Dirección de Empresas por la ESADE Business School.

Con más de 30 años de experiencia en organizaciones del tercer sector, es actualmente director de la consultora Fresno The Right Link. Fue promotor y director de la Fundación Secretariado Gitano y de la Fundación Luis Vives, y ha formado parte del Comité Científico de la Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.

6 **Ana María López Jiménez**

Licenciada y doctora en Psicología por la Universidad de Sevilla (Premio Extraordinario de Doctorado). Título de experta en Investigación en Drogodependencias y formación especializada en innovación docente.

Es catedrática de Metodología de las Ciencias del Comportamiento y posee una amplia trayectoria en docencia, investigación y transferencia. En los últimos años ha coordinado programas de igualdad, diversidad, inclusión, voluntariado y cooperación en la Universidad de Sevilla.

7 **Marga Marí Klose**

Doctora en Sociología por la Universitat de Barcelona. Máster en Social Policy Research por la London School of Economics and Political Science (LSE) y máster en Género y Desarrollo por el Instituto Complutense de Estudios Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid.

Su actividad investigadora se centra en el estudio de las desigualdades sociales, la pobreza y el bienestar y malestar emocional a lo largo del ciclo vital, con particular atención a la infancia, la adolescencia y la juventud. En el presente es profesora agregada del Departamento de Sociología de la Universitat de Barcelona y es miembro del grupo de investigación Applied Research and Knowledge for Society (ARKS). Con anterioridad a su incorporación a la Universitat de Barcelona fue investigadora posdoctoral Juan de la Cierva en el Consorci Institut d'Infància i Món Urbà (CIIMU).

8 **Miguel Laparra Navarro**

Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid y doctor en Sociología por la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Es profesor titular de Política Social en la Universidad Pública de Navarra y coordina el Grupo de Investigación ALTER. Dirige el Proyecto INVESSOC, centrado en servicios sociales, y entre 2015 y 2019 fue vicepresidente de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra.

9 **Begoña Román Maestre**

Doctora en Filosofía, especializada en ética aplicada.

Actualmente preside el Comité de Ética de los Servicios Sociales de Cataluña, es vocal del Comité de Bioética de Cataluña y profesora de Ética en la Facultad de Filosofía de la Universitat de Barcelona. Entre sus publicaciones destacan los libros *Ética de los servicios sociales* (Herder, 2016) y *La ética aplicada al trabajo social comunitario* (Dykinson, 2025), escrito junto con M. Cuenca y E. Pastor.

10 **Joseba Zalakain Hernández**

Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco. Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Trabajo Social por la Universidad de Navarra.

Forma parte del equipo de dirección del SIIS, un centro de Donostia con amplia trayectoria en investigación, planificación y evaluación de servicios sociales. Ha participado en estudios sobre pobreza, exclusión social, dependencia, envejecimiento, discapacidad y drogodependencias, así como en el diseño de diversos observatorios de servicios sociales. En el ámbito de los cuidados y la atención a las personas mayores, ha trabajado en el análisis comparado de sistemas de cuidados, financiación, copago en residencias, calidad de vida de usuarios y desarrollo de marcos de evaluación de la calidad de los servicios. Asimismo, ha participado en investigaciones y evaluaciones sobre políticas de inclusión y garantía de ingresos.

III. Introducción

Las cartografías de la vulnerabilidad social se presentan en un contexto marcado por la creciente complejidad de los fenómenos sociales y por la emergencia de nuevas formas de vulnerabilidad que atraviesan las trayectorias de vida de las personas.

En este escenario cambiante, comprender la realidad con mayor profundidad se convierte en una condición necesaria para orientar la acción con rigor, anticipación y sentido.

Esta publicación nace con la voluntad de ofrecer un marco de referencia que, desde este punto de partida, permita facilitar una lectura compartida de las realidades sociales. Su propósito es aportar herramientas que ayuden a interpretar lo que ocurre, ordenar el conocimiento disponible y favorecer una intervención social más informada y coherente.

La obra emplea una terminología inspirada en el ámbito de la navegación que actúa como hilo conductor de los diferentes cuadernos y sirve de metáfora para facilitar la comprensión y exploración de la vulnerabilidad social.

La publicación se compone de una serie de cuadernos que abordan de forma complementaria las distintas dimensiones de la vulnerabilidad social, así como las claves para su comprensión, intervención y abordaje por parte del tercer sector.

1

EL TERRITORIO

Aproximación al concepto y a las dimensiones de la vulnerabilidad social. Ofrece un marco conceptual para delimitar y comprender el fenómeno, así como las dimensiones que permiten aproximarse a su análisis.

2

LOS NAVEGANTES

El tercer sector de acción social: su rol y sus retos. Sitúa el papel del tercer sector, su función en la intervención social y los desafíos que afronta en un contexto cambiante.

3

EL MAPA

Estrategias para la identificación y el diagnóstico de situaciones de vulnerabilidad. Desarrolla herramientas y enfoques para reconocer, analizar y ordenar la información sobre las situaciones sociales.

4

EL SENDERO

Proceso de intervención. Aborda la intervención social como un proceso estructurado, orientado al acompañamiento y a la toma de decisiones en contextos complejos.

5

LA MAREA

Impacto y sostenibilidad. Incorpora la mirada sobre el impacto de la acción social y los elementos que permiten sostenerla en el tiempo.

6

EL HORIZONTE

Transformación social. Sitúa la intervención en una perspectiva más amplia, vinculada a los procesos de cambio y transformación social.

7

LA BRÚJULA

Factores estructurales para una acción social eficiente. Identifica los elementos estructurales que orientan y fortalecen la acción social, y aporta criterios para mejorar su eficacia y coherencia.

En conjunto, estas cartografías se configuran como una herramienta al servicio del tercer sector de acción social para favorecer una mejor comprensión de la realidad y reforzar la toma de decisiones en la intervención. Se trata de una propuesta que acompaña la práctica profesional, enriquece la reflexión y aporta marcos compartidos de análisis en un entorno complejo.

EDICIÓN:

Fundación ”la Caixa”

AUTORÍA:

Carles Alsinet Mora, Alfredo Azabal Arroyo, Carlos Ballesteros García, Antoni Bruel Carreras, José Manuel Fresno García, Miguel Laparra Navarro, Ana María López Jiménez, Marga Marí Klose, Begoña Román Maestre, Joseba Zalakain Hernández

SOPORTE EN EL PROCESO DE CREACIÓN:

Fresno The Right Link

DISEÑO GRÁFICO:

Prodigioso Volcán

CORRECCIÓN:

Caplletra

IMPRESIÓN:

Pressing

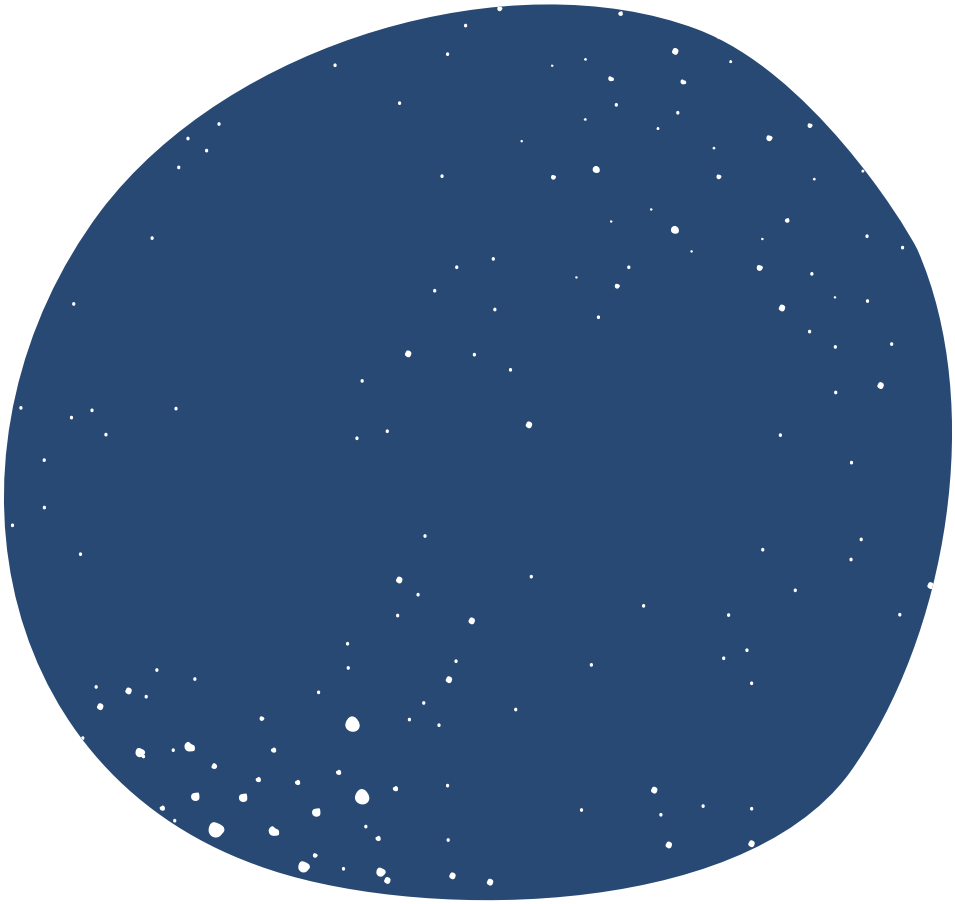
La obra ha sido contrastada en su fase final con el equipo de la Dirección Científica del programa CaixaProinfancia de la Fundación ”la Caixa”, liderada por el grupo de investigación PSITIC-Blanquerna-URL, con las aportaciones del doctor Jordi Riera Romaní, la doctora Irene Cussó Parcerisas y el doctor César Francisco González.

© de la edición, Fundación ”la Caixa”, 2026
DLB: 16630-2026

Fundación "la Caixa"

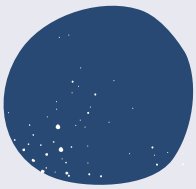
Cartografías de la vulnerabilidad social
GUÍA DE NAVEGACIÓN DEL TERCER SECTOR
1

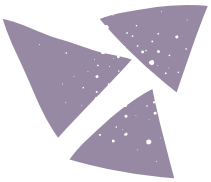
EL TERRITORIO
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO Y A LAS DIMENSIONES DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL



ÍNDICE

0 **EL PUERTO**
CARTA DEL PRESIDENTE,
AUTORÍA, INTRODUCCIÓN
Y CRÉDITOS

1  **EL TERRITORIO**
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO
Y A LAS DIMENSIONES
DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

2  **LOS NAVEGANTES**
EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL:
SU ROL Y SUS RETOS

3  **EL MAPA**
ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN
Y EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES
DE VULNERABILIDAD

4 
EL SENDERO
PROCESO DE INTERVENCIÓN

5
LA MAREA
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

6 
EL HORIZONTE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL

7 
LA BRÚJULA
FACTORES ESTRUCTURALES
PARA UNA ACCIÓN SOCIAL EFICIENTE

ÍNDICE

EL TERRITORIO
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO
Y A LAS DIMENSIONES
DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

I.	¿Qué es la vulnerabilidad?	21
II.	Factores que inciden en la vulnerabilidad social	24
III.	Procesos dinámicos de la vulnerabilidad	31
IV.	Grupos y contextos en situación de vulnerabilidad	40

Introducción



La finalidad de *Cartografías de la vulnerabilidad social* es ofrecer aportaciones útiles a las entidades que actúan en el ámbito social y al resto de los actores que participan en el proceso. Para ello, es fundamental **delimitar con precisión el objeto de intervención de las entidades**: abordar la vulnerabilidad desde su perspectiva social.

La vulnerabilidad social es un **concepto complejo y multifacético**, con diversas dimensiones y manifestaciones. Comprenderlo en profundidad y establecer un entendimiento común sobre él permitirá un abordaje riguroso de las siguientes unidades de *Cartografías de la vulnerabilidad social*.

Esos contenidos proporcionarán conocimientos y estrategias para **reforzar la aportación del tercer sector de acción social (TSAS)** en la intervención social a partir de principios, valores y enfoques compartidos. Las próximas unidades tratarán tres dimensiones que configuran el ciclo de las intervenciones:

1. **Identificación y diagnóstico.**
2. **Intervención: apoyo y acompañamiento.**
3. **Impacto y sostenibilidad.**

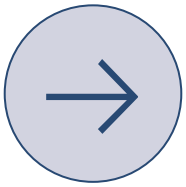
Esta unidad plantea una aproximación al concepto y a las dimensiones de la vulnerabilidad. Para ello, se centra en los factores que inciden en ella, en su carácter dinámico y en los grupos y contextos en los que se da. Se estructura en **cuatro áreas clave**: definición operativa, factores que inciden en la vulnerabilidad, procesos dinámicos que la condicionan y grupos y contextos especialmente vulnerables.

El TSAS es un actor muy relevante a la hora de afrontar desafíos relacionados con los riesgos sociales de la vulnerabilidad, especialmente cuando las respuestas requieren intervenciones

personalizadas. Actúa en ámbitos críticos como los cuidados, la discapacidad, la infancia, la exclusión o la migración, entre otros. Promueve los derechos de las personas y desarrolla servicios que previenen y reducen la vulnerabilidad de las personas, a la vez que fomentan su inclusión social plena.

Este marco no pretende ofrecer un modelo cerrado ni uniforme de intervención, sino aportar un lenguaje común, criterios compartidos y orientaciones prácticas que puedan ser adaptadas por las entidades del tercer sector a la diversidad de contextos, recursos y realidades territoriales en las que desarrollan su acción.

I. ¿Qué es la vulnerabilidad?



No existe una definición acuñada y comúnmente aceptada de *vulnerabilidad*, aunque sí un consenso sobre los elementos que la conforman. La vulnerabilidad social se ha descrito en la literatura académica como la interacción de procesos sociales, económicos, políticos y culturales que dan lugar a **desigualdades en la exposición a riesgos y en la capacidad de recuperación** ante ellos que tienen las personas.

No se trata solo de la presencia de amenazas externas, sino también de la manera en que ciertas comunidades, grupos o personas, debido a sus condiciones estructurales o a su situación, viven mayores dificultades para sobreponerse a ellas. Por tanto, la vulnerabilidad se compone de **dos elementos principales**:

1. **Los riesgos**, que ponen barreras al bienestar social.
2. **Las estrategias de afrontamiento** que las personas siguen para hacer frente a estas situaciones, de manera individual o colectiva.

Los riesgos pueden ser variados y cambian entre las distintas personas y grupos de población. Algunos ejemplos son:

- Perder el empleo.
- Padecer una enfermedad crónica o una discapacidad sobrevenida.
- Afrontar un proceso migratorio.
- Experimentar dificultades para acceder a la vivienda.
- Sufrir desigualdades por género o edad.
- Pertenecer a una minoría étnica.
- Carecer de relaciones sociales, lo que puede conducir a la soledad.

Es necesario entender la vulnerabilidad desde una perspectiva de complejidad social. Esto implica que no solo está determinada por la pobreza o la exclusión, sino también por **múltiples factores personales, sociales, económicos y del propio contexto** en el que habitan las personas. Así, la vulnerabilidad se produce por varios factores de riesgo interrelacionados y, en consecuencia, se debe abordar de manera multidimensional e interseccional. Diferentes condiciones como el género, la edad, la discapacidad o la pertenencia a determinados grupos de población pueden intensificarla.

Por lo tanto, la vulnerabilidad social supone constatar:

- Una situación objetiva de **carencia en la cobertura de las necesidades**.
- Una **falta de protección** frente a situaciones adversas, no solo económicas, sino también vinculadas a las relaciones personales y sociales, al trabajo, al acceso a la vivienda, etc.

Las personas pueden encontrarse en situación de vulnerabilidad cuando afrontan un riesgo o circunstancias vitales como una enfermedad, una discapacidad, la pérdida de seres queridos, una tragedia, etc. La capacidad de dar respuesta a estos riesgos varía entre personas y grupos, y por ello son centrales el **contexto**,

los **recursos** personales e institucionales, y las **circunstancias** en las que se produce esta situación. La vulnerabilidad es más severa cuando hay más carencias o dificultades y, en consecuencia, mayor exposición al riesgo y menos recursos o apoyos para afrontarlo.

Además, **la protección, la prevención y la participación** democrática juegan un papel clave en la reducción de las vulnerabilidades sociales. El acceso equitativo a recursos y oportunidades fortalece la capacidad de afrontamiento y resiliencia de los individuos y las comunidades. Por lo tanto, la vulnerabilidad social solo puede afrontarse desde una perspectiva de derechos que guíe las acciones de las entidades del TSAS.

Al ser un proceso dinámico, la vulnerabilidad se transforma con el tiempo en función de los cambios sociales, culturales y económicos. Los nuevos riesgos sociales introducen **nuevas formas de vulnerabilidad** o agravan las que ya existen: factores como la precarización laboral derivada de la automatización y digitalización, la crisis habitacional, el envejecimiento de la población o los efectos del cambio climático generan nuevas formas de vulnerabilidad que requieren respuestas adaptadas. Desde esta perspectiva, la vulnerabilidad social no tiene por qué significar carencia material, sino que va más allá y está asociada a la fragilidad ante situaciones cambiantes y acontecimientos adversos.

En este contexto, es necesario:

- Identificar los **factores de riesgo**.
- Desarrollar **apoyos personales y estrategias colectivas** que permitan prevenir que la vulnerabilidad social que sufren las personas o colectivos se agrave, lo que en muchas ocasiones conduce a situaciones de pobreza (por haber entrado en una situación de falta de recursos) o de exclusión social.

También es importante desarrollar herramientas que permitan evaluar las situaciones de vulnerabilidad social teniendo en cuenta que su intensidad y sus características inciden en la calidad de vida.

El TSAS puede convertirse en el canalizador de los apoyos personales y de la participación social por su presencia en redes comunitarias y por su capacidad de activar recursos humanos para la intervención. **Articular las comunidades para que sean redes efectivas de solidaridad y resiliencia** es también un rol que puede jugar el TSAS gracias a su capilaridad y a su capacidad de acción conjunta con las administraciones y con otros actores de la sociedad civil, de manera que promocione a las personas y las ponga en el centro.

El TSAS tiene la capacidad de incidir políticamente en las administraciones públicas y en el resto de los actores del ecosistema. También impacta, a través de la comunicación, en las creencias y las opiniones sociales para defender derechos, mejorar la protección social y promover la igualdad y la equidad.

II. Factores que inciden en la vulnerabilidad social

La vulnerabilidad social es un **proceso dinámico** que depende de las personas y de su entorno. En él intervienen factores individuales y factores estructurales, así como la capacidad para afrontar los riesgos o la estigmatización y el reconocimiento social.

Aunque las vulnerabilidades son una cuestión intrínseca a todo ser humano, el momento y las circunstancias en que una persona se ve expuesta a ellas pueden llegar a condicionar todo el ciclo de su vida.

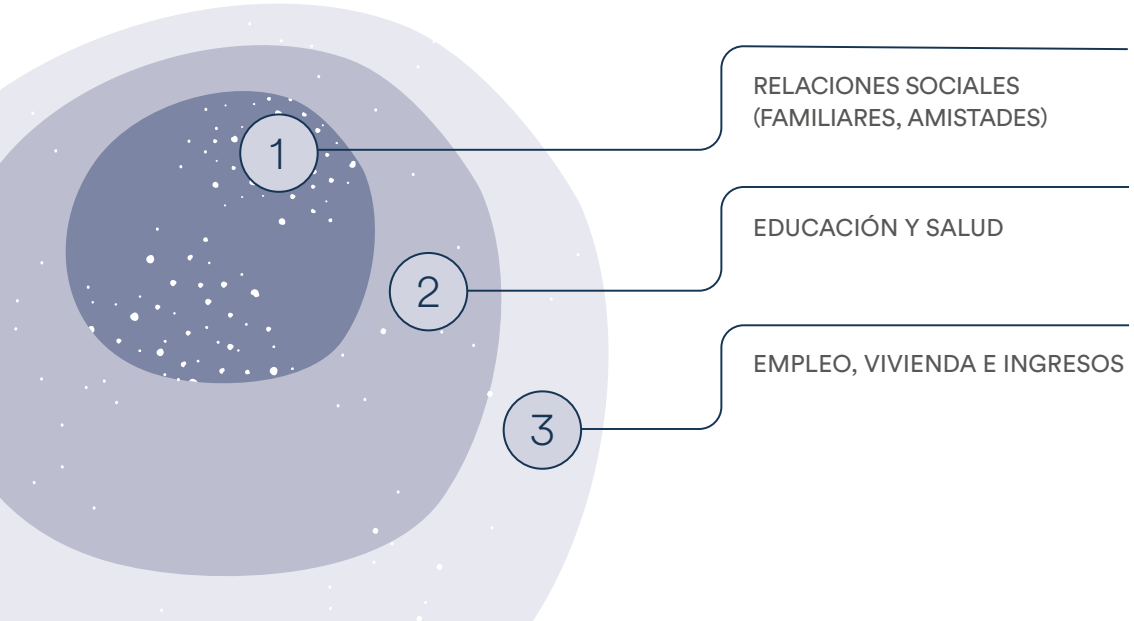
Una forma visual de comprender cómo operan las vulnerabilidades es la de las dimensiones concéntricas:

1

El primer anillo, en el centro, es el de las **relaciones sociales**. Remite a la dimensión interrelacional de la vulnerabilidad. Los apoyos de la familia, las amistades y las personas que nos rodean son un elemento básico de ayuda y protección para evitar ciertos riesgos de vulnerabilidad (sin olvidar que esas personas del entorno también podrían estar en situación de vulnerabilidad). Las relaciones sociales, la existencia de redes, la conexión con la comunidad, las relaciones de solidaridad y la buena vecindad conforman un tejido social que sustenta a individuos y comunidades, y actúa como factor protector del bienestar. Cuando hay carencias en este ámbito se producen brechas sociales que derivan en una ausencia de vínculos y de recursos relacionales que son fundamentales, especialmente en momentos de necesidad. El aislamiento social tiene un impacto negativo en la salud y el bienestar. La pérdida de anclajes sociales produce desafiliación. Todo esto intensifica el impacto de los otros factores de vulnerabilidad.

2

Un segundo anillo es el de **la educación y la salud**. Estos factores inciden en la vulnerabilidad cuando no se tienen o se tienen de manera precaria. Pueden cronificar la vulnerabilidad social a lo largo de la vida.



3

El tercer anillo lo conforman elementos como **la vivienda, el empleo y los ingresos**. Estos factores inciden en la vulnerabilidad social de una forma directa y pueden ser elementos diferenciales en las trayectorias hacia la pobreza y la exclusión. Las dificultades para obtener ingresos suficientes y estables pueden condicionar el acceso a recursos básicos para la vida cotidiana y la capacidad de sostener una vivienda adecuada. La precariedad del mercado laboral, las desigualdades en el reparto de la renta y la creciente desproporción entre los costes de la vivienda y los ingresos disponibles inciden de manera directa en la exposición a situaciones de exclusión residencial y económica. Estas dinámicas no solo reflejan trayectorias individuales, sino que además remiten a estructuras más amplias de distribución de la riqueza y acceso desigual a oportunidades que perpetúan brechas significativas en términos de equidad y justicia social.

Estas tres dimensiones **inciden en el ciclo de la vida de las personas** que a su vez se ve condicionado por el contexto sociocultural y por elementos institucionales y normativos. Además del papel de las personas, importa su posición en la estructura social y cómo les afecta, y a la vez cómo afectan ellas a esta estructura.

A continuación hacemos referencia a los **factores educativos, de salud, económicos y residenciales** por su relevancia. Estos factores no agotan todas aquellas situaciones, procesos o fenómenos sociales, culturales o naturales que pueden provocar riesgos de vulnerabilidades, pero son los que las entidades del tercer sector de acción social afrontan más habitualmente.

FACTORES EDUCATIVOS

La educación es un factor determinante en la reproducción de la vulnerabilidad social. El acceso desigual a una educación de calidad condiciona las oportunidades de desarrollo personal y profesional, así como las oportunidades de empleo. Las bajas tasas

de escolarización y el abandono educativo temprano, especialmente en los colectivos en riesgo, limitan su acceso a la educación no obligatoria y al mercado laboral, y su capacidad de adaptación a sectores emergentes. Esto perpetúa ciclos de exclusión.

En el caso de la infancia y la adolescencia, la vulnerabilidad social adquiere una relevancia específica porque sus efectos no se limitan al presente, sino que pueden acumularse a lo largo de la trayectoria vital. La pobreza infantil puede afectar al desarrollo educativo, emocional, relacional y comunitario, lo que condiciona las oportunidades futuras. Por ello, una intervención socioeducativa temprana, integral y sostenida constituye una estrategia clave para ampliar oportunidades y contribuir a interrumpir la transmisión intergeneracional de la pobreza.

Aparte de la educación formal, la falta de formación en nuevas competencias restringe la movilidad social y la capacidad de adaptación a las transformaciones del mercado laboral. La educación digital es un área especialmente crucial que puede afectar a la vulnerabilidad: unos bajos conocimientos en el uso de las herramientas digitales dificultan la participación y el ejercicio de los derechos básicos, más aún con la apuesta de las administraciones públicas por el acceso digital a sus servicios. La formación a lo largo de la vida es cada vez más necesaria para acceder al empleo y mantenerlo, así como para adquirir las competencias que hacen falta para desenvolverse con autonomía en la vida diaria.

FACTORES DE SALUD

El acceso desigual a los servicios de salud incrementa el riesgo de enfermedades y deteriora la calidad de vida. Los hábitos alimentarios inadecuados, la falta de entornos propicios para la actividad física y la ausencia de redes comunitarias de apoyo también influyen negativamente en el bienestar y se convierten en potenciales factores de vulnerabilidad. La desventaja en cualquiera de los condicionantes sociales de la salud conduce a un peor estado de salud. Genera un impacto tanto individual como colectivo: refuerza desigualdades que ya existían y crea nuevas barreras para los grupos más vulnerables.

El factor socioeconómico es un elemento central en la calidad de vida y la mortalidad. Las personas con enfermedades crónicas y las personas dependientes se exponen a situaciones de vulnerabilidad cuando confluyen una serie de factores sociodemográficos, educativos y económicos.

FACTORES ECONÓMICOS

La precariedad laboral obstaculiza tanto la posibilidad de tener un proyecto de vida a medio plazo como el acceso a derechos fundamentales. La existencia de personas trabajadoras en situación de pobreza evidencia que la vulnerabilidad va más allá de la mera falta de empleo: abarca también su calidad y estabilidad. La ausencia de protección social intensifica la incertidumbre y el riesgo de caer en la pobreza. Esto se agrava especialmente en determinadas profesiones ejercidas por mujeres, entre otras las relacionadas con el servicio doméstico y los cuidados.

Los factores económicos han influido tradicionalmente en los riesgos de vulnerabilidad social. Afectan sobre todo a personas con baja cualificación y a grupos históricamente marginados. Tener empleos de mejor calidad está muy relacionado con el éxito educativo. Además, la inversión requerida para mantenerse actualizado en el mercado laboral y mantener el empleo es un factor de empobrecimiento que aumenta la vulnerabilidad social e impide en parte otros proyectos de vida.

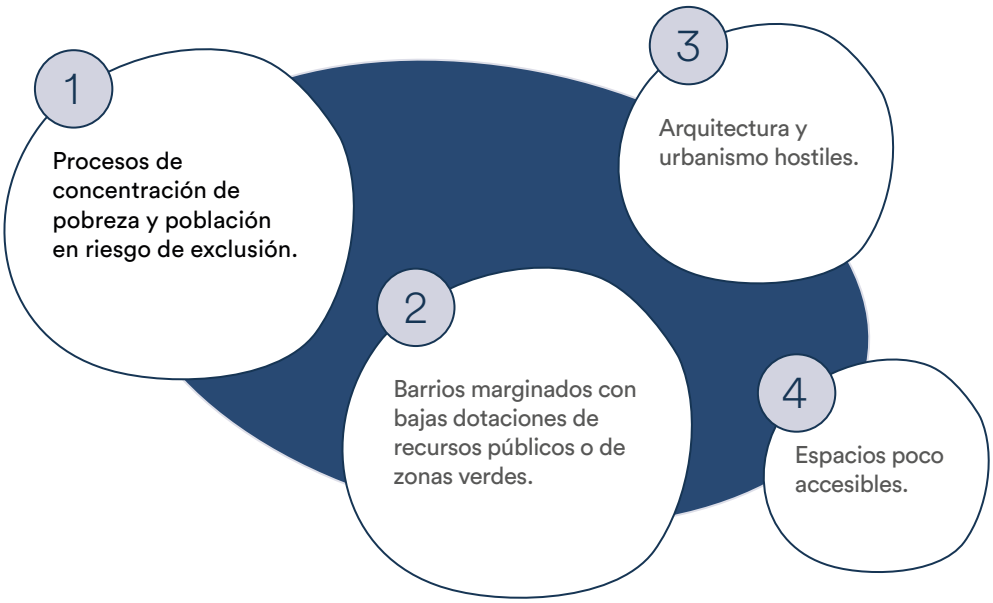
FACTORES RESIDENCIALES

La vivienda es un elemento de seguridad en la vida de las personas que permite su desarrollo pleno. La problemática del acceso a la vivienda ha afectado tradicionalmente a personas con rentas bajas y en especial a grupos de población en situación de vulnerabilidad social. Estos protagonizan itinerarios que acaban directamente en la exclusión, como el sinhogarismo, que les obligan a sobrevivir en asentamientos informales en procesos de chabolismo e infravivienda.

Para muchas personas que han accedido a una vivienda, la cuestión de la habitabilidad continúa siendo un factor de vulnerabilidad social. La infravivienda incide en otros aspectos como la educación, la salud o las relaciones sociales. Si a eso se añade la carencia o precariedad de ingresos, el factor residencial puede conducir de la vulnerabilidad a situaciones de pobreza y exclusión social.

Por otro lado, el entorno habitacional también es clave para entender cómo incide en las vulnerabilidades el factor residencial. En las zonas rurales o periféricas con acceso limitado a infraestructuras y servicios básicos hay mayores dificultades en términos de empleo, educación y salud. En paralelo, residir en áreas urbanas degradadas, caracterizadas por servicios saturados y problemas de habitabilidad, incrementa los riesgos de vulnerabilidad.

Además de los riesgos que surgen en el ámbito rural, en la otra cara de la moneda, los procesos urbanos que se desarrollaron durante el siglo XX transformaron las realidades sociales y las configuraciones cartográficas de las ciudades. Esto también ha dado lugar a **riesgos de vulnerabilidad** debidos a:



La crisis del sistema de provisión de vivienda adquiere nuevas dimensiones en la era digital. El aumento de alquileres turísticos impulsados por plataformas digitales está expulsando a poblaciones vulnerables de sus barrios tradicionales. Distintas formas de especulación sobre el suelo y las viviendas incrementan los precios y reducen la oferta asequible, lo que agrava la precariedad habitacional.

Un fenómeno emergente es el nomadismo digital, en el que personas trabajadoras remotas procedentes de países con mayores recursos encarecen los costes de vida de ciudades en desarrollo. Esto genera procesos de gentrificación acelerada que afectan principalmente a los sectores más vulnerables de la población local.

Abordar la vulnerabilidad requiere un enfoque interseccional: estas dimensiones no deben entenderse de forma aislada, ya que la vulnerabilidad se configura mediante múltiples factores que interactúan entre sí. No se trata de una simple acumulación de riesgos, sino del modo en que estos se entrelazan e interaccionan hasta generar situaciones de mayor complejidad y cualitativamente diferentes para determinados colectivos. La multidimensionalidad de la vulnerabilidad exige un enfoque interseccional que permita **comprender el modo en que los diversos ejes de la desigualdad se superponen** y agravan las condiciones de vida de quienes se encuentran en situaciones de mayor fragilidad social.

III. Procesos dinámicos de la vulnerabilidad

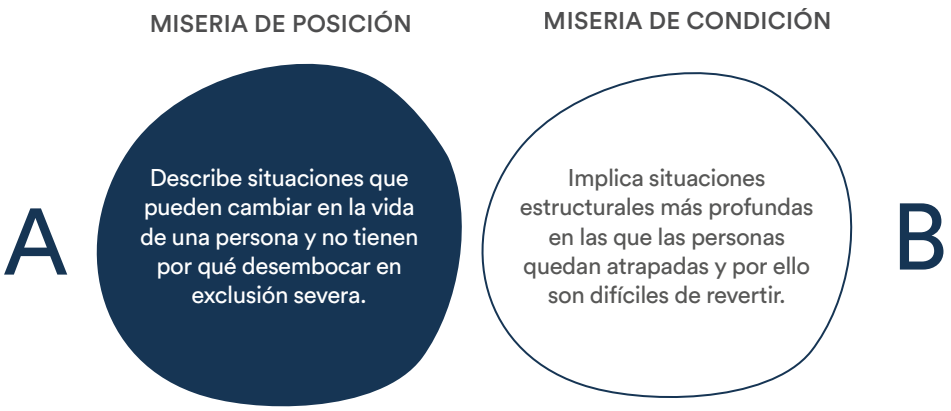
Las características de la vulnerabilidad y las propias situaciones que la generan o agravan son dinámicas. Las transformaciones sociales las determinan y tienen efectos tanto positivos como negativos, muchas veces desiguales en términos de desarrollo humano. Fenómenos como la digitalización, el cambio climático, la restricción de ciertas libertades y derechos cívicos, el clima social, los cambios demográficos que conllevan el envejecimiento de las poblaciones, la diversificación de nuevas formas familiares, los conflictos bélicos y los consiguientes desplazamientos de personas, el auge de los extremismos y las pandemias, por citar algunos, reconfiguran los riesgos y la vulnerabilidad, así como las estrategias para hacerles frente. En este apartado nos fijaremos también en la **intersección de algunas de estas dinámicas con los factores tradicionales** de la vulnerabilidad por su especial importancia.

Las trayectorias vitales se ven afectadas por las dinámicas de participación en la producción y en el consumo social. Las situaciones de precariedad y la insuficiencia de ingresos transforman los ciclos de vida. En ciertos casos, dificultan planificar a medio y largo plazo, lo que da lugar a un **efecto psicosocial** que algunos analistas han denominado *lenta cancelación del futuro*. Estos factores

"Fenómenos como el cambio climático, la restricción de derechos, el clima social o el auge de los extremismos reconfiguran los riesgos y la vulnerabilidad"

clásicos que inciden en la vulnerabilidad se transforman o potencian ante los nuevos retos como el cambio climático y la digitalización (como ya pasó con la automatización).

Los nuevos procesos que inciden en las vulnerabilidades de diferente forma están afectando a personas que perciben estos cambios de forma cotidiana, en su entorno inmediato, sin una gran gravedad para su día a día. Pierre Bourdieu definió esta situación en 1993 como *miseria de posición* frente a la *miseria de condición*. La distinción entre ambas muestra la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión social como procesos:



A este respecto, se puede pensar en los nuevos procesos de la vulnerabilidad como aquellos que van minando poco a poco la normalización social y generando el riesgo de que quienes inicialmente están en una situación de posición puedan deslizarse hacia una situación de condición, con una vulnerabilidad social que se acabe cronificando. La recuperación de este tipo de situaciones requiere **intervenciones complejas que aborden tanto las causas como los efectos**. Por ello, en este apartado, junto con las dimensiones clásicas que inciden en la vulnerabilidad, nos referiremos a algunos de los nuevos factores de riesgo que generan o incrementan las situaciones de vulnerabilidad.

EL CAMBIO CLIMÁTICO COMO MULTIPLICADOR DE VULNERABILIDADES

El cambio climático se ha convertido en un factor determinante de nuevas vulnerabilidades. Las zonas afectadas por fenómenos climáticos extremos como olas de calor, inundaciones e incendios experimentan un deterioro acelerado de sus condiciones de vida. Esto afecta a la salud e incrementa picos de defunciones en determinados grupos de población, tanto en áreas rurales o urbanas.

Estos cambios no afectan solo a países en desarrollo, también se producen en España. Los momentos de temperaturas extremas tienen correlación con aumentos de mortalidad, en especial entre quienes tienen peores condiciones económicas y no se pueden permitir mejoras de aclimatación de sus hogares. Además, se ha constatado el impacto de la polución en la salud y, por otra parte, los beneficios que las políticas de reorganización del espacio público tienen sobre la ciudadanía.

Lo más crítico del cambio climático es que está provocando desplazamientos forzados de personas. La Organización Internacional de las Migraciones reconoce estos movimientos como migraciones climáticas: personas que se ven obligadas a abandonar sus hogares en áreas rurales por falta de recursos hídricos o por desastres naturales.

POBREZA ENERGÉTICA Y TRANSICIÓN DESIGUAL COMO AGRAVANTES DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

La vulnerabilidad energética representa otro desafío crucial. La pobreza energética afecta a numerosos hogares que encuentran dificultades para acceder a fuentes de energía asequibles. Estos hogares se convierten en vulnerables cuando experimentan situaciones de pobreza energética: la subida o bajada de las temperaturas afecta a su capacidad de consumo debido a la calidad de su vivienda, lo que provoca a la larga pobreza energética.

Además, estas situaciones no solo las provoca el cambio climático: se agravan por la mayor o menor autonomía energética de los países y por los conflictos bélicos.

La situación se agrava con la transición energética desigual que impacta especialmente en comunidades dependientes de industrias tradicionales. La reducción deseada de la utilización de combustibles fósiles y el desarrollo de nuevos modelos de movilidad basados en tecnologías emergentes generan un acceso dispar a estas innovaciones. La UE ha implementado el Fondo de Transición Justa para ayudar a acompasar los cambios que deben generarse en las sociedades para no provocar nuevas vulnerabilidades ni agravar las existentes. Este fondo busca apoyar regiones y sectores especialmente afectados por la descarbonización y proporcionar recursos para la reconversión laboral y el desarrollo de nuevas actividades económicas sostenibles.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL E IMPACTO EN EL EMPLEO

La revolución digital ha traído consigo **nuevas formas de precarización laboral** que ahondan en factores de vulnerabilidad considerados tradicionales. Crea un panorama complejo que afecta a múltiples dimensiones del empleo.

Junto con la aparición de los nuevos trabajos desaparecen otras muchas profesiones, que generalmente eran intensas en mano de obra, principalmente por **la automatización y el uso creciente de la inteligencia artificial**. Esta sustitución se produce en todos los niveles de la cadena productiva, pero principalmente en los trabajos de menor valor añadido y menos cualificados. En las últimas décadas, estas tendencias se han agravado por los procesos de deslocalización de la economía española y europea, que han provocado la desaparición de ciertas profesiones vinculadas a una economía más tradicional. Las nuevas

tendencias de economía de proximidad suponen nuevas oportunidades, pero no parece que vayan a contrapesar los efectos previamente descritos.

AISLAMIENTO Y SOLEDAD

Los cambios sociales y las nuevas formas de vida están afectando a las situaciones de aislamiento de las personas. La soledad es el sentimiento subjetivo o experiencia de una persona de carecer de las relaciones deseadas con otras personas. Tiene que ver con las expectativas sobre el número de vínculos sociales y la profundidad de las relaciones personales. Se produce por:

- Razones demográficas.
- Cambios en el modelo de familia, que tiende a familias nucleares y menos extensas.
- La configuración urbana, que reduce el tejido social.
- Las nuevas formas de convivencia y relación.
- El efecto de las tecnologías, especialmente entre jóvenes y adolescentes.

La pandemia global de COVID-19 puso de manifiesto las diferencias en el impacto de las crisis sanitarias. Ha dejado secuelas socioeconómicas que siguen presentes en distintos ámbitos de la sociedad y han afectado gravemente a la evolución de la pobreza y de la cohesión social. Además de las consecuencias inmediatas en la salud pública, las medidas de distanciamiento social propiciaron nuevas formas de aislamiento y soledad que agravaron estas tendencias y, en consecuencia, la vulnerabilidad de muchas personas.

LA BRECHA DIGITAL COMO NUEVA FRONTERA DE EXCLUSIÓN

La brecha digital, en muchos casos, supone un **trato discriminatorio en el acceso a servicios de interés general** prestados por instituciones públicas y privadas para las personas mayores que no están preparadas para hacer gestiones digitales en su día a día y no cuentan con un apoyo presencial para ello. De la misma forma, este fenómeno se da en otros grupos con escasas competencias digitales.

La inteligencia artificial puede transformar los servicios sociales y el trabajo social al mejorar la gestión y predecir situaciones de vulnerabilidad, entre otras posibilidades. **Las herramientas de análisis de datos pueden identificar patrones de riesgo social**, optimizar la asignación de recursos y facilitar el seguimiento de casos complejos. Sin embargo, su uso conlleva riesgos éticos y de deshumanización que afectan tanto a profesionales como a usuarios.

En un ámbito basado en la empatía y las relaciones interpersonales, una excesiva dependencia de la tecnología podría aumentar la exclusión social. La intervención social se construye sobre la escucha activa, la comprensión del contexto vital de cada persona y la construcción de vínculos de confianza. La automatización de la evaluación de necesidades o la sustitución de entrevistas presenciales por formularios digitales pueden deshumanizar la intervención y generar desconfianza en las personas usuarias, especialmente en las más vulnerables. Para minimizar estos riesgos es esencial una regulación adecuada y una supervisión ética.

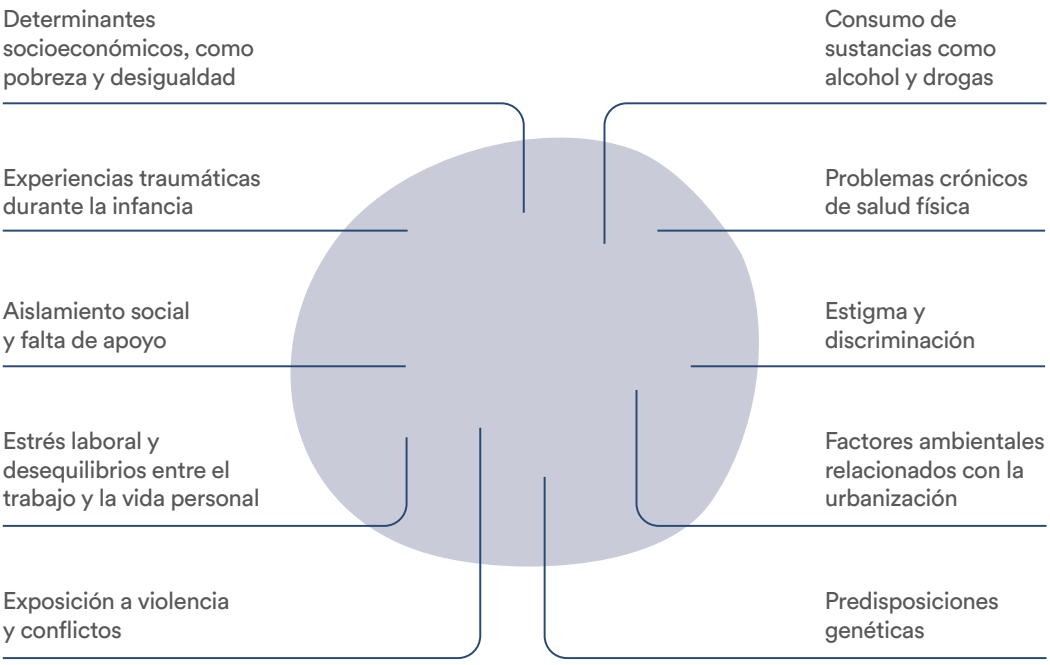
Los profesionales de la intervención social se enfrentan al desafío de integrar herramientas tecnológicas **sin perder de vista que trabajan con personas, no con datos**. La tecnología debe ser una aliada que libere tiempo para la intervención directa, no un sustituto de la relación profesional. Existe el riesgo

de que la presión por la eficiencia y por reducir costes derive en una tecnificación que priorice indicadores cuantitativos sobre la calidad de la atención.

SALUD MENTAL Y DIGITALIZACIÓN

La relación entre digitalización y salud mental adquiere especial relevancia en entornos de vulnerabilidad. El acceso desigual a recursos digitales, las competencias tecnológicas limitadas y la exposición a contenidos no regulados pueden tener un impacto negativo en el bienestar emocional, aunque también emergen oportunidades de intervención de las herramientas digitales accesibles.

La OMS identifica diversos factores que empeoran la salud mental:



Estos elementos suelen interactuar entre sí, lo que crea un **efecto acumulativo** que incrementa significativamente el riesgo de desarrollar o empeorar problemas de salud mental en las personas vulnerables. Además, diversos estudios han demostrado los graves efectos que la pandemia de la COVID-19 tuvo sobre la población, con elevadas tasas de ansiedad, depresión y estrés.

El deterioro de la salud mental asociado a la digitalización representa otro desafío significativo. La exposición constante a redes sociales y noticias negativas **afecta a la estabilidad emocional**, especialmente en jóvenes. La soledad y el aislamiento se intensifican en adultos mayores que no logran adaptarse a las nuevas formas de comunicación digital, pero también agrava la soledad de los jóvenes y su salud mental.

La digitalización de los estándares de belleza tiene un impacto considerable en los trastornos alimenticios, ya que algoritmos y filtros tienden a distorsionar la imagen corporal. Las redes sociales refuerzan cánones irreales mediante filtros, ediciones y contenido viral que afectan negativamente a la percepción del propio cuerpo. Esta dinámica genera exclusión social y discriminación por apariencia, que se manifiesta cada vez más en entornos laborales y contribuye a fenómenos como la dismorfia en entornos virtuales. El impacto en la salud mental es severo, con un aumento de casos de ansiedad, depresión y trastornos alimenticios, mientras que el acceso a la atención especializada sigue siendo insuficiente.

POLARIZACIÓN SOCIAL

La polarización social deriva en un fenómeno complejo con repercusiones en múltiples ámbitos. La desigualdad global evidencia que la creciente distancia entre grupos sociales no solo refleja disparidades económicas, sino que también puede afectar a la cohesión social y al funcionamiento democrático. Estos procesos influyen en la formulación y la implementación

de políticas públicas, con ajustes o reestructuraciones en algunos programas de protección dirigidos a colectivos en situación de vulnerabilidad, como personas migrantes y mujeres. En un entorno donde el debate público tiende a fragmentarse, **las políticas sociales pueden verse condicionadas por la percepción social**, lo que dificulta el establecimiento de consensos amplios sobre la necesidad de preservar ciertas medidas de protección básicas para garantizar la igualdad de oportunidades. Las diferencias culturales y económicas pueden generar "barreras morales" que influyen en la disposición de las sociedades a priorizar la protección y atención a determinados grupos en situación de vulnerabilidad.

Asimismo, la polarización afecta a la empatía social y a la capacidad de movilización en torno a causas comunes. Las organizaciones del tercer sector se enfrentan a desafíos crecientes para acceder a financiación, mientras que algunas problemáticas sociales reciben una atención pública fluctuante. **La fragmentación social puede dificultar la movilización ciudadana transversal**, necesaria para sostener el apoyo a políticas inclusivas. En el entorno digital, la personalización de la información puede limitar la exposición a perspectivas diversas, lo que dificulta la comprensión de otras realidades. En este contexto, las entidades de intervención social no solo deben hacer frente a limitaciones económicas, sino también redoblar esfuerzos para visibilizar las necesidades de los colectivos en situación de mayor vulnerabilidad y promover la solidaridad social en un contexto menos reflectivo.

IV. Grupos y contextos en situación de vulnerabilidad

En línea con lo mencionado anteriormente, se puede hacer una aproximación a los grupos vulnerables en la que los "clásicos" y los "nuevos" riesgos sociales confluyen.

Grupos vulnerables

GRUPO 1: Personas que no están mayoritariamente en situación de vulnerabilidad, pero que sí tienen más probabilidades de estarlo si se dan ciertas circunstancias.

GRUPO 2: Personas que están mayoritariamente en situaciones de vulnerabilidad social, muchas veces agravadas por situaciones de pobreza o exclusión social.

GRUPO 3: Grupos sociales y personas a las que les pueden afectar especialmente las nuevas tendencias, en particular las que tienen que ver con el cambio climático, la digitalización o los nuevos patrones del mercado laboral.

Estos grupos no son compartimentos estancos: hay relaciones entre ellos y las personas y situaciones que los conforman. Por ejemplo, personas que se encuentran en el grupo 1 pueden ser las que se vean afectadas por las nuevas tendencias que definen el grupo 3. Además, todas las personas que componen estos grupos no se encuentran en las mismas situaciones. Por ello, también existen niveles en estas situaciones (crónicas, emergentes, agudas o sobrevenidas) que se enfatizan según los grupos de personas. Abordaremos esto con más profundidad en las unidades dedicadas a la intervención.

1 GRUPO 1: POBLACIONES EN RIESGO POTENCIAL DE VULNERABILIDAD

Personas que no están mayoritariamente en situación de vulnerabilidad, pero que sí tienen más probabilidades de estarlo si se dan ciertas circunstancias:

- **Infancia, adolescencia y personas jóvenes.** La niñez y la juventud afrontan barreras que pueden marcar su futuro, como el acceso desigual a la educación o la inestabilidad económica en sus hogares. Las intervenciones sociales en infancia y juventud tienen más retos asociados y pueden marcar de una forma mucho más directa las situaciones de vulnerabilidad, dado el riesgo de desprotección.
- **Personas mayores.** Muchas personas mayores viven en soledad, con dificultades para acceder a servicios esenciales o sin redes de apoyo que les brinden acompañamiento y bienestar. El crecimiento de la esperanza de vida en el caso español supone que cada vez hay un mayor peso demográfico de segmentos de edad muy avanzada (80 años o más) que requieren un acompañamiento

específico para evitar situaciones de vulnerabilidad social derivadas de este sobreenvejecimiento de la población.

- **Personas en el contexto rural.** Vivir en un entorno rural suele estar asociado a la tranquilidad y a las relaciones de proximidad, pero también puede implicar menos oportunidades laborales, acceso limitado a servicios básicos y un riesgo creciente de despoblación, lo que deja a muchas personas en una situación de aislamiento y vulnerabilidad. Los ajustes presupuestarios han llevado en los últimos años a la supresión de servicios básicos esenciales para sus pobladores. Por otro lado, a medida que disminuye la población por procesos de migración de las personas jóvenes y por el fallecimiento de personas mayores, se agravan el aislamiento, la dificultad de acceder a servicios básicos y, en muchas ocasiones, las experiencias de soledad.
- **Personas con problemas de salud mental.** La soledad, la inestabilidad laboral, la falta de apoyo y los limitados recursos sanitarios y de atención social agravan la situación de estas personas, que sienten que no tienen un espacio seguro donde expresarse y recibir ayuda.
- **Personas con discapacidad o enfermedades raras.** Este grupo puede tener que enfrentarse a una mayor vulnerabilidad debido a barreras físicas, sociales y económicas que limitan su acceso a derechos básicos como la educación, el empleo, la atención médica y la participación social. Esta vulnerabilidad puede agravarse por la discriminación, la falta de accesibilidad a entornos y servicios, y la dependencia de redes de apoyo que no siempre son suficientes o estables. Además, los problemas de salud crónicos pueden generar costes adicionales y dificultar la autonomía. Esto aumenta el riesgo de pobreza y exclusión.

2

GRUPO 2: COLECTIVOS EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD ESTRUCTURAL

Personas que están mayoritariamente en situaciones de vulnerabilidad social, muchas veces agravadas por situaciones de pobreza o exclusión social.

- **Personas en situación administrativa irregular.** La falta de documentación no solo limita las oportunidades laborales, también coloca a estas personas en situaciones de precariedad y desprotección a la hora de acceder a la sanidad, al sistema educativo, a los servicios sociales o a una vivienda digna.
- **Minorías históricamente discriminadas.** Para muchas personas, su origen, orientación, identidad o cultura han sido motivo de discriminación a lo largo de sus vidas. Afrontar barreras constantes en la educación, el empleo o el acceso a derechos genera una carga emocional y social que limita sus oportunidades y refuerza su posición vulnerable. En el caso español, la población gitana presenta los índices de discriminación más altos de los que hay registro, lo cual la convierte en uno de los grupos con mayor vulnerabilidad social cuando se cumplen 600 años de su presencia en la península.
- **Personas en situación de sinhogarismo.** El papel de la vivienda, como se ha visto, es crucial. Aquellas personas que carecen de un hogar, que viven en situación de infravivienda o directamente en la calle no solo afrontan una situación grave de vulnerabilidad social, sino que también se encuentran en exclusión social severa.

Esta lista no es exhaustiva y puede incluir a otros muchos colectivos vulnerables, como podrían ser las mujeres víctimas de violencia de género, la población migrante, las personas en situación de asilo o refugiadas por conflictos bélicos en sus países de origen y los niños y niñas migrantes no acompañados, entre otros.

3

GRUPO 3: COLECTIVOS AFECTADOS POR NUEVAS DINÁMICAS SOCIOECONÓMICAS

Grupos sociales y personas a las que les pueden afectar especialmente las nuevas tendencias, en particular las que tienen que ver con el cambio climático, la digitalización o los nuevos patrones del mercado laboral.

- **Personas con baja cualificación.** Muchas personas ven que sus oportunidades laborales se reducen por no haber podido acceder a una formación o capacitación adecuada, especialmente cuando han abandonado temprano el sistema educativo. Esta falta de oportunidades no solo limita su presente, sino que también hace más difícil romper el ciclo de precariedad que les afecta a ellas y a su entorno familiar.
- **Trabajadores afectados por la digitalización.** A medida que la tecnología avanza, muchos empleos tradicionales están cambiando o desapareciendo. Para quienes no han podido acceder a nuevas oportunidades de formación, la digitalización se convierte en un obstáculo más que en una herramienta. Esta situación genera una sensación de exclusión en un mundo cada vez más automatizado.
- **Personas afectadas por el cambio climático.** Ya sea porque sus oficios se están viendo amenazados por este fenómeno o porque residen en áreas en las que se producen catástrofes naturales provocadas por él, como incendios, inundaciones o sequías, estas personas se encuentran en una situación de mayor vulnerabilidad. Además de las pérdidas materiales, estos desastres golpean la estabilidad emocional y económica de las familias.

De la vulnerabilidad unidimensional a la interseccionalidad. Tradicionalmente, las políticas sociales han abordado la vulnerabilidad desde una perspectiva fragmentada, que trataba cada problemática de forma aislada. Sin embargo, la investigación contemporánea y la práctica del trabajo social demuestran que esta aproximación es insuficiente para atender la complejidad de las situaciones de exclusión actuales.

El paradigma de la interseccionalidad nos permite **entender el modo en que diferentes sistemas de opresión y desigualdad se entrelazan y refuerzan mutuamente**. Una persona no experimenta su vulnerabilidad como una suma de factores aislados, sino como una experiencia única resultado de la interacción entre múltiples dimensiones: género, edad, origen, clase social, situación administrativa, territorio, capacidades funcionales y, ahora también, competencias digitales y exposición al cambio climático.

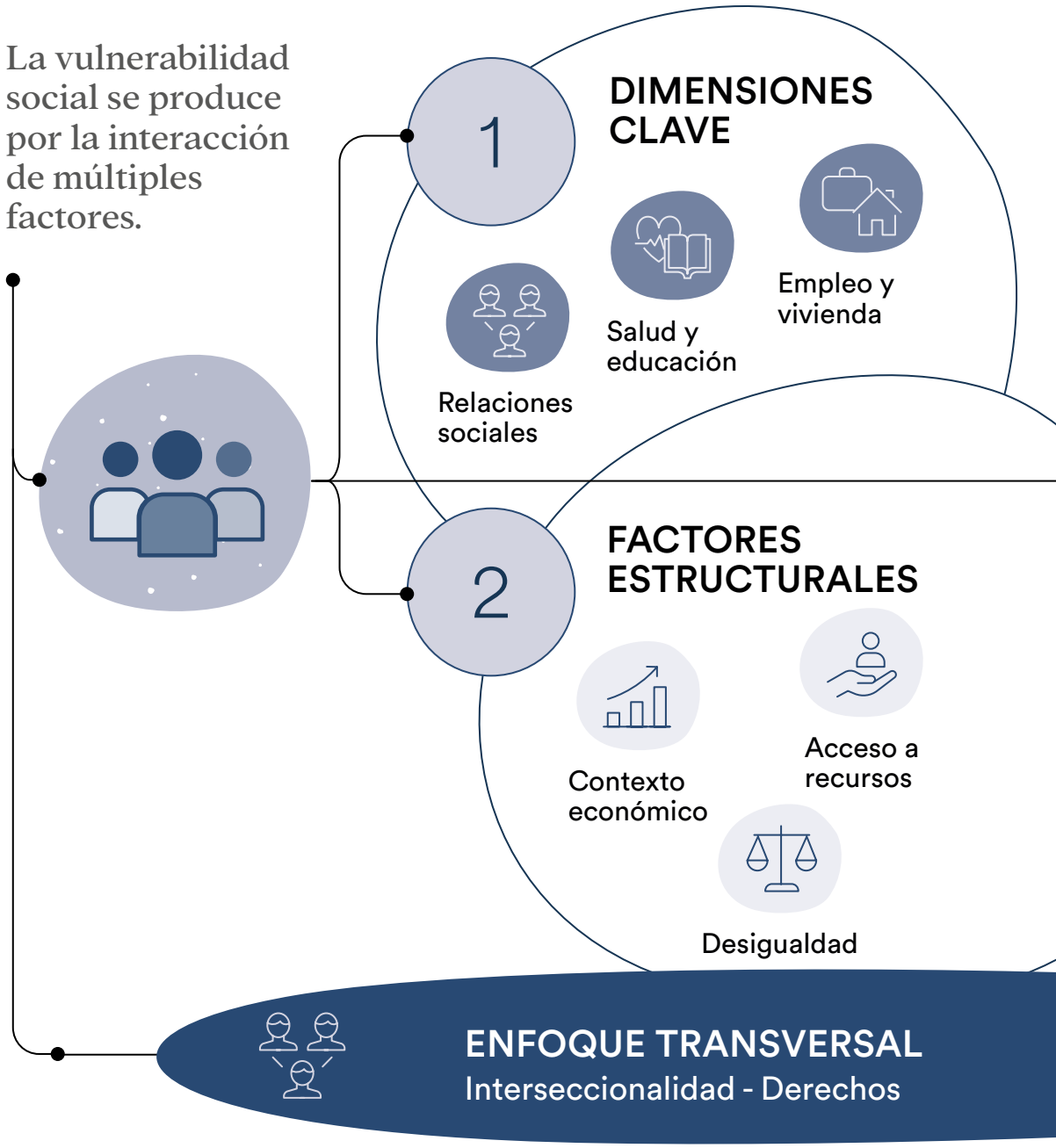
El análisis de los contextos vulnerables evidencia una realidad social compleja en la que ya no es posible separar los viejos riesgos sociales de las nuevas amenazas globales. La clasificación presentada en tres grupos demuestra que la vulnerabilidad no es estática, sino un proceso dinámico influenciado por factores demográficos, estructurales y ambientales. Podemos resumirlo en **tres ejes de tensión**: la fragilidad asociada al ciclo vital y el entorno, la exclusión estructural y de derechos, y el impacto de las macrotendencias.

"Las desigualdades se entrelazan y crean realidades cada vez más complejas"

Reconocer estos niveles de riesgo es fundamental para **trascender las etiquetas y diseñar intervenciones integrales**. No basta con atender las consecuencias visibles de la exclusión; es necesario anticiparse a los efectos de nuevos factores como la transformación digital y climática para proteger tanto a quienes ya sufren exclusión severa como a quienes pueden incorporarse a grupos de riesgo.

EL TERRITORIO
DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

La vulnerabilidad social se produce por la interacción de múltiples factores.





La vulnerabilidad social se produce cuando se combinan carencias y falta de capacidad para afrontar riesgos en interacción con factores personales, sociales y estructurales.

3

NUEVAS VULNERABILIDADES

Digitalización

Cambio climático

Soledad

Salud mental



La vulnerabilidad es el resultado de múltiples factores interrelacionados.

Fundación "la Caixa"

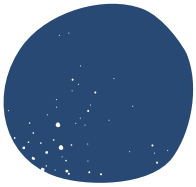
Cartografías de la vulnerabilidad social
GUÍA DE NAVEGACIÓN DEL TERCER SECTOR
2

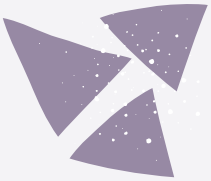
LOS NAVEGANTES
EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL: SU ROL Y SUS RETOS

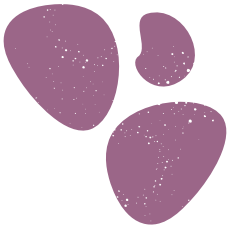


ÍNDICE

0 **EL PUERTO**
CARTA DEL PRESIDENTE,
AUTORÍA, INTRODUCCIÓN
Y CRÉDITOS

1  **EL TERRITORIO**
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO
Y A LAS DIMENSIONES
DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

2  **LOS NAVEGANTES**
EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL:
SU ROL Y SUS RETOS

3  **EL MAPA**
ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN
Y EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES
DE VULNERABILIDAD

4 
EL SENDERO
PROCESO DE INTERVENCIÓN

5
LA MAREA
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

6 
EL HORIZONTE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL

7 
LA BRÚJULA
FACTORES ESTRUCTURALES
PARA UNA ACCIÓN SOCIAL EFICIENTE

ÍNDICE

LOS NAVEGANTES
EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL: SU ROL Y SUS RETOS

I. Definición y alcance del tercer sector de acción social 54

1.1. El tercer sector (TS) 55
1.2. El tercer sector de acción social (TSAS) 58

II. Valores del TSAS 61

III. El rol y la actuación del TSAS 64

3.1. Rol 64
3.2. Actuación 66

IV. Retos del TSAS en el abordaje de la vulnerabilidad 68

4.1. Abordar los factores que inciden en la vulnerabilidad 69

4.2. Introducir nuevas orientaciones de trabajo 71

4.3. Reforzar las alianzas y el trabajo en red 75

4.3.1. Alianzas entre entidades del TSAS 76

4.3.2. Alianzas con el tejido empresarial 78

4.3.3. Alianzas con las administraciones públicas 80

4.3.4. Alianzas con la sociedad civil organizada y redes comunitarias 81

4.3.5. Alianzas con universidades 82

4.4. Transformar la organización interna 83

I. Definición y alcance del tercer sector de acción social



Ante los profundos cambios sociales, tecnológicos, económicos y ecológicos que viven nuestras sociedades, el tercer sector de acción social (TSAS) se ha consolidado como un **actor imprescindible para dar respuestas a la vulnerabilidad social**. Su rol va más allá de la acción asistencial o complementaria: se convierte en un **agente vertebrador del bienestar social y de la promoción de derechos** en un contexto de creciente desigualdad, transformaciones del mercado laboral, transición demográfica y emergencia climática.

Como actor clave de la solidaridad y la participación ciudadana, tiene un papel imprescindible en **la identificación de necesidades, la provisión de apoyos personalizados, la creación de tejido social, la innovación metodológica y la incidencia política**. Su capilaridad territorial, su experiencia en el trabajo con colectivos históricamente excluidos, su colaboración con otros actores —especialmente con la Administración pública— y su legitimidad social le permiten hacer un acompañamiento que combina la cercanía con la eficiencia y la empatía con la evidencia y el conocimiento basado en la experiencia.

El TSAS demuestra un compromiso incuestionable con la **protección de las personas en situación de vulnerabilidad, la promoción de la inclusión social y el desarrollo de actuaciones preventivas**. Sin embargo, el momento actual exige una mayor capacidad de reflexión que permita al sector reafirmar sus principios fundacionales y renovarse para responder de manera efectiva a una realidad cambiante. Este proceso de reflexión no debe verse como un juicio negativo, sino como una revisión y una mejora continua que fortalezca su legitimidad social y su eficacia operativa.

La coherencia entre discurso y práctica, la conexión entre misión y acción, y la capacidad de rendir cuentas son aspectos fundamentales a los que el sector debe atender con mayor profundidad. En definitiva, **"ser lo que decimos que somos" y "hacer lo que decimos que hacemos"**, lo que implica situar la honestidad y la coherencia en la actuación. De este modo, sobre la base de la reflexión interna, el TSAS seguirá ejerciendo su vocación transformadora a la vez que será más ágil, inclusivo y eficiente. En un entorno cada vez más incierto y exigente, la apertura al cambio, la humildad institucional y la voluntad de mejora continua son claves para que el TSAS siga cumpliendo su misión de garantizar derechos, ofrecer oportunidades, tejer comunidad y construir una sociedad más justa y equitativa. Así podrá **responder con mayor eficacia a los nuevos retos de las vulnerabilidades**.

1.1. El tercer sector (TS)

Los textos académicos suelen hablar indistintamente del sector sin ánimo de lucro (*non-profit sector*) o del tercer sector (*third sector*) cuando se refieren a las **organizaciones que nacen de la sociedad civil y que persiguen fines de interés público en ámbitos tan variados como el social, el cultural, el deportivo, el medioambiental, el artístico**, etc. Tradicionalmente también se define a estas entidades como entidades caritativas (*charities*), entidades voluntarias (*voluntary organizations*), ONG (*NGO*) o, en algunas ocasiones, grupos comunitarios (*community groups*).

Las diferentes formas de denominar a estas entidades ponen el foco de atención en los elementos sustanciales de su identidad. Quienes hablan del *non-profit sector* destacan la **ausencia de ánimo de lucro**, lo cual no quiere decir que no puedan tener beneficios o resultados económicos positivos, sino que estos, si los hay, se reinvierten en la finalidad para la que ha sido creada la entidad. Quienes se refieren al *third sector* remarcan que estas entidades ocupan un **espacio social** que ni es público ni es privado

lucrativo; por otro lado, quienes las denominan *voluntary organizations* enfatizan su dimensión altruista o su **trabajo voluntario**; quienes las llaman *charities* remarcan su dimensión **solidaria**, y otros insisten en su dimensión **comunitaria**, *community*. Todas estas denominaciones ya apuntan hacia las características de estas entidades y de su posición y su rol social.

A su vez, este entramado de definiciones ofrece una idea de la **pluralidad y heterogeneidad de las entidades del tercer sector**, tan diverso tanto en sus campos de actuación como en sus funciones, composición, opciones estratégicas y formas de funcionamiento. De lo que no cabe duda es de que estas entidades ocupan un papel fundamental en nuestras sociedades y son un actor indispensable en la promoción del bien común.

En un estudio global, la Universidad Johns Hopkins definió **cinco elementos o características comunes** de estas entidades:

1. **Están organizadas formalmente.** Tienen una estructura interna, una realidad institucionalizada y unos objetivos clarificados. Este criterio excluye a los grupos informales de solidaridad y ayuda.

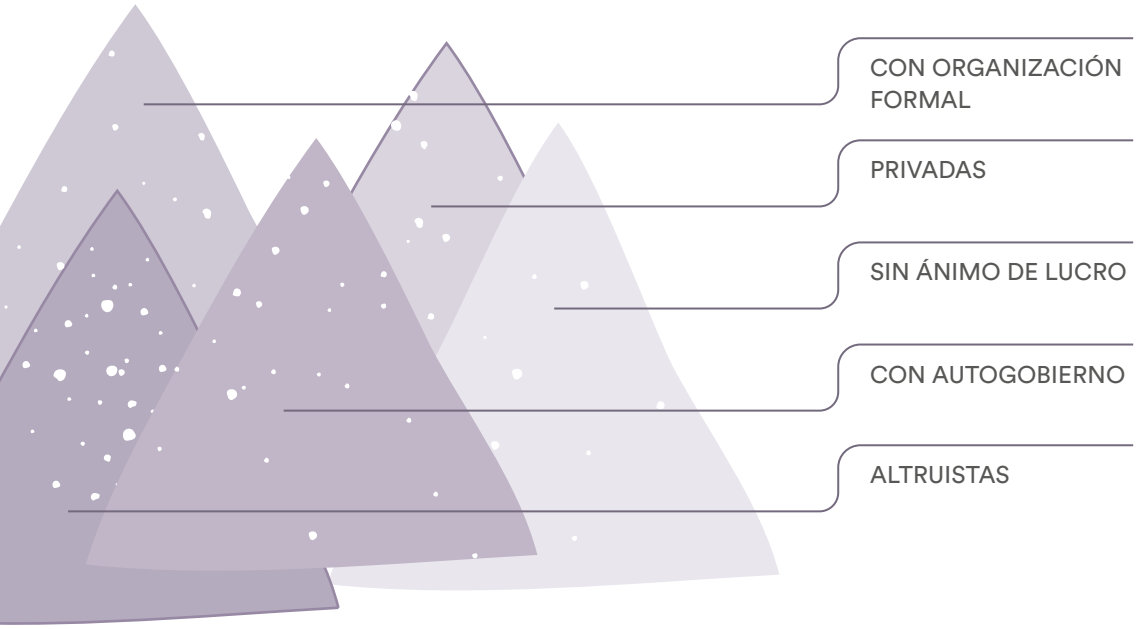
2. **Son privadas.** Están separadas formalmente del Gobierno, no forman parte del sector público ni están controladas por él.

3. **No tienen ánimo de lucro.** Su finalidad principal no es generar beneficios ni sus actividades están guiadas por finalidades comerciales. Si hay beneficios, se reinvierten en el fin social de la entidad, no se reparten entre administradores o directivos.

4. **Tienen capacidad de autocontrol y autogobierno institucional de sus actividades.** Cuentan con instrumentos propios para garantizar su autogobierno y un grado significativo de autonomía.

5

Son altruistas. Cuentan con algún grado de participación voluntaria. Esto quiere decir, por una parte, que la participación o no de sus miembros depende de su libre voluntad y no de imposiciones externas, y por otra, que hay un grado significativo de participación de voluntarios (es decir, de personas que aportan tiempo no remunerado) en sus actividades.



A partir de estas características comunes, la diversidad de enfoques, características o elementos que definen el tercer sector varía según los contextos y los países. Así, por ejemplo, en muchas entidades que trabajan en el ámbito asistencial destaca la orientación al apoyo mutuo y las entidades que se focalizan en temas o en colectivos destacan a menudo por la defensa de intereses particulares de los grupos o ámbitos a los que representan.

1.2. El tercer sector de acción social (TSAS)

El tercer sector de acción social (TSAS) es una parte del conjunto del TS. Engloba a las entidades que actúan sobre todo en el ámbito social y mayoritariamente en **acciones que previenen, reducen o atienden la vulnerabilidad y la exclusión social**. Por tanto, se distingue principalmente por la finalidad perseguida por sus organizaciones y por su campo de actuación.

La **Ley 43/2015**, de 9 de octubre, del tercer sector de acción social, en su artículo 2.1. define las entidades del TSAS como aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, tienen fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro e impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales y culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social.

Las entidades del TSAS comparten con las entidades del TS la defensa de **causas que persiguen el bien común**. Este puede ir desde la particularidad de un interés específico o una motivación concreta por la situación de determinados grupos particulares a los que se apoya hasta una defensa de actuaciones o demandas universalistas. A su vez persiguen objetivos específicos diferenciados, entre los que destacan:

- **Promover y reconocer** derechos individuales y colectivos.
- **Ayudar** en el acceso a estos derechos y en su ejercicio.
- **Estudiar o denunciar** necesidades y problemáticas sociales.
- **Sensibilizar** a la sociedad sobre las problemáticas sociales.
- **Dar atención** directa a esas necesidades sociales.
- **Fomentar** la participación ciudadana y la cohesión social.
- **Evitar y prevenir** la vulnerabilidad de determinados grupos.

El tercer sector de acción social (TSAS):

47 millones de intervenciones con personas en situación de vulnerabilidad, pobreza o exclusión social.

27.000 entidades sociales conforman el tercer sector de acción social en España.

1,44 % del PIB español corresponde al peso económico del TSAS.

48,1 % de la financiación del sector procede de fuentes públicas.

Fuente: *Directorio del tercer sector de acción social* elaborado (2019) / Barómetro del tercer sector de acción social publicado por la Plataforma de ONG (2024).

Dimensión del TSAS en España

- **47 millones de intervenciones** con personas en situación de vulnerabilidad, pobreza o exclusión social.
- **>600.000** personas asalariadas (609.761) y **>1M (1.472.657)** de personas voluntarias.
- **>27.000 entidades sociales.**

Tipos de entidades, según su naturaleza

- **Entidades del primer nivel:** organizaciones de base. Representan el 92,3 % del total de las entidades (75,6 % asociaciones y 16,7 % fundaciones).
- **Entidades del segundo nivel:** las que agrupan entidades del primer nivel.
- **Entidades del tercer nivel:** agrupan entidades del segundo nivel (plataformas, confederaciones, etc.).

Además, existen tres grandes entidades singulares con un régimen jurídico propio: Cáritas, Cruz Roja y ONCE.

Distribución de entidades, según ingresos

- El 48,7 % de las entidades tiene ingresos inferiores a 30.000 euros anuales.
- El 16,5 % tiene ingresos de entre 30.000 y 150.000 euros.
- El 12,7 % tiene ingresos de entre 150.000 y 300.000 euros.
- El 11,4 % tiene ingresos de entre 300.000 euros y 1 millón de euros.
- El 10,7 % tiene ingresos de más de 1 millón de euros.
- Peso del TSAS en relación con el PIB de España: 1,44 %.

Entidades, según fuentes de financiación

- El 48,1 % de la financiación total de las entidades corresponde a financiación pública.
- El 21,7 %, a financiación privada.
- El 30,2 %, a financiación propia.

Distribución por ámbitos de actuación

- El 49,8 % actúa en acción social.
- El 17 %, en atención sociosanitaria.
- El 6,3 %, en cooperación internacional.
- El 11,8 %, en integración e inserción.
- El 4,6 %, en participación.

Estos cinco campos de actuación aglutinan a más del 88 % de las entidades del TSAS.

Distribución por servicios y programas

- El 33,3 % ofrece información y orientación sobre recursos e intermediación.
- El 25,8 %, formación y educación.
- El 28,3 %, intervención psicosocial.

Además del trabajo directo con los grupos y contextos vulnerables, la mayoría de las entidades desarrollan actuaciones de sensibilización (80,4 %); muchas de ellas hacen promoción del voluntariado y fomento del asociacionismo (48,9 %), y en menor medida, denuncia y promoción de derechos (32,9 %).

80,4 %
de las entidades realiza actuaciones de sensibilización.

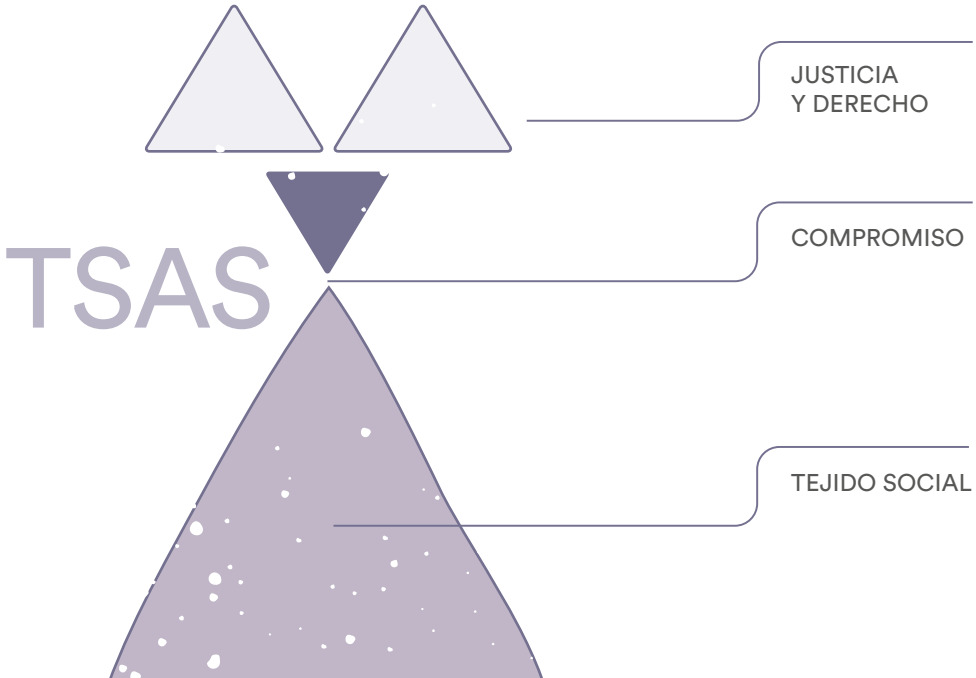
48,9 %
de las entidades promueve el voluntariado y el asociacionismo.

32,9 %
de las entidades desarrolla acciones de denuncia y promoción de derechos.

II. Valores del TSAS

Al margen de la distinción respecto al sector público y al sector mercantil, normalmente las entidades del TSAS comparten una serie de valores que guían sus actuaciones y que suelen ser diferenciales. Aunque cada entidad tiene una misión, propósito o razón de ser particular, todas ellas cuentan con una vocación transformadora que guía sus acciones. Dado que persiguen una sociedad mejor (más justa, más solidaria, más equitativa), tienen en definitiva una vocación de **transformación social** que se concreta en acciones de sensibilización social, denuncia y reivindicación, así como en la intervención cotidiana con las personas y en los territorios. Esta vocación transformadora se articula en tres núcleos de valores, entendidos como rasgos aspiracionales: **justicia y derecho, compromiso y tejido social**.

Los rasgos aspiracionales del TSAS son justicia y derecho, compromiso y tejido social.



Por otro lado, de forma general, las entidades se guían por tres principios fundamentales que las mueven: el **principio de redistribución** (una sociedad más justa), el **principio de protección** (garantía de los derechos sociales) y el **principio de solidaridad** (una sociedad más comprometida). Estos tres principios, esenciales en la protección frente a los factores que inciden en la vulnerabilidad, se traducen en una serie de aspiraciones que suelen ser comunes y que, en definitiva, inspiran la actuación de las entidades, independientemente del campo de actuación en el que se centren:

- La defensa de una **sociedad más justa**.
- La defensa de los derechos **sociales** individuales y colectivos.
- El fomento del **compromiso cívico**.
- La promoción y canalización de la **solidaridad**.
- El compromiso con los **bienes públicos**.
- El fomento del **bien común**.
- La ética de la **corresponsabilidad**.
- La promoción de la **dignidad de las personas**.
- La creación de **tejido social y capital relacional**.

En relación con esto, destaca la importancia de los **códigos éticos** en el ámbito del TSAS. Constituyen un instrumento estructural para **garantizar la coherencia, legitimidad y calidad de las actuaciones** desarrolladas por las organizaciones que lo integran. Estos códigos se configuran como marcos normativos internos que orientan la conducta institucional, profesional y voluntaria. Aseguran la alineación con los principios fundacionales del sector, como la justicia social, la equidad, la solidaridad y el respeto a los derechos humanos. Su finalidad es favorecer la transparencia organizativa, la rendición de cuentas, la participación democrática y la corresponsabilidad social.

Lejos de representar documentos meramente declarativos, los códigos éticos deben concebirse como referentes dinámicos, sujetos a revisión continua y a procesos deliberativos colectivos que refuercen el compromiso ético de las entidades con

los entornos en los que operan. Es muy importante su impulso, seguimiento y renovación, dado que contribuyen a la consolidación de una cultura institucional centrada en la integridad, la diversidad, la inclusión y el servicio al bien común.

Por último, estos valores cristalizan en el papel de la **gobernanza** en las entidades que componen el TSAS. Esta se configura como un elemento clave para garantizar la coherencia estratégica, la sostenibilidad institucional y la eficacia de las intervenciones sociales. Este modelo de gobernanza debe fundamentarse en la **participación activa y representativa** de sus bases sociales, incluidos personas usuarias, profesionales, voluntariado, órganos de gobierno y otros actores del ecosistema social. Ha de garantizar **procesos transparentes, inclusivos y orientados al cumplimiento del interés general**.

La pluralidad organizativa y la diversidad de niveles territoriales y funcionales del TSAS exigen **estructuras de gobernanza flexibles**, con capacidad de coordinación interinstitucional, generación de consensos y articulación de respuestas integrales frente a la vulnerabilidad social. Asimismo, se requiere una **alineación constante entre misión, valores y prácticas**, con marcos de corresponsabilidad, ética pública y rendición de cuentas que fortalezcan la legitimidad social de las entidades. La mejora continua de los procesos de toma de decisiones, el refuerzo de la base social y el fortalecimiento de liderazgos democráticos son componentes estratégicos para consolidar un modelo de gobernanza que responda con eficacia a los desafíos sociales contemporáneos.

III. El rol y la actuación del TSAS

El TSAS es un **actor clave en la provisión de bienestar** tanto en la Unión Europea como en España. Su actuación se realiza habitualmente en colaboración con las administraciones públicas, bajo la premisa de que para mejorar el bienestar colectivo son necesarios no solo unos servicios públicos robustos, sino también un tejido asociativo que actúe de un modo continuado. Ambos deben trabajar en cooperación y de modo complementario. El ámbito operativo del TSAS se concentra prioritariamente en **la promoción de la inclusión social y la atención y acompañamiento a grupos vulnerables**.

3.1. Rol

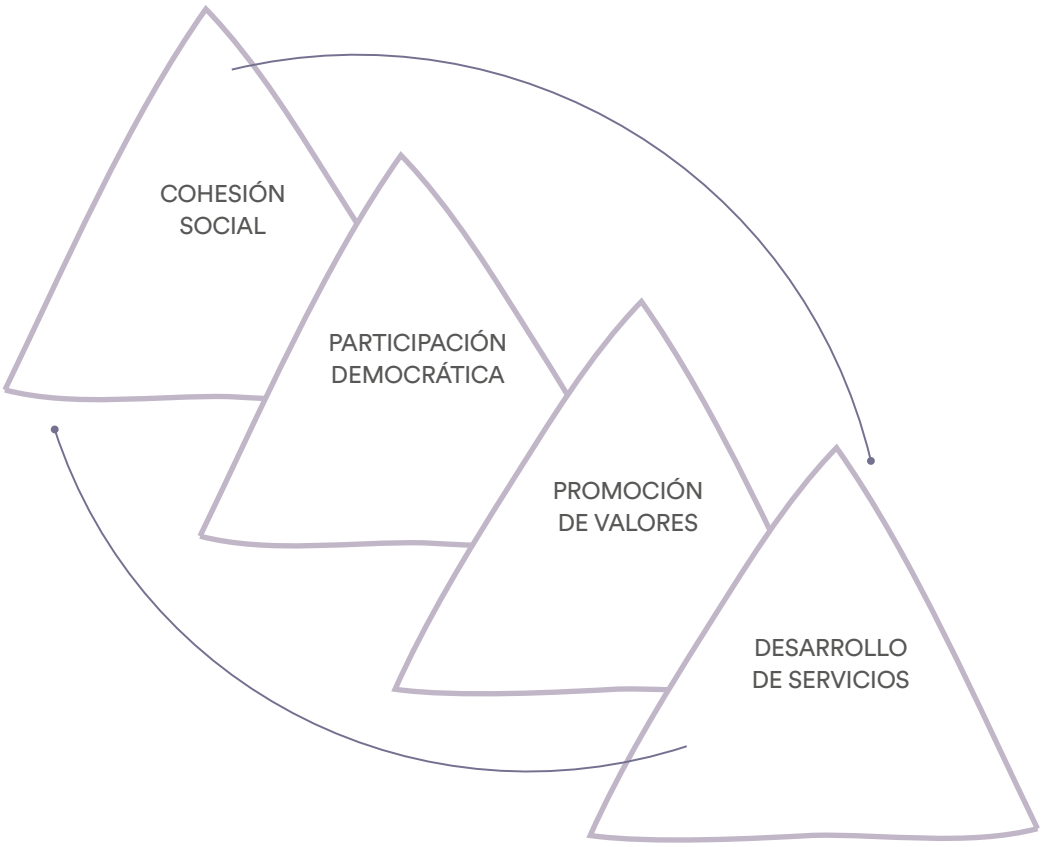
La actividad del TSAS se centra especialmente en **el entramado social y en la protección frente a la vulnerabilidad**. Las entidades sociales tienen conocimientos especializados en estas cuestiones gracias al trabajo continuado en el terreno y a su acción institucional. La proximidad, el arraigo territorial, la cercanía con las personas, la continuidad y la activación del tejido social y del capital local son, entre muchos otros, los principales elementos que hacen que el trabajo del TSAS juegue un papel indispensable y aporte un valor añadido en los servicios personales dirigidos a grupos y colectivos en situación de vulnerabilidad.

De hecho, el TSAS está especialmente presente en aquellos campos donde ni el sector público, por las características en las que se han de desarrollar los servicios y sus particularidades, ni el mercado, por la baja rentabilidad económica, son capaces de llegar con impacto y continuidad. En ese sentido, hay

que entender su rol como un **bien público complementario y no subsidiario de las responsabilidades públicas** en la construcción del bienestar y el desarrollo del bien común.

En las últimas décadas, el TSAS se ha convertido en un **actor indispensable en la defensa de los derechos y en la atención de los grupos en situación de vulnerabilidad**. No solamente por su proximidad e implicación, sino también por la capacidad de identificar, detectar y atender necesidades, e incluso prevenirlas. Actúa frente a los factores que inciden en la vulnerabilidad activando recursos propios y generando respuestas de forma rápida, flexible y eficaz.

En resumen, las entidades del TSAS cumplen **cuatro funciones sociales** complementarias:



Estas funciones se materializan en una serie de **roles específicos** que son complementarios entre sí, están interrelacionados y dan legitimidad social a las entidades:

- Creador de opinión.
- Facilitador de cohesión social.
- Canalizador de la participación social.
- Defensor de las personas en situación de mayor vulnerabilidad.
- Identificador de necesidades.
- Portavoz de quienes, aunque tienen voz, necesitan altavoces.
- Diseñador y desarrollador de políticas públicas.
- Colaborador con los bienes públicos.
- Difusor de visibilidad de los colectivos invisibilizados.

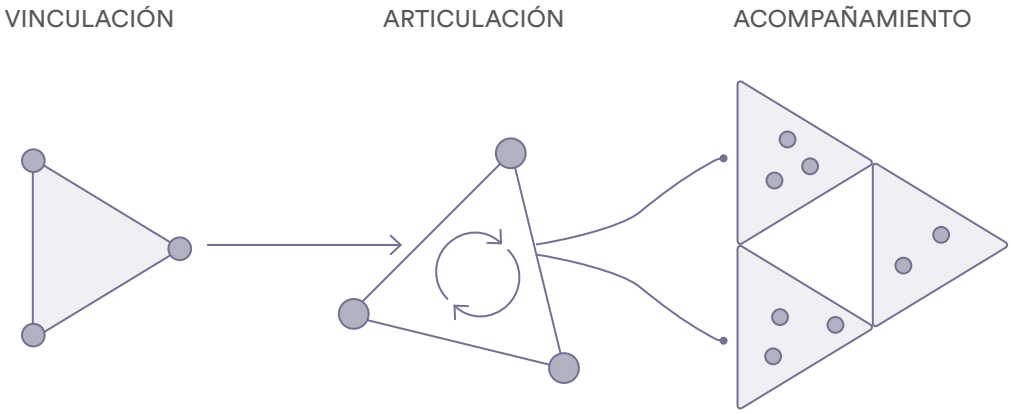
3.2. Actuación

Las entidades del TSAS son como una moneda con dos caras inseparables: la **defensa de los derechos** y el **desarrollo de programas e intervenciones**. Por tanto, el TSAS cumple con un doble rol esencial. Por un lado, defiende derechos para **sensibilizar a la sociedad y promover la igualdad, la justicia social y la equidad**. Por otro, desarrolla servicios a través de iniciativas, proyectos y apoyos, en muchas ocasiones en alianza con otros actores. Estas acciones facilitan el **acceso de las personas en situación de vulnerabilidad a bienes públicos que mejoran su bienestar** y abordan los factores que inciden en la vulnerabilidad, como la falta de vínculos, el establecimiento de redes, los apoyos y cuidados, etc. Ambas dimensiones son inseparables y conforman un círculo virtuoso que retroalimenta su actuación. Las entidades están más legitimadas para reivindicar y defender derechos si con sus programas demuestran cómo mejora la vida de las personas y ese compromiso con las personas las legitima para defender derechos.

Esta doble función **se desarrolla a través de una serie de acciones**:

DEFENSA DE DERECHOS	• Denuncia y conciencia crítica • Reivindicación • Sensibilización social	• Incidencia en las políticas públicas • Transmisión de valores
DESARROLLO DE PROGRAMAS E INTERVENCIONES	• Promoción de la igualdad de oportunidades y la equidad • Acceso a derechos individuales y colectivos	• Fomento del desarrollo integral de las personas y la autonomía personal • Activación y organización de la ciudadanía

Por otro lado, en relación con la actividad y con la forma en la que se lleva a cabo, el modelo de intervención del TSAS se basa en tres elementos que lo identifican y distinguen:



La vinculación de las organizaciones a un territorio, comunidad o colectivo

La articulación de la participación de las personas en la acción y en la vida interna de las entidades

El acompañamiento a las personas, familias, comunidades, etc, con una perspectiva integral, personalizado y continuado en el tiempo

IV. Retos del TSAS en el abordaje de la vulnerabilidad

Como se ha desarrollado en los apartados anteriores, el trabajo con los grupos y contextos vulnerables constituye una dimensión estructural y permanente de la actividad del TSAS. En este se abordan algunos de los **principales desafíos** que afronta actualmente ante los problemas sociales emergentes y las formas contemporáneas de vulnerabilidad surgidas en los últimos años. El análisis se centra específicamente en los retos vinculados a las expresiones actuales de la vulnerabilidad social.

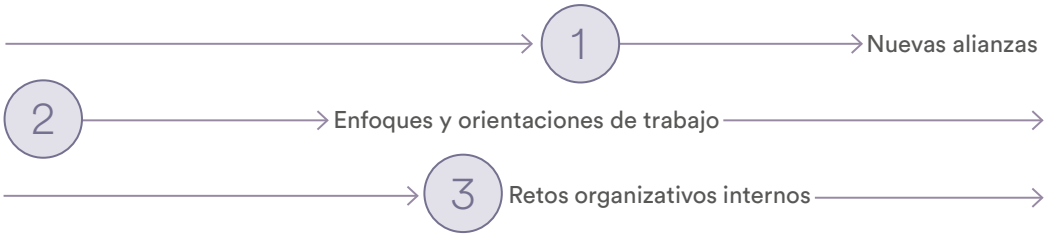
Esta aproximación se realiza desde una perspectiva de continuidad y ampliación: **reconoce la vigencia de las prácticas y enfoques desarrollados hasta la actualidad** y, al mismo tiempo, **abre líneas de reflexión** que permitan fortalecer la capacidad de respuesta ante un contexto social en transformación.

Es importante que las entidades se adapten a la realidad dinámica que genera nuevos contextos y cambios para dar una **respuesta más eficaz a la vulnerabilidad e intervenir en sus dinámicas**. Esto exige pensar en nuevas claves sin olvidar los principios y valores que son consustanciales a las entidades (la justicia, la reducción de las desigualdades, la solidaridad, la erradicación de la pobreza y la exclusión, la orientación a las personas...). Sin embargo, la realización práctica de esos valores requiere encontrar hoy nuevas fórmulas adaptadas a los tiempos modernos para conseguir impactos sociales que redunden en el desarrollo y bienestar de las personas, por ejemplo:

- Aprovechar las oportunidades que ofrecen la sociedad de la información y las TIC.
- Establecer alianzas más robustas con distintos actores.
- Trabajar de forma cohesionada.
- Mejorar las herramientas, métodos y técnicas de actuación.

Esto implica trabajar en todos los procesos dinámicos de la vulnerabilidad (clásicos y nuevos), introducir nuevos enfoques de trabajo, establecer nuevas alianzas y afrontar los retos organizativos internos.

Procesos dinámicos de vulnerabilidad



4.1. Abordar los factores que inciden en la vulnerabilidad

El trabajo de las entidades del TSAS con población vulnerable ha abordado factores como la exclusión residencial, los desequilibrios territoriales, la discapacidad, la salud mental o la desigualdad escolar, entre otros. Estos factores siguen siendo fundamentales en muchas de las intervenciones del sector. Sin embargo, la evolución del contexto social, el carácter dinámico de estas vulnerabilidades y su interacción con otros procesos emergentes hacen necesario **enriquecer los marcos de análisis e intervención**.

Esto no supone reemplazar enfoques previos, sino hacerlos evolucionar con perspectivas más complejas y transversales que permitan una **comprensión más ajustada de las nuevas configuraciones de la vulnerabilidad social**. Es pertinente incorporar metodologías contrastadas y enfoques innovadores alineados con una comprensión actualizada de los fenómenos sociales y con los cambios en los consensos colectivos sobre aspectos como el estigma, el reconocimiento y la diversidad de trayectorias vitales.

Estos cambios en los consensos sociales afectan a la manera en que se nombra, percibe y aborda la vulnerabilidad, lo que condiciona tanto el diseño de las intervenciones como su aceptación

por parte de las personas destinatarias. A estos factores consolidados se suman **nuevos riesgos emergentes**, analizados en detalle en la unidad 1 de este documento.

Las entidades del TSAS están llamadas a desempeñar un rol fundamental en la mitigación de estas vulnerabilidades mediante un **enfoque holístico** que integre formación, acompañamiento, incidencia política, sensibilización, generación de conocimiento y participación. La construcción de comunidades resilientes, solidarias y adaptadas a los desafíos contemporáneos dependerá en gran medida de su capacidad de respuesta y de su articulación con diversos actores sociales.

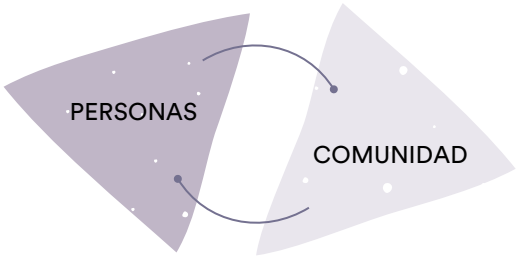
Para abordar de manera efectiva los procesos de vulnerabilidad social es imprescindible reconocer que esta no es solo una cuestión individual, sino que responde a dinámicas estructurales y contextuales. Por lo tanto, es necesario prestar especial atención a los grupos de población que, por sus circunstancias vitales, se encuentran en una posición de mayor exposición al riesgo de vulnerabilidad. Esto supone reforzar la capacidad de detección temprana para prevenir procesos **en los que la vulnerabilidad se agrave de forma continua y desemboque en una situación de pobreza o exclusión que se pueda cronificar**. Para ello es necesario complementar el **enfoque asistencial con un enfoque preventivo** orientado a crear mecanismos de intervención para evitar la caída en procesos de vulnerabilidad social de aquellas personas que se encuentran en riesgo.

“Las entidades del TSAS están llamadas a desempeñar un rol fundamental en la mitigación de estas vulnerabilidades mediante un enfoque holístico”

4.2. Introducir nuevas orientaciones de trabajo

Con el fin de mejorar la eficiencia, obtener mejores resultados y, en definitiva, cumplir mejor su misión, las entidades tienen que adecuar los enfoques y la forma de trabajar a este contexto de emergencia de nuevas formas y dinámicas de vulnerabilidad.

Por un lado, están los retos referidos al enfoque de trabajo o de la intervención, es decir, a las formas de abordar el trabajo con los grupos y contextos especialmente vulnerables. Para ello, las entidades trabajan principalmente con dos enfoques:



Estos enfoques no son excluyentes entre sí ni agotan todas las perspectivas posibles —como el enfoque de género o el enfoque de derechos—. En la práctica, con frecuencia se combinan y se articulan en un modelo comunitario centrado en la persona.

- **Enfoque centrado en las personas.** Esta aproximación sitúa a cada persona como protagonista de su proceso de desarrollo social. Se reconoce su autodeterminación y su autocontrol. Se promueve su **autonomía** y el diseño de **intervenciones personalizadas** que respondan a las preferencias, deseos y expectativas de cada persona. Se entiende el desarrollo humano como la libertad de elegir y expandir sus propias posibilidades.
- **Enfoque comunitario.** Esta perspectiva concibe la intervención social como un proceso colectivo de transformación. La comunidad —entendida operativamente, en palabras de Marco Marchioni, como "un territorio en el cual vive una

determinada población y que cuenta con determinados recursos"– es el marco y el sujeto de la intervención. Se prioriza generar **redes de solidaridad**, fortalecer los **vínculos sociales** y movilizar los **recursos comunitarios**. Entre otras cuestiones, se promueve la **desinstitucionalización de la atención**, entendida no solo como la salida de los centros, sino como el conjunto de enfoques que sitúan en el centro a las personas y sus comunidades.

Por otro lado, las entidades sociales adoptan perspectivas u orientaciones relacionadas con la manera de abordar la intervención. La lista que sigue no agota todas las posibles orientaciones que pueden adoptarse. Se presentan cruzadas con los enfoques previos.

→ **Orientación transformadora:**

- El TSAS debe impulsar **cambios estructurales que reduzcan las desigualdades y promuevan el cambio social al incidir en las creencias y valores**, con un enfoque centrado en las personas que comprenda sus necesidades individuales y promueva su autonomía.
- Al mismo tiempo, el enfoque comunitario es fundamental para **construir redes de colaboración que generen transformaciones sostenibles**. La intervención social requiere equilibrar la atención a las trayectorias personales con la movilización de recursos colectivos para construir un ecosistema de cambio que integre y articule lo individual y lo colectivo de forma coherente.

→ **Orientación innovadora:**

- La innovación se convierte en una herramienta estratégica para abordar desafíos sociales. Desde un enfoque centrado en las personas, **la innovación debe ser pertinente y útil para mejorar su calidad de vida**.
- El enfoque comunitario complementa esta perspectiva. Promueve **la adaptación de soluciones a contextos locales y garantiza la participación** de la comunidad en el desarrollo de iniciativas transformadoras.

→ **Orientación preventiva:**

- La prevención de problemáticas sociales requiere una estrategia multidimensional. El enfoque centrado en las personas prioriza la **identificación temprana de necesidades individuales** que evita la escalada de situaciones de vulnerabilidad.
- En paralelo, el enfoque comunitario consolida **estructuras de apoyo colectivo que fortalecen la resiliencia**. Crea una red de protección que va más allá de la intervención individual.

→ **Orientación al dato y a la evidencia:**

- La recopilación y el análisis de información son cruciales para desarrollar intervenciones efectivas. El enfoque centrado en las personas garantiza que **los datos reflejen realidades individuales**, lo que permite intervenciones personalizadas.
- El enfoque comunitario, por su parte, **contextualiza esta información y genera respuestas ajustadas** a las dinámicas territoriales específicas.

→ **Orientación interseccional:**

- La comprensión de la diversidad social exige un abordaje complejo. El enfoque centrado en las personas permite respuestas adaptadas a situaciones particulares que reconozcan la **singularidad de cada experiencia**.
- El enfoque comunitario articula estrategias que integran diferentes recursos y actores. Aborda las desigualdades desde una **perspectiva más amplia y colaborativa**.

→ **Orientación integral:**

- Las problemáticas sociales demandan respuestas multidimensionales. Un enfoque centrado en las personas asegura intervenciones que consideren **todas las necesidades individuales**.
- El enfoque comunitario facilita la **interacción entre diversos ámbitos de actuación**. Construye soluciones integradas que conectan lo personal con lo colectivo.

- Las soluciones integradas requieren, por otra parte, avanzar hacia una integración de servicios en la que la actuación de las entidades en distintos ámbitos no suponga segmentar respuestas en compartimentos estancos para las personas.

→ **Orientación a la sensibilización social:**

- La concienciación ciudadana es un proceso que requiere múltiples miradas. El enfoque centrado en las personas **da voz a quienes experimentan vulnerabilidad** y visibiliza sus realidades.
- El enfoque comunitario impulsa una implicación social más amplia. Genera condiciones para que la ciudadanía se comprometa activamente con soluciones colectivas y eso fortalece el tejido de solidaridad y corresponsabilidad social.

→ **Orientación a la incidencia política:**

- La transformación social pasa por influir en los espacios de decisión. El enfoque centrado en las personas garantiza que **las políticas respondan a necesidades reales individuales**.
- El enfoque comunitario fomenta la **organización de la sociedad civil**. Potencia su capacidad de incidir en marcos normativos y programas de acción.

→ **Orientación participativa:**

- La participación activa es fundamental en la acción social. El enfoque centrado en las personas promueve la **autonomía individual y el protagonismo en las decisiones personales**.
- El enfoque comunitario refuerza la **cohesión social**. Crea **espacios de diálogo y acción conjunta** que van más allá de las experiencias individuales.

→ **Orientación basada en derechos:**

- Los derechos humanos constituyen el eje central de toda intervención. El enfoque centrado en las personas **reconoce a cada persona como sujeto de derechos** y promueve su empoderamiento.

- El enfoque comunitario genera **entornos inclusivos** que facilitan el ejercicio efectivo de estos derechos y transforma las condiciones estructurales que limitan su plena realización.
- Esta orientación es **transversal** al resto: permea todos los enfoques y orientaciones descritos, y constituye el marco ético y político en el que el TSAS articula su misión.

4.3. Reforzar las alianzas y el trabajo en red

En este contexto de cambios dinámicos y acelerados requieren **respuestas adaptadas y coordinadas frente a la vulnerabilidad** en las que es necesaria la **participación de todos los actores sociales**. Las vulnerabilidades son cada vez más complejas porque afectan a múltiples factores y se entrecruzan. Esta complejidad creciente supone que las estrategias clásicas no se pueden abordar de forma aislada. El principio que orienta la respuesta a esta complejidad es el del impacto compartido: las soluciones más eficaces requieren esfuerzos coordinados, articulación de saberes y puesta en común de recursos entre actores de distinta naturaleza.

Esta situación exige un **cambio de perspectiva que fomente sinergias**, evite el trabajo en paralelo y concentre los esfuerzos en la intervención directa sobre la población vulnerable. Las lógicas de la cooperación y la complementariedad deben primar sobre la competencia.

Por un lado, se debe abordar el reto de mejorar las relaciones entre los diversos actores que configuran la intervención social: entidades sociales, Administración pública, sociedad civil organizada y tejido empresarial. Estas alianzas, entendidas como

"El TSAS actúa como un agente clave en la articulación de respuestas frente a las desigualdades sociales"

mecanismos estructurales de cooperación, deben partir de una lógica de **impacto compartido y complementariedad** que implica que las soluciones más eficaces a las vulnerabilidades actuales requieren esfuerzos coordinados, articulación de saberes y puesta en común de recursos. Ya sea entre entidades sociales o con empresas, administraciones o redes ciudadanas, el impacto de cada actor se ve potenciado cuando se articula con otros en torno a objetivos comunes, respetando las diferencias de rol, identidad y función. Este principio transversal debe orientar todas las formas de alianza desarrolladas a continuación como condición imprescindible para aumentar el impacto social de las actuaciones, optimizar recursos y afrontar retos que ninguna entidad puede abordar de forma aislada.

El trabajo en red no debe entenderse únicamente como coordinación entre recursos, sino como una forma de construir inteligencia compartida sobre las necesidades, capacidades y trayectorias de las personas y familias acompañadas. La cooperación territorial permite enriquecer el diagnóstico, evitar duplicidades, sostener itinerarios personalizados y articular la acción social con la educativa, la sanitaria, la comunitaria y la cultural.

Las lógicas de competencia entre organizaciones, los marcos normativos restrictivos y la segmentación por colectivos de intervención dificultan el trabajo conjunto. A pesar de los avances en la articulación de redes y plataformas, estas estructuras siguen centradas mayoritariamente en la incidencia política y no tanto en el desarrollo de proyectos colaborativos orientados a resolver problemas concretos. Superar esta fragmentación exige una apuesta decidida por crear **estructuras operativas compartidas, orientadas a la acción y la cocreación de soluciones, y basadas en la confianza, la transparencia y el propósito común**.

4.3.1. Alianzas entre entidades del TSAS

La creciente complejidad que se deriva de las multivulnerabilidades sociales aconseja un trabajo en **cooperación entre las distintas entidades sociales** que permita abordar de manera

eficiente estos retos. Esto **facilita una actuación más holística** que aborde los distintos elementos que forman esta multivulnerabilidad.

En las últimas décadas, las entidades sociales han creado un ecosistema de redes de segundo nivel, plataformas y asociaciones en las que aúnan sus esfuerzos principalmente de cara a la incidencia política. Pero es necesario dar un paso más. La coordinación, cooperación, complementariedad y trabajo conjunto tienen que traducirse en el desarrollo de **proyectos comunes que busquen dar un uso más eficiente a los recursos, conseguir más impacto y desarrollar estrategias de trabajo en red y respuestas conjuntas**.

Este enfoque de trabajo va más allá de los intercambios de información ocasionales entre entidades sobre personas, situaciones o normativas, de los apoyos puntuales entre ellas en el desarrollo de programas o de las acciones de incidencia a través de las redes y plataformas. Requiere **superar el contexto de frecuente competencia** por recursos de diferente tipo (humanos, económicos, etc.) y avanzar en el consenso metodológico sobre el enfoque de los problemas, así como en el trabajo en paralelo en el mismo territorio o con los mismos grupos. La cooperación y el trabajo en red entre entidades del TSAS implica optimizar recursos para reducir costes, compartir conocimientos, infraestructuras y herramientas, y desarrollar proyectos en conjunto para evitar la duplicidad de esfuerzos a la vez que se fomenta la especialización de cada entidad.

Una barrera importante es la reticencia de muchas organizaciones a "perder su identidad" al integrarse en procesos colaborativos. Esta percepción debe ser abordada mediante mecanismos de gobernanza compartida, visibilidad equitativa y garantías de autonomía funcional dentro de las alianzas. Además, articular **instrumentos de financiación que premien el trabajo en red y no generen competencia directa entre entidades** es una condición clave para fortalecer estas sinergias.

4.3.2. Alianzas con el tejido empresarial

Los problemas sociales hoy no pueden ser resueltos meramente con la acción de la Administración pública y del TSAS. En nuestra sociedad existe mucho potencial de financiación privada disponible para invertir en programas, servicios y soluciones que luchen contra la vulnerabilidad, siempre que se produzca un retorno social de la inversión. Esto abre nuevas posibilidades y es un potencial para el TSAS: puede proponer y sumarse a iniciativas desarrolladas o financiadas junto con el sector mercantil que **hagan frente a las vulnerabilidades y contribuyan al desarrollo de sociedades más cohesionadas y resilientes**.

En los últimos años y a raíz de la evolución de los dos sectores tanto en la percepción como en su rol respecto al abordaje de la vulnerabilidad, el TS y el sector mercantil se van posicionando como agentes complementarios y mutuamente necesarios ante los nuevos factores y procesos de la vulnerabilidad. Esto genera condiciones más adecuadas para lograr transformaciones de mayor impacto. La relación con las empresas mercantiles debe superar la orientación a la búsqueda de financiación para trabajar de modo conjunto en **la solución de problemas complejos que ni las entidades pueden resolver de modo satisfactorio por sí mismas ni tampoco las empresas**, pero sí entre ambos cuando actúan de forma complementaria.

Últimamente están surgiendo múltiples iniciativas de colaboración entre empresas y entidades del TSAS, que ponen en marcha acciones conjuntas o atraen capital privado que se invierte en proyectos y respuestas sostenibles. Por ejemplo, algunas

"Su intervención va más allá de la atención directa, pues integra acompañamiento, prevención y transformación social"

iniciativas que promueven la colaboración mediante auditorías éticas o experiencias con promotores de vivienda social en proyectos conjuntos muestran que es posible **una alianza que genere soluciones con impacto estructural**. De especial interés son los casos de empresas con propósito social o aquellas del ámbito de la economía social que permiten diálogos más simétricos, dado que priman el fin social sobre el lucro.

Además, estrategias como la **inversión de impacto** que llevan adelante diferentes empresas, en ocasiones con la colaboración de entidades del TSAS, pueden suponer una forma de colaboración que permita a las entidades sociales no solo obtener recursos económicos, sino también colaborar en el diseño de estrategias de impacto con el tejido empresarial. Esto favorece la transferencia de conocimiento de cara a la intervención.

La clave está en identificar proyectos en los que haya complementariedad de capacidades y se alineen valores y misiones entre el tejido empresarial y el TSAS: por ejemplo, iniciativas tecnológicas que requieren una aplicación comunitaria que solo el TSAS puede desarrollar con **legitimidad y conocimiento del territorio**. También resulta prometedor explorar diferentes formatos de colaboración, entre los que destacan:

- Las **SOCIMI** (sociedades cotizadas de inversión inmobiliaria) con fines sociales, que canalizan capital privado hacia proyectos de vivienda asequible y habitabilidad digna con criterios de impacto social.
- Los **esquemas de filantropía participativa**, que permiten codiseñar las intervenciones desde sus inicios implicando a los financiadores en el proceso y no solo en el resultado.

La colaboración entre el TSAS y el tejido empresarial requiere marcos de relación claros, respetuosos con la identidad de ambos sectores y orientados a la resolución de problemas complejos que ninguno de los dos puede afrontar de forma aislada.

La **eficiencia empresarial y el propósito transformador** del TSAS son complementarios cuando se articulan mediante el respeto mutuo y la claridad de roles.

4.3.3. Alianzas con las administraciones públicas

La relación entre el TSAS y la Administración pública es una de las más determinantes para el cumplimiento de la misión social de las entidades: condiciona su financiación, su capacidad de incidencia y su posición en el diseño y la implementación de las políticas sociales.

La tendencia general en Europa es avanzar hacia un nuevo marco de colaboración en el que se incrementa la provisión privada de servicios públicos. En eso, especialmente en determinados ámbitos, el TSAS tiene una presencia muy importante. No obstante, las relaciones entre la Administración y el TSAS **van más allá de la financiación de sus actividades** o de la provisión de servicios de garantía pública cuando estos se conciertan o contratan con las entidades sociales especializadas.

La relación y colaboración del TSAS con la Administración pública requiere espacios permanentes de trabajo y ha de estar respaldada por bases legales sólidas en el marco del diálogo civil. Las entidades tienen un papel fundamental **en la consulta dentro del ciclo de las políticas públicas, la planificación, la ejecución, el seguimiento y su evaluación**. Pueden hacer aportaciones y propuestas, y seguir su cumplimiento desde una posición sincera y transparente que no ha de estar condicionada por la financiación.

"El conocimiento directo de la realidad social refuerza la capacidad del sector para adaptar sus intervenciones"

Un ámbito clave de cooperación entre el TSAS y la Administración es el **intercambio de información**. Las entidades sociales tienen datos privilegiados sobre sus intervenciones que, con respeto a las normas de protección de datos, son muy útiles para la detección de necesidades y el diseño y seguimiento de las políticas públicas. Esto es especialmente relevante en la era de la información y en el contexto actual de los servicios sociales, en el que se está dando un impulso a los sistemas de información con la implantación de la historia social única.

50 %
de la financiación del TSAS procede de la Administración pública, mientras que el resto se distribuye entre financiación privada y autofinanciación.

Las entidades del TSAS utilizan distintas fuentes de financiación. En muchos casos, los recursos proceden mayoritariamente de la Administración pública, pero en otros muchos su financiación es privada o hay autofinanciación. Como media, el 50 % de sus recursos viene de fuentes públicas y el resto corresponde a fuentes privadas o a autofinanciación. Es necesario evolucionar desde los sistemas de financiación que ha usado tradicionalmente la Administración pública hacia **nuevas fórmulas de cooperación público-social que introduzcan innovaciones y se ajusten a las formas cada vez más complejas que requiere la intervención social frente a las nuevas vulnerabilidades**.

4.3.4. Alianzas con la sociedad civil organizada y redes comunitarias

La articulación entre el TSAS y la sociedad civil organizada sigue siendo una asignatura pendiente. Existen **redes informales, movimientos vecinales, plataformas cívicas, redes de solidaridad espontánea** que surgen ante crisis o necesidades específicas (como las organizadas tras la pandemia o la DANA) y que actúan con gran eficacia local, pero que están desconectadas del trabajo estructurado del TSAS.

Las entidades sociales pueden jugar un rol clave como facilitadoras de estas redes no solo al **canalizar apoyos**, sino también al **aprender de sus metodologías, adaptar sus innovaciones y ayudar en su continuidad y extensión**. Existen experiencias

de "apadrinamiento" de buenas prácticas por parte de entidades más grandes que permiten su extensión territorial. Además, los procesos de laboratorios sociales, espacios de cocreación o estrategias de inteligencia territorial compartida son instrumentos para llevarlo a cabo.

4.3.5. Alianzas con universidades

Las universidades representan un socio estratégico para el TSAS en su proceso de transformación y fortalecimiento. No obstante, su implicación ha sido hasta ahora fragmentada y escasamente sistemática. A pesar de su potencial para contribuir a la innovación y la producción de conocimiento aplicado, a la colaboración entre universidades y entidades del tercer sector le falta estructura estable.

Las universidades tienen la capacidad de **generar conocimiento riguroso y herramientas para la medición de impacto, evaluar la eficacia de las intervenciones sociales, sistematizar aprendizajes y ofrecer formaciones especializadas**. Sin embargo, muchas veces estas aportaciones no se alinean con las necesidades reales de las entidades o no se traducen en resultados útiles para su práctica cotidiana. Además, existe una distancia cultural entre los tiempos y lenguajes de la academia y los del trabajo social práctico que dificulta una colaboración fluida.

Para superar estas limitaciones es necesario fomentar **espacios estables de cocreación entre academia y tercer sector**. Por ejemplo, podrían impulsarse observatorios mixtos, proyectos de investigación-acción, programas de formación diseñados conjuntamente o de microcredenciales. La figura de las plataformas colaborativas con retos sociales definidos puede ser útil también para canalizar esta alianza y generar proyectos en los que investigadores y profesionales sociales trabajen en pie de igualdad.

Existen además ejemplos incipientes de alianzas territoriales entre entidades sociales y universidades en las que se desarrollan diagnósticos participativos, estudios de necesidades o

programas piloto que pueden servir de referencia. Su generalización requiere voluntad institucional, marcos de colaboración claros y financiación adaptada.

Por último, **las universidades pueden ser aliadas estratégicas** en la sensibilización y en la construcción de discurso público sobre la vulnerabilidad. Su capacidad para generar evidencia rigurosa, formar opinión cualificada y conectar con redes internacionales refuerza la legitimidad social del TSAS y amplía su capacidad de incidencia política. Esta alianza, cuando se asienta en marcos estables y financiación adecuada, puede convertirse en uno de los vectores más potentes de transformación del sector.

4.4. Transformar la organización interna

Los retos descritos anteriormente requieren de cambios en el interior de las organizaciones, que deben adaptarse y revisar sus estructuras organizativas para poder desarrollar mejor su misión. Estos cambios afectan tanto a aspectos puramente organizativos como a otros de orientación estratégica.

La orientación hacia las personas en situación de vulnerabilidad y no solo hacia la exclusión hace necesario un cambio organizativo de las entidades en línea con los retos expuestos previamente y que se analizan con más detalle a lo largo de las distintas unidades de *Cartografías de la vulnerabilidad social*:

- **Fidelidad con respecto al espíritu fundacional.** Es preciso mantener un equilibrio entre ser fiel al espíritu fundacional y demostrar la suficiente flexibilidad para **adaptarse a los cambios que se derivan de las nuevas vulnerabilidades**.
- **Enfoque integral y sistémico.** El TSAS debe adoptar **soluciones multidimensionales** que aborden tanto necesidades inmediatas como causas estructurales de desigualdad.

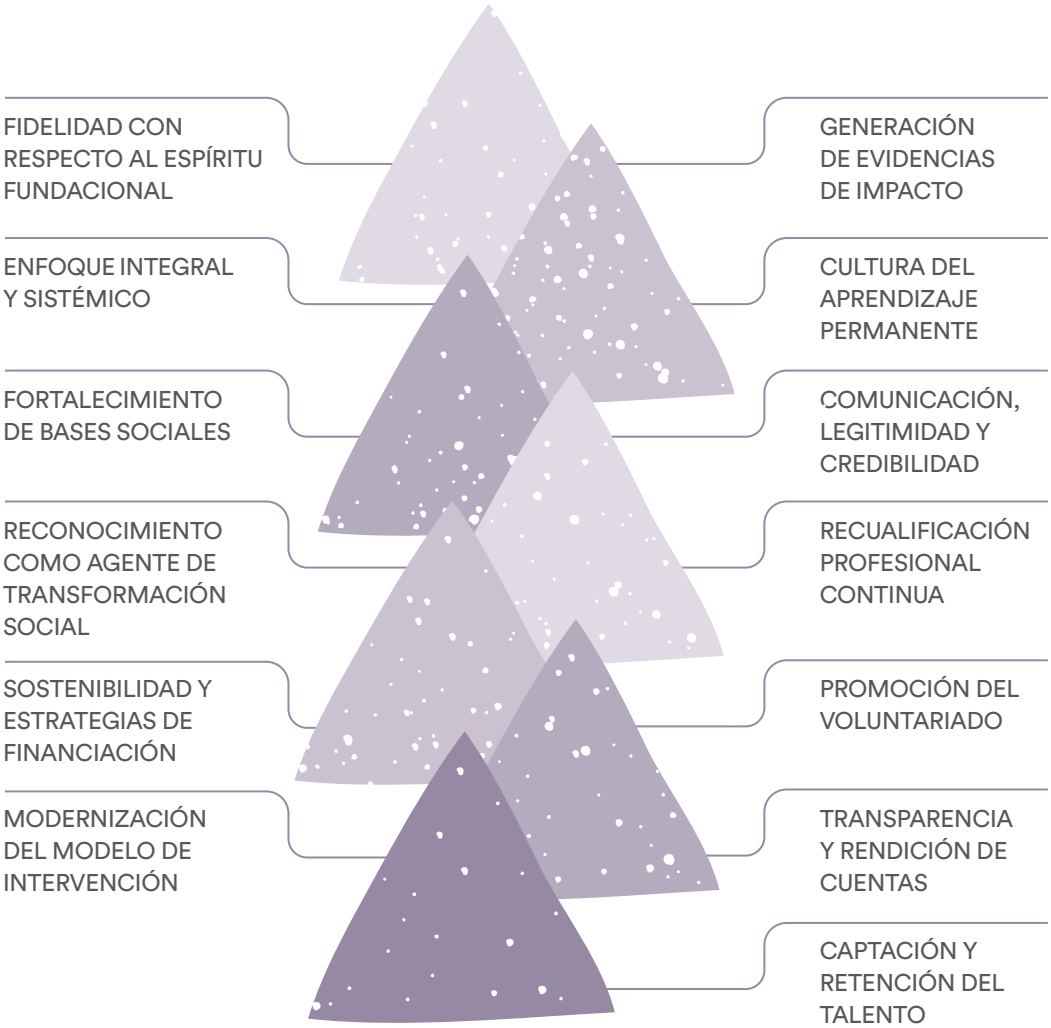
Esto requiere un trabajo colaborativo que considere las perspectivas sociales, económicas y ambientales, y los principios de equidad e inclusión.

- **Fortalecimiento de bases sociales.** Renovar y consolidar la base social es estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones. Implica fortalecer los vínculos con colaboradores y donantes para **ampliar la participación social y generar sentido de pertenencia**. Una comunicación efectiva y una red de apoyo sólida permitirán incrementar el impacto de las acciones.
- **Reconocimiento como agente de transformación social.** Es fundamental posicionarse como **interlocutor clave en la creación de políticas públicas**. Esto implica un trabajo continuo de incidencia política, visibilización del impacto social y refuerzo de los valores y principios del sector.
- **Sostenibilidad y estrategias de financiación.** Las entidades del TSAS dependen en gran medida de subvenciones públicas para desarrollar sus acciones. Esta financiación depende de departamentos de la Administración que tienen recursos limitados y están tensionados económicamente. En congruencia con los nuevos factores y procesos dinámicos de la vulnerabilidad, se requiere **que las entidades se profesionalicen en las tareas de gestión interna**, diversifiquen sus fuentes de financiación y desarrollen **sistemas de evaluación** que pongan en valor sus intervenciones frente a potenciales financiadores. Todo ello, para conseguir la sostenibilidad del trabajo a largo plazo.
- **Modernización del modelo de intervención.** Las estrategias de intervención deben evolucionar según las transformaciones sociales. La **incorporación de tecnologías, metodologías ágiles y entornos digitales** permitirá mejorar la eficacia. Se requieren modelos de intervención personalizados, especialmente para atender a poblaciones en situación de vulnerabilidad.

- **Generación de evidencias de impacto.** Es crucial demostrar la efectividad de las intervenciones. Esto implica **desarrollar sistemas de evaluación rigurosos, documentar resultados cuantitativos y cualitativos**, y colaborar con entidades académicas para validar los procesos y garantizar transparencia.
- **Cultura de aprendizaje permanente.** Las organizaciones deben promover el aprendizaje continuo **mediante capacitación constante, reflexión sobre prácticas, evaluación de resultados y participación en redes de intercambio de conocimientos**. El aprendizaje debe ser tanto interno (equipos) como externo (con otras organizaciones).
- **Comunicación, legitimidad y credibilidad.** Para ser reconocidas como actores sociales relevantes, las organizaciones deben **comunicar estratégicamente sus logros**, construir relaciones de confianza y visibilizar su rol transformador en la sociedad.
- **Recualificación profesional continua.** La actualización profesional es fundamental en un entorno dinámico. Las personas que trabajan en el TSAS deben desarrollar **competencias en sus áreas de intervención** e incorporar metodologías innovadoras, herramientas digitales y enfoques que mejoren la eficacia. Es esencial comprender las dinámicas sociales, económicas y culturales de las comunidades.
- **Promoción del voluntariado.** El voluntariado constituye un pilar fundamental. Su fortalecimiento requiere innovar en **estrategias de atracción y retención, así como ofrecer experiencias significativas, formación continua y oportunidades de desarrollo**. Es importante fomentar la colaboración entre diferentes generaciones e incluir diversidad de perfiles.
- **Transparencia y rendición de cuentas.** Las organizaciones deben **comunicar de manera abierta y accesible su gestión financiera, los resultados y los procesos**. La transparencia

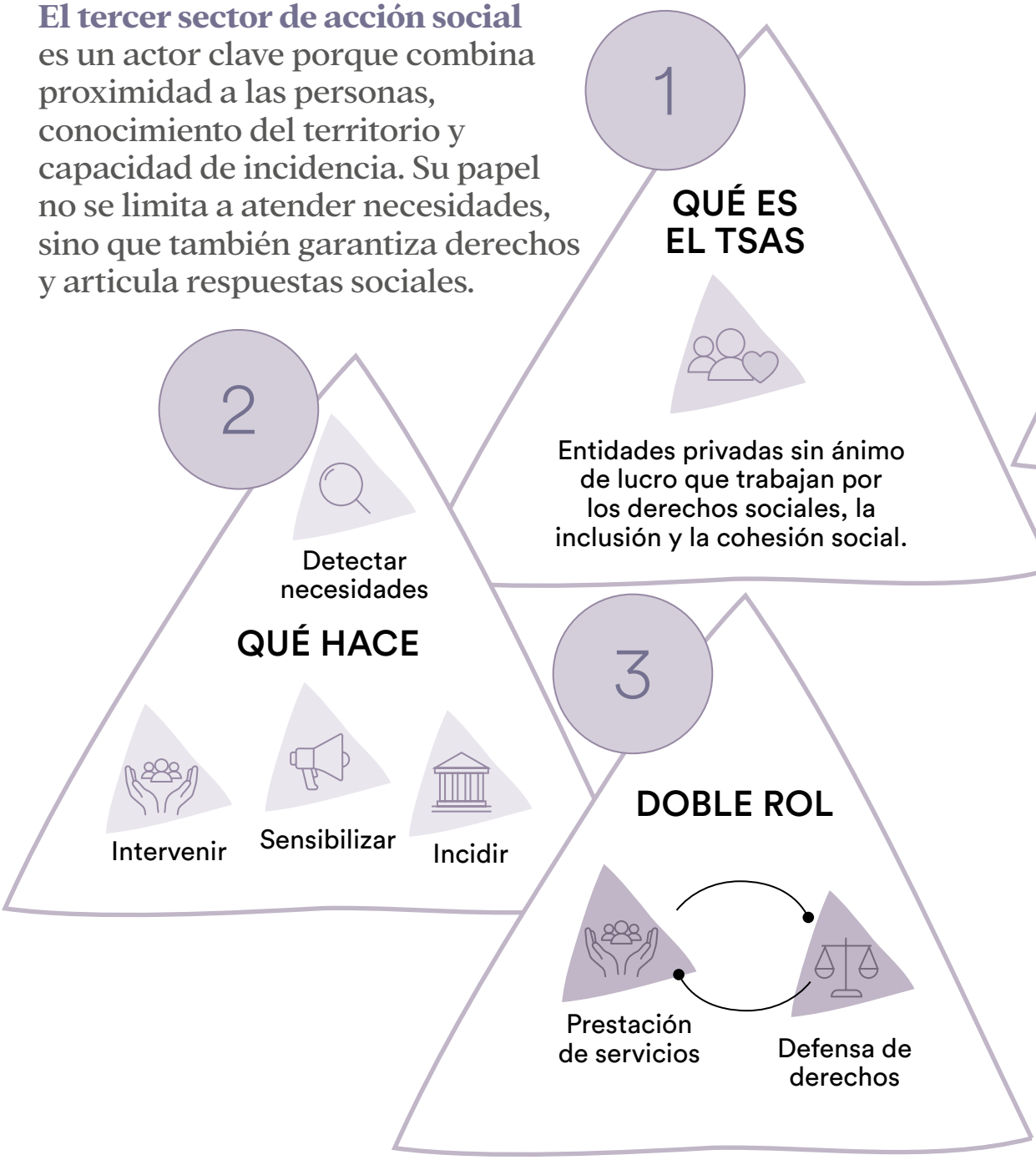
genera confianza entre los socios, los donantes, los beneficiarios y la sociedad. Las auditorías externas y los informes periódicos son herramientas clave para este fin.

→ **Captación y retención del talento.** La suma de conocimientos, habilidades, motivaciones y compromisos **hace posible una intervención eficaz, sostenible y de calidad**. El talento de las entidades, que incluye tanto a las personas empleadas como a las voluntarias, es el núcleo que sostiene la misión social.



LOS NAVEGANTES

El tercer sector de acción social es un actor clave porque combina proximidad a las personas, conocimiento del territorio y capacidad de incidencia. Su papel no se limita a atender necesidades, sino que también garantiza derechos y articula respuestas sociales.



4

Justicia

VALORES

Solidaridad

Compromiso

El TSAS conecta a personas, comunidades e instituciones.

PERSONAS

Acompaña, escucha y apoya para mejorar vidas y oportunidades.

COMUNIDADES

Fortalece el tejido social y construye comunidad.

INSTITUCIONES

Colabora e incide en políticas públicas para garantizar derechos.

5

Innovación

RETOS

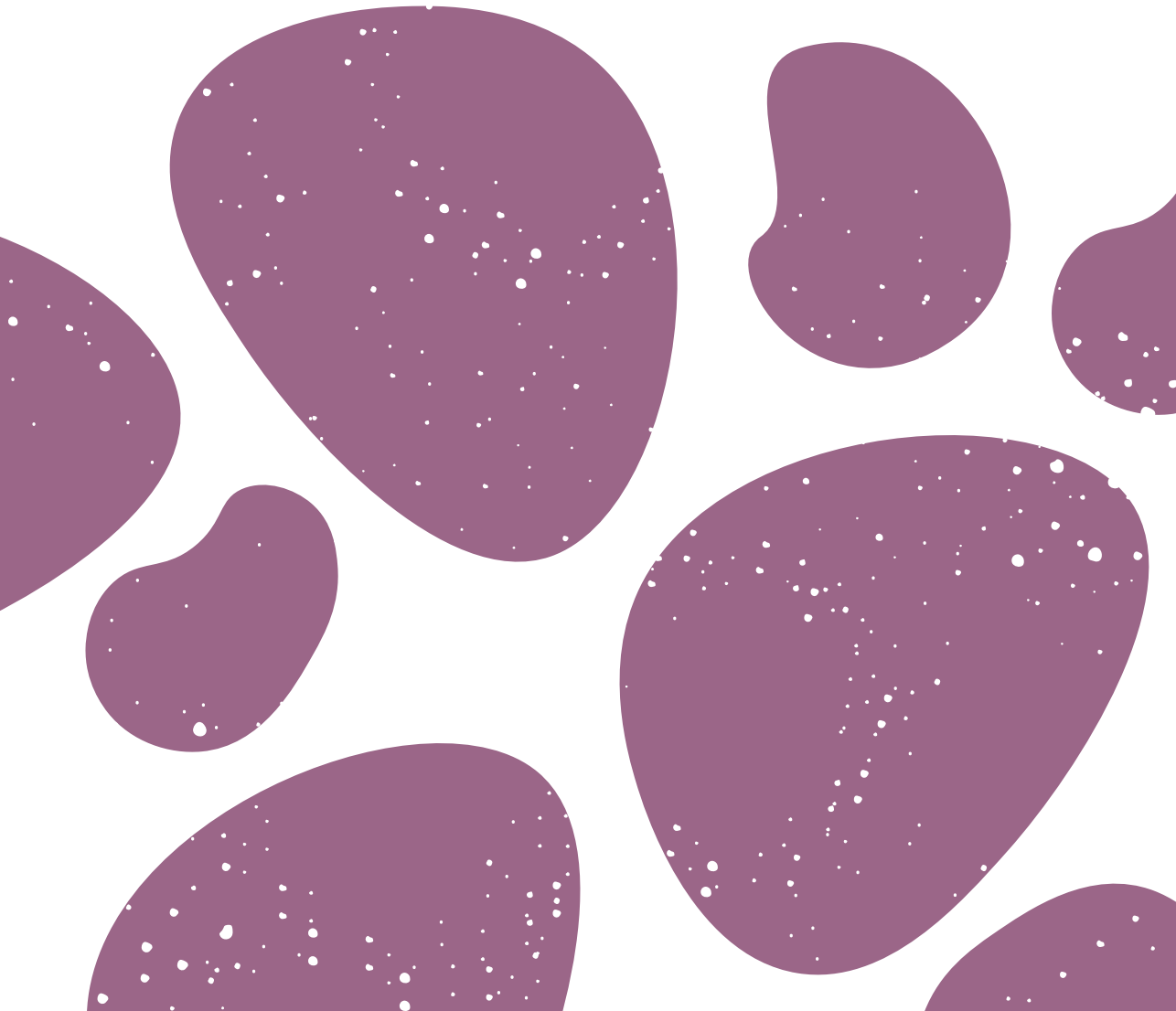
Sostenibilidad

Alianzas

Fundación "la Caixa"

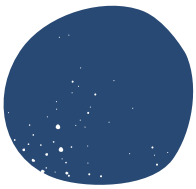
Cartografías de la vulnerabilidad social
GUÍA DE NAVEGACIÓN DEL TERCER SECTOR
3

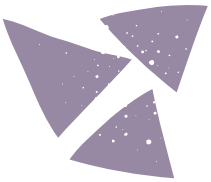
EL MAPA
ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES DE VULNERABILIDAD



ÍNDICE

0 **EL PUERTO**
CARTA DEL PRESIDENTE,
AUTORÍA, INTRODUCCIÓN
Y CRÉDITOS

1  **EL TERRITORIO**
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO
Y A LAS DIMENSIONES
DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

2  **LOS NAVEGANTES**
EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL:
SU ROL Y SUS RETOS

3  **EL MAPA**
ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN
Y EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES
DE VULNERABILIDAD

4 
EL SENDERO
PROCESO DE INTERVENCIÓN

5
LA MAREA
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

6 
EL HORIZONTE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL

7 
LA BRÚJULA
FACTORES ESTRUCTURALES
PARA UNA ACCIÓN SOCIAL EFICIENTE

ÍNDICE

EL MAPA
ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES DE VULNERABILIDAD

I. Diagnóstico e identificación de necesidades 93

1.1. La importancia del conocimiento para la acci 93
1.2. ¿Qué son la identificación y el diagnóstico? 94
1.3. ¿Cómo pueden profundizar las entidades del tercer sector en la identificación y el diagnóstico 95
1.4. Retos estructurales y organizativos 97

II. Cómo identificar las vulnerabilidades sociales y diagnosticar las necesidades 102

2.1. Orientaciones y recomendaciones 106

I. Diagnóstico e identificación de necesidades

1.1. La importancia del conocimiento para la acción



Para abordar la vulnerabilidad hace falta comprender a fondo sus contextos, dinámicas y factores. En este escenario, **la identificación y el diagnóstico de necesidades son procesos estratégicos fundamentales para legitimar la intervención social y orientar la acción de las entidades del tercer sector de acción social** (TSAS). Estos procesos no deben entenderse como acciones puntuales, sino como prácticas permanentes orientadas a reforzar la eficacia, la eficiencia, la pertinencia y la sostenibilidad de las respuestas ante las situaciones de vulnerabilidad.

Ambos procesos permiten argumentar con solidez las decisiones de las entidades, priorizar sus recursos limitados y rendir cuentas ante financiadores, administraciones y la propia sociedad. Su rigor acredita que el TSAS actúa desde el conocimiento y la evidencia, lo cual dota de credibilidad y legitimidad su intervención.

Por otra parte, constituyen elementos clave para superar lógicas asistencialistas y **construir respuestas integrales, integradas y preventivas ante las nuevas formas de vulnerabilidad**. Sin este trabajo previo, las entidades corren el riesgo de desarrollar

> “Los procesos de identificación y diagnóstico de necesidades deben entenderse como prácticas permanentes que permiten orientar mejor la acción”

intervenciones paliativas que, aunque no son negativas, pueden no incidir en las causas estructurales que reproducen la vulnerabilidad. En definitiva, la identificación y el diagnóstico de necesidades son indispensables para avanzar hacia una acción transformadora que aporte soluciones reales y sostenibles.

1.2. ¿Qué son la identificación y el diagnóstico?

Si bien la identificación y el diagnóstico están interrelacionados, cumplen funciones diferenciadas y complementarias.

La **identificación de la vulnerabilidad** social permite detectar situaciones de riesgo, carencias o dinámicas que requieren atención. Es una tarea orientada al mapeo de necesidades sociales habituales o emergentes. Se apoya en múltiples fuentes, como el análisis de datos y estudios existentes, la observación directa, el trabajo comunitario, los testimonios de personas usuarias o la movilización de redes ciudadanas. En el caso de las entidades del TSAS, su presencia territorial, su implicación comunitaria y su vínculo directo con las personas y las redes locales les han permitido históricamente anticiparse a las respuestas institucionales al detectar de forma ágil y pertinente nuevas situaciones de vulnerabilidad y su impacto cambiante en las personas.

El **diagnóstico de las necesidades** profundiza en el análisis de los factores estructurales subyacentes, de los contextos y de las características personales que originan la vulnerabilidad para diseñar respuestas más precisas y eficaces. Para realizarlo es imprescindible utilizar herramientas que permitan comprender la complejidad de los contextos: desde estudios cuantitativos y cualitativos hasta técnicas participativas y metodologías de análisis de distinto tipo. Su propósito no es solo describir una realidad, sino también comprender sus causas, dinámicas y potenciales efectos para orientar la intervención desde la evidencia del análisis, la información y los datos. Este principio constituye el núcleo metodológico de todo proceso diagnóstico riguroso.

IDENTIFICACIÓN DE LA VULNERABILIDAD	Es el radar que observa y está atento a enviar información a la "base" (la entidad social).
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES	Es el *zoom* que permite profundizar y conocer los detalles que deben servir para formular una mejor respuesta.

1.3. ¿Cómo pueden profundizar las entidades del tercer sector en la identificación y el diagnóstico?

Las entidades del TSAS pueden fortalecer su capacidad de identificación y diagnóstico a través de seis dimensiones clave que se desarrollan a continuación. Estas dimensiones no son excluyentes: se refuerzan mutuamente y su combinación define la profundidad y pertinencia de los procesos diagnósticos de cada organización.

APROVECHAR EL CONOCIMIENTO COMUNITARIO Y LA CERCANÍA AL TERRITORIO

El TSAS tiene una posición privilegiada para ejercer esta función. Su arraigo territorial, su trabajo de proximidad, su legitimidad social y su conexión con las redes comunitarias le dan un conocimiento directo, sensible y actualizado de las realidades sociales. Este **conocimiento comunitario permite a las entidades identificar tanto las vulnerabilidades estructurales como aquellas emergentes**, de modo que con frecuencia pueden anticiparse a los sistemas institucionales en su detección y respuesta.

DESARROLLAR UN ENFOQUE PERMANENTE HACIA LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA EN LA INTERVENCIÓN SOCIAL

El diagnóstico es una condición necesaria para actuar con eficacia y eficiencia. Un diagnóstico profundo ayuda a evitar intervenciones basadas en impulsos, intuiciones, inercias o urgencias. Además, permite una planificación ordenada, mejora

la asignación de recursos, focaliza la acción, evita la dispersión, hace posible ajustar los programas a las necesidades reales y facilita la rendición de cuentas ante financiadores, administraciones y ciudadanía.

PROMOVER UNA CULTURA DEL ANÁLISIS Y LA REFLEXIÓN

Promover esta cultura, invertir en capacidades diagnósticas y fomentar alianzas para diagnósticos compartidos permite demostrar que las decisiones se toman sobre la base de los datos, el análisis y la participación. Esto **refuerza la legitimidad, la credibilidad y el impacto del sector**.

DESARROLLAR UNA VISIÓN ANTICIPATORIA Y PREVENTIVA

El contexto actual requiere potenciar el **tránsito de una lógica reactiva a una preventiva**. Esto implica situar el diagnóstico como función central. Frente a nuevas brechas sociales (digitalización, salud mental, crisis ecológica, crisis habitacional, etc.), es crucial que las entidades desarrollen capacidades de anticipación mediante sólidos procesos de identificación y diagnóstico. La vulnerabilidad a menudo es latente o acumulativa. Detectarla a tiempo es clave para evitar su cronificación y diseñar intervenciones preventivas.

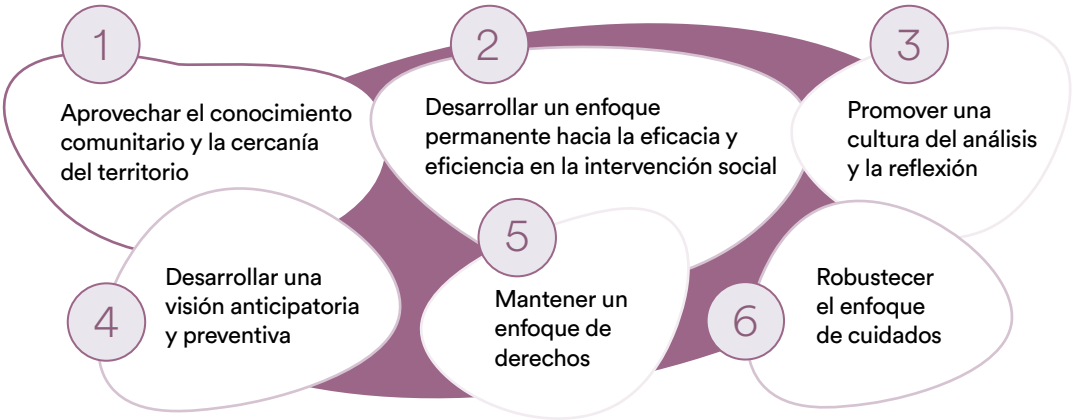
MANTENER UN ENFOQUE DE DERECHOS

Diagnosticar con enfoque de derechos implica **escuchar a las personas, incorporar su voz y experiencia, y diseñar conjuntamente soluciones que les permitan ejercer sus derechos y acceder a los recursos y oportunidades necesarios para una vida digna**, centrándose en la protección de las personas y su posterior empoderamiento. Supone también posicionarse políticamente frente a las causas estructurales de la vulnerabilidad más allá de las intervenciones paliativas. De este modo, el diagnóstico se convierte en un instrumento de transformación social al servicio de la justicia, la equidad y la dignidad.

ROBUSTECER EL ENFOQUE DE CUIDADOS

Al margen de los datos, análisis y procedimientos técnicos, los cuidados se sitúan como eje central en los procesos de identificación y diagnóstico social. El enfoque de los cuidados atiende a las personas en sus relaciones y circunstancias concretas y dinámicas. Promueve la responsabilidad para lograr una vida buena para todas las personas. **Diagnosticar teniendo en cuenta los cuidados significa reconocer la interdependencia humana, la vulnerabilidad compartida y la necesidad de sostén mutuo**. Implica acompañar a cada persona no solo como portadora de necesidades, sino también como sujeto cuidador y cuidado, con historia, voz, dignidad y capacidad de agencia en un contexto relacional. Así, los cuidados trascienden la actitud personal para convertirse en una práctica profesional, ética y política que sostiene la vida y promueve una intervención social transformadora, lo que refuerza el enfoque de derechos mediante la responsabilidad colectiva del bienestar.

Profundizar en la identificación y el diagnóstico



1.4. Retos estructurales y organizativos

Las entidades del TSAS se enfrentan a un conjunto de **desafíos estructurales y organizativos** para mejorar el diagnóstico y la detección. Estos no deben entenderse como fallos, sino como

ámbitos en los que se podría mejorar, a ritmos diferentes y de formas diferentes, para avanzar hacia modelos de intervención más efectivos y sostenibles. A continuación se presentan siete ámbitos clave: la cultura organizativa, la estructura interna, los sistemas de información, las metodologías, la participación y la cocreación, la coordinación con las administraciones públicas y el marco de financiación.

Una cultura que integre la identificación y el diagnóstico de necesidades en su acción habitual

¿En qué consiste?

Este reto plantea transitar desde una lógica centrada en la intervención inmediata hacia una cultura organizativa que incorpore la identificación y el diagnóstico como prácticas habituales dentro de un ciclo continuo de análisis, decisión, intervención y evaluación. Supone **fortalecer capacidades de análisis estratégico** y situar el uso del dato como base de la planificación, de forma que el aprendizaje retroalimente la acción y la oriente frente a la vulnerabilidad social en el tiempo.

¿Por qué?

Integrar el diagnóstico como rasgo cultural incrementa la capacidad estratégica y preventiva, optimiza recursos y evita respuestas exclusivamente paliativas. La retroalimentación entre análisis e intervención mejora la pertinencia, la trazabilidad y la rendición de cuentas. Permite abordar los factores estructurales además de las urgencias coyunturales y **consolidar aprendizajes organizativos** asentados en la evidencia.

Una organización interna adecuada y con recursos humanos capacitados

¿En qué consiste?

El diagnóstico exige estructuras internas sólidas y **personal con competencias específicas**. Muchas entidades no tienen equipos dedicados por limitaciones de recursos y por su cultura organizativa.

¿Por qué?

Contar con personal formado y con roles explícitos mejora la calidad del diagnóstico y la comprensión de los factores estructurales de la vulnerabilidad. Una estructura interna profesionalizada facilita la integración del análisis en la intervención, refuerza la consistencia del dato y su utilidad operativa, y **habilita decisiones informadas y sostenibles** en el tiempo.

Sistemas de información que aprovechen los datos internos

¿En qué consiste?

Persisten las dificultades para acceder a datos relevantes y sistematizar la información ya generada. Aunque existen sistemas, suelen orientarse a la gestión de la intervención más que al análisis estratégico. La calidad y la homogeneización del dato es variable. Este reto plantea la necesidad de desarrollar **procesos estables de producción, calidad y estandarización del dato** con indicadores alineados a objetivos e impacto, apertura a fuentes complementarias y uso analítico responsable (incluidos los datos masivos).

¿Por qué?

Sistemas adecuados y datos comparables permiten **leer tendencias, anticipar riesgos y diseñar respuestas** ajustadas. La recogida sistemática orientada al análisis fortalece la comprensión de las dinámicas de vulnerabilidad, mejora los diagnósticos y el impacto, y refuerza la eficiencia al emplear los datos de forma estratégica, no solo en el plano operativo.

Metodologías y herramientas útiles para abordar el diagnóstico de la realidad

¿En qué consiste?

La complejidad de la vulnerabilidad exige actualizar y adaptar metodologías y herramientas que **combinen enfoques cuantitativos y cualitativos**, sostengan análisis longitudinales y se ajusten a cada contexto.

¿Por qué?

Los métodos robustos elevan la fidelidad del diagnóstico y su pertinencia para orientar respuestas. La combinación flexible de técnicas, el uso de métricas comparables y la incorporación de herramientas digitales mejoran la comparabilidad, la eficiencia y la trazabilidad, **reducen sesgos y traducen el conocimiento** en decisiones estratégicas más informadas y eficaces.

Participación, colaboración y cocreación del ecosistema

¿En qué consiste?

La participación de personas afectadas o potencialmente afectadas y la colaboración activa de expertos/as, actores locales y otras entidades en la detección y el diagnóstico están aún en proceso de consolidación. El reto consiste en impulsar metodologías de cocreación y **plataformas de construcción compartida**, reconocer el conocimiento situado de comunidades y agentes del entorno, articular redes multiactor y facilitar el acceso compartido a los datos generados por los diversos agentes del ecosistema.

¿Por qué?

La inteligencia colectiva **mejora la fidelidad, pertinencia y legitimidad del diagnóstico,** y refuerza el compromiso con las soluciones. Incorporar voces diversas favorece la presencia territorial y la capilaridad, reduce sesgos y fortalece alianzas. La cocreación y el acceso compartido a datos posicionan el diagnóstico como bien público de información, amplían su capacidad de orientar respuestas efectivas y sostienen impactos sociales en el tiempo.

Coordinación con las administraciones públicas

¿En qué consiste?

Las dinámicas entre el TSAS y las administraciones públicas plantean obstáculos que afectan a los procesos diagnósticos: se necesita **fortalecer la confianza, clarificar las competencias y armonizar los diagnósticos** con los discursos y prioridades

institucionales. A menudo faltan espacios estables de detección y análisis liderados por la Administración y los diagnósticos no siempre inciden en las agendas públicas.

¿Por qué?

Entender la identificación y el diagnóstico como fuentes de información compartida mejora las políticas públicas y la intervención social. La cooperación entre el TSAS y las administraciones mediante **espacios de análisis conjunto** legitima el conocimiento y amplía su capacidad de incidencia, alinea la evidencia con la acción pública y favorece una gobernanza basada en datos y una lectura situada y crítica de la vulnerabilidad.

Un marco de financiación estable y suficiente

¿En qué consiste?

Las convocatorias de subvenciones (públicas y privadas) presentan dificultades para financiar de forma específica y suficiente los procesos de identificación y diagnóstico. **A menudo, esta fase no se reconoce como parte clave del proyecto**, lo que deriva en inicios sin línea de base y una valoración limitada del trabajo analítico previo.

¿Por qué?

Invertir en diagnóstico es apostar por la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad: **permite planificar sobre evidencias**, calibrar riesgos y ajustar las respuestas a la realidad. Reconocer el análisis de la vulnerabilidad como componente financiable eleva la calidad y evaluabilidad de los proyectos, reduce la incertidumbre y **fortalece la rendición de cuentas**, lo que aumenta la pertinencia y el impacto social. Para avanzar en esta dirección es necesario que tanto los financiadores públicos como los privados incorporen el diagnóstico como fase reconocida y financiable dentro del ciclo de vida de los proyectos sociales.

II. Cómo identificar las vulnerabilidades sociales y diagnosticar las necesidades

La identificación y el diagnóstico deben entenderse como procesos estratégicos que **orientan la intervención social basada en evidencias**. Para ello, se ofrecen a continuación algunas claves que permiten ampliar el alcance y la calidad de los diagnósticos de las entidades del TSAS.

Metodologías y herramientas

- PLANIFICACIÓN
- TRIANGULACIÓN
- ADECUACIÓN TÉCNICA
- SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNOS
- INSTRUMENTOS ÁGILES
- CALIDAD DEL DATO

Este primer bloque aborda el uso adecuado de metodologías y herramientas como factor crítico para asegurar la profundidad y la calidad del diagnóstico. Las entidades sociales, con sus particularidades y diversidades, **necesitan modelos adaptables** que les permitan transitar de una lógica descriptiva a una lógica interpretativa y estratégica.

- **Planificación:** el diagnóstico debe incorporarse al ciclo de la intervención desde el propio diseño y superar así la recolección de datos sin enfoque o utilidad.
- **Triangulación:** la triangulación entre métodos cuantitativos y cualitativos permite en la mayoría de las ocasiones captar con mayor profundidad analítica la complejidad de los fenómenos.
- **Adecuación de técnicas:** las técnicas de diagnóstico e investigación tienen que estar adaptadas a la población sujeto de estudio para que sean útiles.
- **Sistemas de información internos y externos:** es esencial que las entidades aprovechen todos los datos que generan, tanto cuantitativos como cualitativos, y que sean sistematizados con fines analíticos y no solo justificativos.
- **Instrumentos ágiles:** nuevas herramientas permiten incorporar datos e información constantes y actualizados a través de medios digitales.
- **Calidad del dato:** asegurar la trazabilidad, fiabilidad y pertinencia de los datos recogidos es esencial para generar diagnósticos útiles y sostenibles en el tiempo.

El diagnóstico debe centrarse en los **ámbitos prioritarios** donde las dinámicas de vulnerabilidad tienen mayor impacto. No se trata de establecer jerarquías rígidas, sino de reconocer que existen espacios críticos —estructurales, relacionales, territoriales y emergentes— donde la falta de intervención temprana puede agravar los riesgos y cronificar la exclusión.

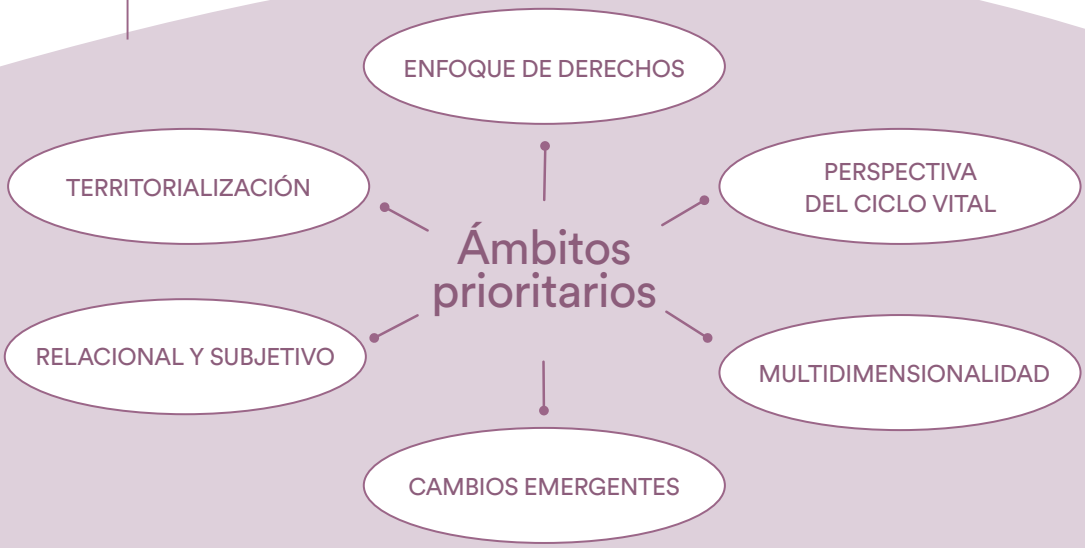
- **Multidimensionalidad e interseccionalidad:** la vulnerabilidad es un fenómeno multifactorial, por lo que es necesario identificar cómo se entrelazan estos factores de vulnerabilidad.
- **Relacional y subjetiva:** ámbitos como la soledad no deseada, la salud mental y el aislamiento relacional requieren mayor atención en los diagnósticos, ya que suelen estar menos representados en las estadísticas tradicionales; los elementos

Ámbitos prioritarios

subjetivos van más allá de determinadas características o situaciones personales que pueden influir de forma directa en las propias dinámicas de vulnerabilidad social.

- **Territorialización:** incorporar análisis territoriales permite ajustar las respuestas a contextos concretos y reconocer desigualdades geográficas.
- **Cambios emergentes:** los diagnósticos deben poder actualizarse con rapidez para incluir las nuevas formas de vulnerabilidad, relacionadas con la digitalización, la transición ecológica, los fenómenos migratorios o la polarización social, entre otros.
- **Perspectiva del ciclo vital:** identificar que los riesgos impactan de forma distinta en función de la etapa vital de las personas (infancia, adolescencia, vejez...) es fundamental para orientar respuestas adecuadas.
- **Enfoque de derechos:** implica no solo identificar carencias, sino también reconocer a las personas como sujetos de derechos y capacidades que indican lo que las personas son capaces de ser y hacer.

Una de las principales fortalezas del TSAS radica en su arraigo comunitario y su capacidad de activación territorial. Esta capilaridad permite identificar situaciones emergentes o invisibilizadas



que no alcanzan los sistemas institucionales. Por ello, la movilización de las **redes comunitarias** constituye una palanca clave para un diagnóstico de proximidad, inclusivo y contextualizado.

- **Mapeo de actores:** activar redes de personas, recursos y dispositivos que ya operan en el territorio, como farmacias, colegios, asociaciones vecinales, bancos de alimentos, etc.
- **Espacios comunitarios:** promover mesas de vulnerabilidades, plataformas y metodologías participativas, y procesos de codiagnóstico que integren tanto a los profesionales como a la propia comunidad.
- **Redes multiactor:** fortalecer los vínculos con universidades, observatorios sociales, plataformas del segundo nivel e iniciativas vecinales que ya están generando conocimiento valioso para el diagnóstico.
- **Confianza y reciprocidad:** una red útil para el diagnóstico se basa en la información compartida y en la construcción de confianza y objetivos comunes, lo que permite una mejor acogida del propio proceso de intervención.
- **Conocimiento de base:** reconocer el rol de las redes de solidaridad espontánea (pospandemia, fenómenos climáticos, movimientos sociales) como fuentes de alerta temprana de nuevas necesidades y, sobre todo, como fuentes de conocimiento con las que construir diagnósticos compartidos.



2.1. Orientaciones y recomendaciones

Las **orientaciones** que se presentan a continuación configuran un **marco de actuación integral que incluye** los procesos internos y su implantación en sistemas colaborativos, y que se materializa en el reforzamiento de la cultura organizativa y la conexión del diagnóstico con la acción transformadora.

DESARROLLAR PROCESOS INTEGRADOS Y DINÁMICOS

La identificación y el diagnóstico deben concebirse como procesos complementarios y continuos, vinculados estrechamente con la intervención. El diagnóstico debe formar parte de un ciclo de actuación constante que integre el aprendizaje derivado de la práctica y esté atento a los cambios de cada momento. Esta visión dinámica permite anticipar nuevas formas de vulnerabilidad y favorecer respuestas adaptativas y contextualizadas.

Para hacerlo operativo en el día a día es preciso **desarrollar rutinas internas que integren el análisis en todas las fases de la intervención**, así como **planificar la recogida de información antes de actuar** para medir resultados e impacto, lo que refuerza el carácter cíclico y acumulativo del conocimiento generado. Además, **promover una visión organizativa que entienda el diagnóstico como mejora continua y generación de conocimiento** (no como un informe puntual) ayuda a sostener la retroalimentación permanente entre diagnóstico e intervención.

CONSTRUIR SISTEMAS DE INFORMACIÓN COLABORATIVOS Y COMPARTIDOS

Construir y sistematizar datos puede ir más allá de la acción de cada entidad y fomentar redes de intercambio y análisis conjuntos. La disponibilidad y el acceso compartido a bases de datos, indicadores y resultados diagnósticos nos ayudan a promover una comprensión más amplia y profunda de los fenómenos sociales. Además, la colaboración interinstitucional y multisectorial aumenta la capacidad de detección precoz y permite evitar la

duplicidad y la fragmentación de esfuerzos. **Fortalecer los sistemas de información internos** (para garantizar calidad, homogeneidad y trazabilidad) facilita su **integración e intercambio para la realización de análisis conjuntos**.

En este marco, incorporar la lógica del dato mediante procesos sistematizados de producción de información, explorar fuentes complementarias (redes comunitarias, datos públicos abiertos y testimonios de base) y habilitar el uso responsable de *big data* contribuye a diagnósticos más ricos y oportunos. Asimismo, facilitar el acceso compartido a los datos generados entre entidades y otros actores, y establecer marcos colaborativos con las administraciones públicas —también espacios de análisis conjunto y corresponsable entre Administración y TSAS— fortalece la gobernanza del dato y su utilización en la toma de decisiones.

ADAPTAR METODOLOGÍAS A LA COMPLEJIDAD SOCIAL Y TERRITORIAL

Las metodologías flexibles nos ayudan a capturar la heterogeneidad de los perfiles de vulnerabilidad, así como las características específicas de los territorios. Se ha demostrado que combinar herramientas cuantitativas y cualitativas, incluir técnicas participativas y apostar por metodologías que permitan identificar tanto necesidades manifiestas como emergentes o latentes ofrece resultados óptimos.

Sin abandonar el enfoque crítico que caracteriza al sector, **usar tecnologías innovadoras y analizar tendencias enriquece el diagnóstico**. Para ello, formarse en métodos y técnicas de identificación y diagnóstico, y entrenarse en el uso de herramientas es clave. Del mismo modo, adoptar metodologías flexibles que combinen enfoques según la realidad analizada, potenciar la orientación al dato con métricas comparables y análisis longitudinales, y avanzar hacia herramientas digitales ágiles y aplicaciones de inteligencia artificial permite captar dinámicas evolutivas y comparativas de la vulnerabilidad con rigor y sentido ético.

INTEGRAR LA PERSPECTIVA DE DERECHOS Y LA PARTICIPACIÓN ACTIVA

El enfoque de derechos debe ser transversal en todos los procesos diagnósticos. La identificación ha de orientarse hacia la garantía de derechos y la detección de brechas estructurales. La participación activa de las personas en situación de vulnerabilidad, así como de sus comunidades y redes, aporta valiosa información situada y legitima los procesos. Esta integración no solo mejora la calidad del diagnóstico, sino que además fortalece la relación entre entidades y comunidades. Potencia la corresponsabilidad a la vez que orienta la intervención hacia el desarrollo de las capacidades de las personas. En coherencia con ello, reforzar enfoques participativos y metodologías de cocreación, reconocer **explícitamente el conocimiento situado de las personas y actores del territorio y favorecer redes y estructuras de investigación multiactor** consolidan los diagnósticos con legitimidad social y sentido transformador.

FORTALECER LA CULTURA ORGANIZATIVA Y LAS CAPACIDADES TÉCNICAS

Consolidar procesos diagnósticos implica un compromiso organizativo que les destine recursos humanos, tiempos y formación adecuados. Para hacerlo efectivo se proponen **cuatro líneas de acción complementarias**:

- **Crear roles y funciones específicas vinculadas al análisis y la evaluación** para fomentar una cultura interna que valore el diagnóstico como herramienta estratégica y no como tarea periférica.
- **Fortalecer competencias internas y asignar tiempo y reconocimiento a las funciones analíticas**, impulsar el diagnóstico como práctica transversal y colaborativa entre áreas y equipos, y dotar a los equipos de herramientas tecnológicas adecuadas.
- **Establecer colaboraciones con otras entidades del TSAS y con apoyos externos** —consultorías y academia— estrechando la cooperación con universidades, grupos de investigación y empresas de investigación social para elevar el estándar técnico del sector.

- **Promover un marco de financiación estable y suficiente** —tanto pública como privada— que reconozca el valor del análisis de la vulnerabilidad como componente esencial del ciclo de intervención, necesario para sostener esta capacidad en el tiempo.

ENFOCAR EL DIAGNÓSTICO HACIA LA ACCIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

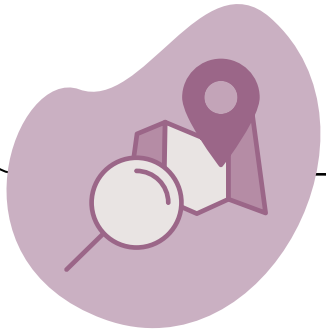


Es fundamental que el diagnóstico se convierta en un instrumento al servicio de la intervención y la incidencia social. Esto implica que los diagnósticos estén orientados a facilitar la toma de decisiones, la planificación estratégica y la rendición de cuentas, y contribuyan a generar intervenciones con impactos sociales medibles y sostenibles. La claridad en los propósitos del diagnóstico ayuda a centrar los esfuerzos y a conectar los análisis con la acción. A tal efecto, **sensibilizar a los financiadores sobre la importancia de apoyar procesos previos al diseño de las intervenciones** como ejercicio de corresponsabilidad favorece que la evidencia se traduzca en estrategias viables y evaluables.

PROCESOS INTEGRADOS Y DINÁMICOS	Identificación y diagnóstico como procesos complementarios, dinámicos y en ciclo continuo que favorecen respuestas adaptativas.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COLABORATIVOS	Bases de datos compartidas que enriquecen la comprensión y evitan duplicidades y fragmentación.
ADAPTACIÓN METODOLÓGICA	Metodologías flexibles y combinadas que captan la complejidad social y territorial, para lo que incorporan tecnologías críticas.
ENFOQUE DE DERECHOS Y PARTICIPACIÓN ACTIVA	Diagnósticos que reconocen a las personas como sujetos de derechos e integran su voz y su legitimidad.
CULTURA ORGANIZATIVA Y CAPACIDADES TÉCNICAS	Compromiso institucional que destina recursos, roles y formación para valorar el diagnóstico como herramienta estratégica.
DIAGNÓSTICO ORIENTADO A LA ACCIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL	Procesos con propósito claro que facilitan la toma de decisiones, la planificación y la evaluación de impactos.

EL MAPA

Diagnosticar bien
para decidir mejor.



1 IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Identificación: detectar necesidades.

Diagnóstico: entender causas.

2 PARA QUÉ SIRVE

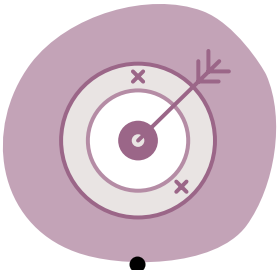
Priorizar recursos y orientar decisiones para generar mayor impacto social.

3 CÓMO SE HACE

Datos: información cuantitativa y cualitativa.

Conocimiento territorial: entender el contexto y sus dinámicas.

Participación: escuchar a las personas y a los actores clave.

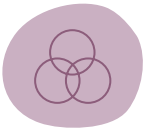


Identificar y diagnosticar la vulnerabilidad es una función estratégica continua que permite tomar decisiones informadas. Sin este conocimiento, las intervenciones pueden ser parciales, poco efectivas o meramente reactivas.

4 ENFOQUES CLAVE



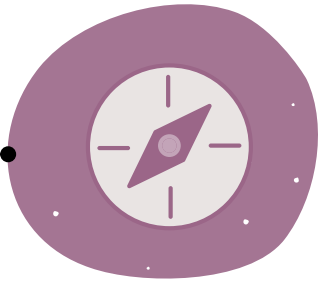
Multidimensional: considerar todas las dimensiones de la vulnerabilidad.



Interseccional: reconocer cómo se cruzan las desigualdades.



Preventivo: anticiparse a los riesgos y prevenir situaciones.



Diagnosticar bien es anticiparse, no solo reaccionar.

5 RETOS



Sistemas de información: contar con información integrada, actualizada y accesible.



Cultura del dato: promover una cultura basada en la evidencia y el uso ético del dato.



Coordinación: trabajar de forma coordinada entre actores y niveles.

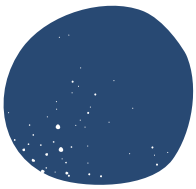
Fundación "la Caixa"

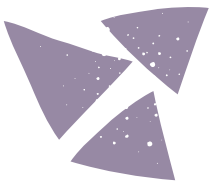
Cartografías de la vulnerabilidad social
GUÍA DE NAVEGACIÓN DEL TERCER SECTOR / 4

EL SENDERO
PROCESO DE INTERVENCIÓN

ÍNDICE

0 **EL PUERTO**
CARTA DEL PRESIDENTE,
AUTORÍA, INTRODUCCIÓN
Y CRÉDITOS

1  **EL TERRITORIO**
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO
Y A LAS DIMENSIONES
DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

2  **LOS NAVEGANTES**
EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL:
SU ROL Y SUS RETOS

3  **EL MAPA**
ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN
Y EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES
DE VULNERABILIDAD

4 
EL SENDERO
PROCESO DE INTERVENCIÓN

5
LA MAREA
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

6 
EL HORIZONTE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL

7 
LA BRÚJULA
FACTORES ESTRUCTURALES
PARA UNA ACCIÓN SOCIAL EFICIENTE

ÍNDICE

EL SENDERO
PROCESO DE INTERVENCIÓN

I. Definición de los perfiles de las personas destinatarias 120

1.1. Definición 120
1.2. Retos 122
1.3. Cómo hacerlo 125

II. Captación 126

2.1. Definición 126
2.2. Retos 127
2.3. Cómo hacerlo 129

III. Acceso 130

3.1. Definición 130
3.2. Retos 133
3.3. Cómo hacerlo 135

/ 4

IV. Diagnóstico social personalizado 137

4.1. Definición 137
4.2. Retos 139
4.3. Cómo hacerlo 141

V. Itinerario personalizado de intervención 142

5.1. Objetivos: iniciales, parciales y finales 143
5.1.1. Definición 143
5.1.2. Retos 145
5.1.3. Cómo hacerlo 147
5.2. Acciones 148
5.2.1. Definición 148
5.2.2. Retos 150
5.2.3. Cómo hacerlo 152

ÍNDICE

5.3. Actores involucrados 155

5.3.1. Definición 155

5.3.2. Retos 159

5.3.3. Cómo hacerlo 161

5.4. Participación de las personas 163

5.4.1. Definición 163

5.4.2. Retos 164

5.4.3. Cómo hacerlo 166

5.5. Medición de avances y acciones de corrección 168

5.5.1. Definición 168

5.5.2. Retos 169

5.5.3. Cómo hacerlo 169

5.6. Desvinculación del proyecto y seguimiento posterior 171

5.6.1. Definición 171

5.6.2. Retos 172

5.6.3. Cómo hacerlo 173

El proceso de intervención

La intervención social es un proceso esencial y transformador para generar un impacto positivo en las vidas de las personas en situación de vulnerabilidad. Al abordar estas situaciones de manera estratégica garantizamos que nuestras **respuestas sean de calidad, sostenibles y efectivas**, y que puedan brindar apoyo real a los colectivos destinatarios. La intervención está estructurada en diversas fases interconectadas.

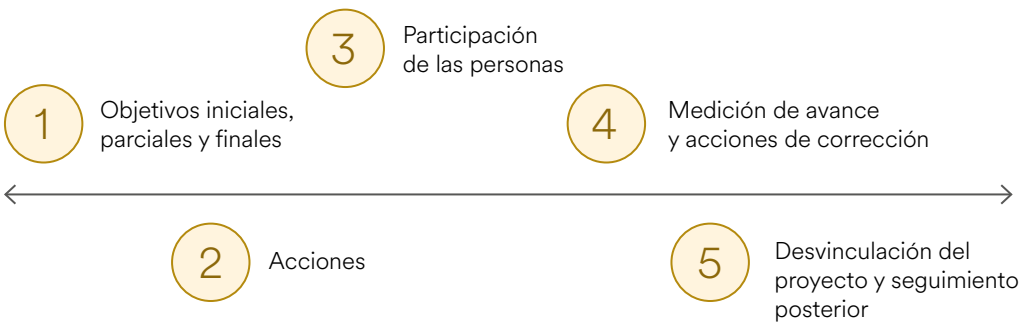
- **Perfilado de las personas, los grupos y las comunidades.** Esta fase inicial identifica de manera precisa a la población destinataria y su contexto. Es importante definir criterios de participación en los programas mediante un análisis interseccional que contemple diversas dimensiones de la vulnerabilidad y asegure así la inclusión efectiva de colectivos tradicionalmente invisibilizados.
- **Fase de captación.** Es importante garantizar que las personas conozcan los recursos disponibles y puedan acceder a ellos en igualdad de condiciones. Para hacerlo hay que establecer mecanismos de coordinación entre entidades, servicios públicos y comunidades, con especial énfasis en la superación de barreras lingüísticas, culturales y digitales.
- **Fase de acceso.** Representa la transición efectiva hacia la utilización real de los recursos. Se enfoca en eliminar las barreras administrativas, técnicas y organizativas, y en promover un acceso centrado en la persona, basado en la equidad, la

“Es importante garantizar que las personas conozcan los recursos disponibles y puedan acceder a ellos en igualdad de condiciones”

autonomía personal y la desinstitucionalización. La coordinación y la comunicación efectiva entre actores son claves para evitar la fragmentación y dispersión de los recursos sociales.

- **Diagnóstico social personalizado.** Es una etapa clave para una intervención eficaz. Mediante un enfoque participativo y multidimensional, se analizan las situaciones específicas de las personas, incluidas sus necesidades y vulnerabilidades, pero también sus potencialidades. Este diagnóstico, dinámico y adaptado a los cambios en las circunstancias y contextos, permite diseñar intervenciones, evitar la acumulación excesiva de información y privilegiar la acción concreta.
- **Itinerario de intervención.** Traduce el diagnóstico en acciones concretas y objetivos alcanzables y adaptables a la evolución de cada situación. El itinerario se produce en un ecosistema de actores involucrados que acompañan y afectan de forma diferente a las personas y sus comunidades.
- **Evaluación y mejora continua.** Permiten analizar el programa desde diversas perspectivas: evaluación del proceso, consecución de objetivos e impacto final. Esto favorece la mejora constante de las intervenciones y asegura su eficacia, pertinencia y sostenibilidad.

Estas fases conforman un **ciclo integrado y sistemático** que refuerza la capacidad transformadora del tercer sector de acción social. Consolidan intervenciones más inclusivas, eficaces y centradas en los derechos de las personas vulnerables.



I. Definición de los perfiles de las personas destinatarias

1.1. Definición



La definición de los perfiles de las personas destinatarias o perfilado es la fase inicial del proceso de intervención social, en la que se identifica y define cuáles son las personas destinatarias de la acción. Consiste en delimitar al colectivo o grupo poblacional al que se dirige un programa, recurso o servicio. Implica establecer los criterios y requisitos de participación, así como comprender las características sociodemográficas, las necesidades y las condiciones de vida de la población objetivo. **Esta fase es esencial para orientar correctamente los recursos y diseñar programas adaptados**. Al mismo tiempo, la identificación de las personas destinatarias debe reconocer explícitamente el entramado comunitario en el que viven: activos del territorio (recursos formales e informales), redes y liderazgos comunitarios, y dinámicas relacionales que influyen en la vulnerabilidad y en las posibilidades de apoyo mutuo.

"La identificación de las personas destinatarias debe incorporar el contexto social y comunitario en el que viven"

Esta definición requiere una comprensión amplia y contextualizada de las personas beneficiarias: sus trayectorias vitales, características sociodemográficas, condiciones de vida, y, especialmente, formas diversas en que experimentan la vulnerabilidad. El objetivo es, por tanto, un ejercicio de análisis que **orienta toda la intervención posterior y permite alinear los recursos con las necesidades reales**. Dicha comprensión debe ser ecológica: no solo qué le ocurre a la persona, sino dónde y con quién le ocurre. Integrar el capital social disponible (apoyos, vínculos, pertenencias) y los factores comunitarios protectores o de riesgo mejora la pertinencia del análisis y previene la individualización excesiva de problemas estructurales.

Esta fase debe partir de un **enfoque de derechos, equidad y cuidados**. Se trata de decidir a quién se atiende y asegurarse de que se está llegando efectivamente a quienes más lo necesitan. Implica hacerse preguntas sobre a quién se incluye, quién queda fuera y bajo qué criterios. También requiere visibilizar aquellas situaciones que, por su complejidad, quedan en muchas ocasiones fuera de los programas.

Para identificar a las personas destinatarias hay que tener en cuenta diversas dimensiones. Pueden cambiar en función de los proyectos, pero las más comunes son el género, la edad, el origen (familiar, étnico, de clase o territorial), la salud física o mental, la situación residencial, la relación con el entorno comunitario y la trayectoria migratoria. Estas variables no operan de forma aislada, sino que interactúan entre sí y generan formas específicas de vulnerabilidad. Es necesario incorporar un **enfoque interseccional** que reconozca esa complejidad. Complementariamente, el perfilado debe mapear redes significativas (familiares, vecinales, asociativas, religiosas, de cuidados) y prácticas de apoyo mutuo ya existentes, pues estas condicionan la viabilidad y sostenibilidad posterior de los itinerarios.

Además, la definición de los perfiles de las personas destinatarias debe incorporar la **perspectiva territorial**. Las oportunidades, los recursos disponibles y las barreras de acceso varían de forma significativa según el entorno.

Acotar bien a las personas destinatarias **fundamenta el diseño de intervenciones más eficaces**, adaptadas y proporcionales. Orienta las decisiones estratégicas, facilita segmentar sin estigmatizar y contribuye a que los programas lleguen a quienes se enfrentan a mayores obstáculos para ejercer sus derechos.

La definición de los perfiles es, por lo tanto, **una fase clave para orientar adecuadamente los recursos y las estrategias de intervención**. Define el punto de partida de todo el proceso y permite construir respuestas coherentes, sensibles y ajustadas a la realidad de las personas. Entendido así, el perfilado no se fija solo en el *quién*, sino también en el *con quién* y en el *dónde*: es una lectura en clave de persona-red-territorio que alinea la intervención individual con la acción en comunidad.

1.2. Retos

AVANZAR DEL PERFILADO CONDICIONADO AL PERFILADO CENTRADO EN LAS PERSONAS

El perfilado no está condicionado únicamente por los criterios externos de las convocatorias de financiación, sino también por el propio modelo de intervención. Cuando este adopta una lógica asistencialista, centrada en la gestión de recursos y plazas, el perfilado tiende a convertirse en un simple filtro de admisión y se aleja de las necesidades reales de las personas. El reto es transformar esta doble limitación en una oportunidad: un perfilado verdaderamente centrado en las personas debe ir más allá del cumplimiento formal de criterios y permitir una comprensión profunda de las realidades y las vulnerabilidades. Esto requiere revisar no solo los criterios de financiación, sino también la lógica del propio modelo de intervención.

CONSTRUIR METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS PARA UN CONOCIMIENTO MÁS COMPLETO

Trazar un perfil requiere usar metodologías que combinen datos cuantitativos y cualitativos, pero también implicar a actores comunitarios y escuchar a las personas. Se trata de construir procesos de perfilado que incluyan la voz de personas que sean líderes en sus comunidades y de las personas en situación de vulnerabilidad. Hace falta destinar recursos adecuados para generar y analizar este tipo de información.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN ÁGILES Y CONECTADOS PARA DECISIONES INTELIGENTES

Muchas veces, la información que se utiliza para el perfilado y mapeo está desactualizada y fragmentada. Las bases de datos, cuanto existen, no interoperan entre sí. Hace falta dotar el perfilado de sistemas ágiles, integrados y actualizables que permitan una lectura permanente del entorno y de los cambios en los factores de vulnerabilidad, especialmente en colectivos invisibilizados o nuevos perfiles emergentes.

RESIGNIFICAR UN PERFILADO ÉTICO PARA POTENCIAR CAPACIDADES Y DERECHOS

El reto es basarse en un enfoque de derechos y una mirada estructural para que el perfilado no se convierta en una herramienta de etiquetado que refuerce estigmas y traslade la responsabilidad de la vulnerabilidad a las personas. Es importante resignificar esta fase como ejercicio ético y político que identifique necesidades sin reducirlas a carencias individuales, visibilice las causas estructurales y potencie las capacidades de las personas.

IMPULSAR LA EVALUACIÓN CONTINUA PARA APRENDER Y MEJORAR EL PERFILADO

Predomina una lógica de evaluación de resultados, pero hay que potenciar herramientas y prácticas que analicen la calidad del propio proceso de perfilado. No puede ser un trámite administrativo: debe ser objeto de reflexión crítica y evaluación constante, con indicadores que valoren su pertinencia, inclusividad y utilidad para la intervención.

INTEGRAR EL MAPEO DE ACTIVOS Y LIDERAZGOS COMUNITARIOS EN EL PERFILADO

El reto es pasar del inventario de carencias al inventario de activos (ABCD): identificar liderazgos, espacios de encuentro, rituales y saberes locales que faciliten la captación y el acceso de perfiles invisibilizados.

> “Conocer a las personas no es clasificarlas, sino comprender sus trayectorias para intervenir mejor”

1.3. Cómo hacerlo

Una definición útil de los perfiles de las personas destinatarias requiere **combinar datos cuantitativos con información cualitativa**. Es clave incorporar enfoques interseccionales y territoriales que permitan entender las múltiples formas de la vulnerabilidad. La segmentación debe guiarse por criterios de equidad y priorizar a quienes se enfrentan a mayores barreras. Para ello es necesario dotarse de herramientas ágiles, como los instrumentos y procesos flexibles y participativos, que favorezcan lógicas de colaboración entre entidades.

SENSIBILIZACIÓN Y CONCIENCIACIÓN	Acciones dirigidas a la sociedad en general o a grupos específicos para dar a conocer realidades sociales, combatir estigmas y promover la empatía. Estas iniciativas facilitan que las personas identifiquen situaciones de necesidad y conozcan los recursos disponibles para ellas o para otras.
INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO INICIAL	Espacios de primera atención donde se ofrece orientación clara y comprensible sobre derechos, recursos y servicios. El objetivo es facilitar la toma de decisiones informada y reducir la incertidumbre que suele acompañar la búsqueda de ayuda.
DETECCIÓN PROACTIVA Y BÚSQUEDA ACTIVA	Identificación precoz de situaciones de vulnerabilidad o exclusión mediante la observación y el contacto directo en el entorno habitual de las personas. Se trata de una labor de "antena" que permite intervenir antes de que las problemáticas se agraven.
ESTRATEGIAS DE DERIVACIÓN Y TRABAJO EN RED	Mecanismos de colaboración entre diferentes entidades y servicios para garantizar que la persona llegue al recurso más adecuado a sus necesidades. Implica una comunicación fluida y protocolos compartidos que faciliten un tránsito ágil y sin barreras entre organizaciones.

II. Captación

2.1. Definición



La captación es el conjunto de estrategias, acciones y canales específicos que utilizan las entidades del tercer sector para contactar y vincular efectivamente a la población destinataria de sus programas y servicios. Su finalidad es velar por que las personas objetivo conozcan los recursos disponibles para facilitar su potencial incorporación. Además de los canales institucionales, la captación debe **apoyarse en actores y estructuras comunitarias** (liderazgos vecinales, asociaciones, redes de cuidados, mediación intercultural, referentes juveniles, comunidades de fe, clubes deportivos) y en **estrategias de proximidad** (puerta a puerta, presencia en espacios cotidianos, eventos comunitarios) que incrementen el alcance, la legitimidad y la confianza en territorios donde la relación con los servicios puede ser frágil.

Para que la captación sea eficaz es fundamental un **conocimiento profundo del perfil sociodemográfico y las condiciones de vulnerabilidad de la población objetivo**. Esto permite diseñar acciones precisas que reduzcan el riesgo de exclusión involuntaria o de invisibilización. Por lo tanto, las estrategias de captación deben considerar la diversidad territorial y cultural, así como superar las barreras lingüísticas, culturales y digitales que frecuentemente limitan el contacto con grupos específicos.

La captación debe guiarse por principios éticos, evitar la estigmatización y promover una presentación transparente y realista de las oportunidades y los límites del servicio ofrecido. Además, debe adaptarse al grado de visibilidad social y accesibilidad de cada perfil, tanto con métodos directos como con acciones comunitarias, para llegar a las personas con menores posibilidades

de acercarse por iniciativa propia. En definitiva, una captación efectiva es aquella que logra **articular estrategias precisas, coordinadas y éticamente responsables**, y garantizar la inclusión real y equitativa de las personas destinatarias en situación de vulnerabilidad. Para reforzar la ética de la captación comunitaria conviene evitar prácticas extractivas (solo "tomar contactos" sin retorno) y asegurar devoluciones a la comunidad (información clara, resultados, vías de participación), así como obtener el consentimiento informado cuando la entrada se produce a través de redes informales. La presencia continuada y la rendición de cuentas en espacios vecinales son claves para sostener la confianza.

2.2. Retos

OPTIMIZAR LA COORDINACIÓN ENTRE ENTIDADES E INSTITUCIONES

Superar la fragmentación de esfuerzos y la duplicidad provocada por una coordinación insuficiente es uno de los principales desafíos para lograr una atención realmente integral y eficiente. Resulta imprescindible implementar mecanismos sólidos y estables de coordinación interinstitucional que faciliten el intercambio de información, eviten duplicidades, optimicen los recursos disponibles y garanticen una atención continua y de calidad para todas las personas.

PRIORIZAR LAS NECESIDADES FRENTE A LOS RESULTADOS

Uno de los principales retos en la captación es evitar que la presión por cumplir indicadores de desempeño conduzca a una intervención selectiva en la que se priorice a personas con menores dificultades y se invisibilice a colectivos más vulnerables que requieren mayor tiempo y recursos. Este enfoque orientado a resultados inmediatos contribuye a la exclusión y subraya la importancia de rediseñar las estrategias

para adoptar una perspectiva centrada en las necesidades reales de las personas y en el acompañamiento personalizado, de modo que se garantice una intervención inclusiva y equitativa. El reto es dar prioridad a las necesidades frente a los resultados.

ARTICULAR UNA ESTRATEGIA DIGITAL-TERRITORIAL INCLUSIVA



El uso intensivo de canales digitales en el proceso de captación puede generar nuevas exclusiones si no se complementan correctamente con acciones territoriales. Es esencial garantizar que los canales digitales son complementarios y accesibles para todas las personas, especialmente para aquellos colectivos que por su localización o formación sufren una mayor brecha digital.

ACTIVAR LA INTERMEDIACIÓN COMUNITARIA Y LA MEDIACIÓN INTERCULTURAL



Muchas personas solo acceden a los servicios a través de intermediarios de confianza (promotores/as comunitarios/as, mediación intercultural, pares). El reto es financiar y profesionalizar estos roles, integrarlos en los itinerarios de captación y reconocer su aportación en los indicadores de desempeño.

2.3. Cómo hacerlo

Garantizar que el proceso de captación alcance efectivamente a todas las personas, incluidos perfiles complejos y multivulnerables, requiere metodologías y herramientas específicas que permitan identificar de manera proactiva las necesidades más urgentes y superar barreras. Estas dos metodologías facilitan una captación inclusiva y eficiente:

CAPTACIÓN SEGMENTADA POR PERFIL	Metodología que adapta el lenguaje, los canales y las estrategias comunicativas según las características específicas de cada grupo objetivo. Por ejemplo, el uso intensivo de redes sociales para atraer a jóvenes o materiales accesibles adaptados para personas mayores.
INTERVENCIÓN DIRECTA EN CAMPO	Enfoque basado en la presencia activa y directa en las comunidades y territorios donde residen las personas vulnerables. Incluye métodos como el "puerta a puerta", el abordaje en la calle o las visitas comunitarias para identificar y vincular a personas que no buscan activamente recursos.

III. Acceso

3.1. Definición



El acceso se define como el proceso mediante el cual una persona o colectivo en situación de vulnerabilidad entra efectivamente en contacto con un recurso, programa o servicio social. Este proceso puede producirse por iniciativa propia, mediante canales institucionales de derivación o a través de redes comunitarias y familiares. No se trata de la mera existencia formal de un recurso, sino de la posibilidad real, efectiva y adaptada de que una persona pueda utilizarlo, participar y beneficiarse de él.

El acceso debe entenderse también como un fenómeno colectivo: la **presencia de redes comunitarias activas, la mediación de referentes barriales y la existencia de espacios de acogida comunitaria** pueden facilitar o bloquear el acceso real a los recursos. Por ello es fundamental identificar y fortalecer los puentes comunitarios que conectan a las personas con los servicios, así como crear espacios de confianza colectiva (centros cívicos, asociaciones, grupos de apoyo) que funcionen como puertas de entrada accesibles y culturalmente pertinentes.

El acceso implica, por tanto, condiciones materiales, normativas, operativas y relacionales que lo hacen posible o lo obstaculizan. Entre los principales elementos críticos se encuentran las barreras de entrada (personales, administrativas, técnicas o legales), los requisitos mal diseñados o desproporcionados, la fragmentación de la red de atención, la falta de interoperabilidad entre sistemas y las debilidades en la acogida inicial y el acompañamiento. Muchas personas quedan fuera por motivos no vinculados a su necesidad, sino a exigencias externas: no cumplir requisitos formales, no conocer el recurso o no ser consideradas “viables” por los estándares de éxito del programa,

lo que refuerza la importancia de enfoques más inclusivos que, sin forzar la participación, ofrezcan alternativas adaptadas a quienes no encajan en el modelo previsto.

Las barreras comunitarias (desconfianza hacia lo institucional, estigmas colectivos, falta de información en redes informales, experiencias previas negativas compartidas...) pueden ser tan determinantes como las individuales. Por ello, es clave trabajar la **legitimidad comunitaria** de los servicios, la **presencia continuada** en el territorio y la **mediación de actores comunitarios** para reducir la distancia entre recursos y población.

El concepto de acceso debe abordarse desde un **enfoque ecosistémico** que supere la visión centrada en una única entidad. El acceso real depende del conjunto de actores, relaciones y contextos que rodean a la persona. Es clave realizar un mapeo territorial y social que permita entender no solo a quién se atiende, sino también quién queda fuera y por qué. En este sentido, se propone integrar tres criterios para evaluar el acceso: el grado de necesidad, el grado de vulnerabilidad y la eficacia esperada de la intervención en esa persona.

El mapeo territorial debe incluir la **identificación de activos comunitarios**, la **cartografía de redes de apoyo** y la **localización de espacios de acogida colectiva**. Además, la evaluación del acceso debe considerar el impacto comunitario: cómo puede la entrada de una persona o grupo a un recurso fortalecer o transformar las dinámicas colectivas del territorio.

"Es clave realizar un mapeo territorial y social que permita entender no solo a quién se atiende, sino también quién queda fuera y por qué"

El diseño del acceso está condicionado por el enfoque predominante en el dispositivo. Pueden distinguirse tres enfoques:

1. **Acceso centrado en la persona**, que parte de sus derechos, tiempos, necesidades y circunstancias vitales, y garantiza procesos de acogida adaptados, acompañamiento cercano y condiciones de participación accesibles.
2. **Acceso centrado en el servicio**, que prioriza el cumplimiento de los objetivos, indicadores y criterios operativos fijados por el financiador o la entidad que promueve el programa.
3. **Acceso centrado en la entidad**, que se estructura en función de la cultura organizativa, la experiencia y los modelos de intervención específicos de cada organización.

El primero debe ser el modelo de referencia, ya que garantiza procesos de acogida adecuados, acompañamiento comprensivo y transparencia en las expectativas y condiciones de participación.

El acceso supone **identificar y eliminar los mecanismos que reproducen la desigualdad en la puerta de entrada a los recursos sociales**. Requiere adaptar las condiciones del servicio a las necesidades de las personas, facilitar los procesos burocráticos y generar relaciones de confianza, acogida y honestidad. Solo así se podrá garantizar una participación real, voluntaria y significativa de quienes se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad. La participación comunitaria en el diseño y la evaluación de los procesos de acceso es clave para detectar barreras invisibles, legitimar los recursos y construir puentes de confianza entre servicios y ciudadanía.

3.2. Retos

DISEÑAR INTERVENCIONES ADAPTADAS A LOS RITMOS DE VIDA REALES

Las personas en situación de vulnerabilidad no pueden planificar ni anticipar su acceso a recursos como lo hacen quienes tienen estabilidad vital. Su tiempo está mediado por la urgencia, la incertidumbre y la falta de recursos básicos. El reto exige que el diseño de las intervenciones adopte un enfoque adaptativo, centrado en los ritmos y necesidades reales de las personas, que evite modelos rígidos y cronogramas incompatibles con sus condiciones de vida.

SINCRONIZAR LA OFERTA PROFESIONAL CON LOS TIEMPOS DE LAS PERSONAS

El tiempo disponible del profesional (limitado, burocratizado y condicionado por marcos de financiación) afecta al acceso real de las personas al acompañamiento. Una acción que llega tarde o desajustada temporalmente pierde su impacto. Por tanto, el desafío es el ajuste temporal de las intervenciones como un elemento esencial del derecho de acceso.

CONVERTIR LA CAPTACIÓN EN UN PROCESO CONTINUO DE ACOMPAÑAMIENTO

Existe una distancia crítica entre las acciones de captación y el momento efectivo del acceso a los programas. Muchas personas se desvinculan por demoras o falta de continuidad, lo que plantea el reto de repensar el acceso como proceso continuo y no como evento puntual alejado del proceso de captación.

GENERAR ENTORNOS DE CONFIANZA Y CONFIDENCIALIDAD PARA EL ACCESO

En determinados programas, la estigmatización actúa como freno para el acceso. El miedo a ser identificado limita la demanda de apoyo. Es imprescindible generar condiciones de acogida basadas en la confianza, la confidencialidad y el reconocimiento de la dignidad de las personas.

IMPULSAR COMPETENCIAS PARA LA AUTONOMÍA Y EL EMPODERAMIENTO PERSONAL

La falta de habilidades como la autoconfianza, el pensamiento crítico o la expresión emocional condiciona la posibilidad de acceder y mantenerse en los programas. La intervención debe integrar estrategias de empoderamiento psicosocial.

CONSTRUIR VÍNCULOS SÓLIDOS ENTRE PERSONAS Y ENTIDADES

La ausencia de un vínculo sólido entre la persona usuaria y la entidad puede ser una barrera para el acceso, pues debilita el acceso como proceso de participación y derecho. Es esencial reforzar procesos relacionales previos a la intervención formal que faciliten y propicien el acceso.

ALINEAR LA OFERTA CON LAS NECESIDADES REALES MEDIANTE LA ESCUCHA ACTIVA

Cuando las entidades diseñan sus servicios en función de su propia lógica y no de la necesidad social, se genera un "acceso fallido": el recurso existe, pero no responde a lo que las personas necesitan. Esto exige procesos sistemáticos de escucha, adaptación y evaluación del acceso real.

ABORDAR LA VULNERABILIDAD DESDE UNA MIRADA INTEGRAL Y NO COMO UNA ENFERMEDAD

A menudo se confunde la vulnerabilidad social con una patología individual, lo que conduce a intervenciones medicalizadas y estigmatizantes que responsabilizan a la persona en lugar de abordar las causas estructurales. El reto es resignificar la vulnerabilidad como una situación social y dinámica: diseñar accesos y apoyos centrados en derechos, empoderamiento y acompañamiento integral, evitar la lógica correctiva y potenciar capacidades.

FORTALECER LA CORRESPONSABILIDAD COMUNITARIA EN EL ACCESO

El acceso sostenible requiere que la comunidad asuma un papel activo en la acogida, la información y el seguimiento de las personas para evitar la dependencia exclusiva de los servicios formales. El reto es crear estructuras comunitarias de apoyo y corresponsabilidad.

3.3. Cómo hacerlo

Garantizar un acceso real y efectivo en contextos de vulnerabilidad implica **repensar las formas de acogida, transición y acompañamiento** desde un enfoque ecosistémico. Las metodologías centradas en la persona permiten adaptar los procesos a sus necesidades, tiempos y trayectorias vitales, y evitar lógicas centradas en los objetivos del servicio o en las exigencias de la entidad.

"El reto es resignificar la vulnerabilidad como una situación social y dinámica: diseñar accesos y apoyos centrados en derechos, empoderamiento y acompañamiento integral"

ACOGIDA ACTIVA Y CONTEXTUALIZADA	El acceso no debe esperar a que “las personas vengan”, sino partir de una lógica de “nosotros vamos”. Esto se traduce en prácticas de acogida que comienzan en el contexto de vida de la persona e integran un mapeo territorial que identifica no solo a la persona, sino también sus redes y sus relaciones significativas. Esta mirada ecosistémica es clave para generar un vínculo desde el inicio y reconocer a las personas en su dimensión relacional.
CODISEÑO DEL ACCESO MEDIANTE HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS	Metodologías como el design thinking permiten redefinir las fórmulas de acceso a partir de la experiencia y las expectativas de las personas. Este enfoque facilita objetivar el grado de necesidad y vulnerabilidad a través de listas de riesgo e integrar también un tercer criterio: la eficacia esperada de la intervención. Diseñar accesos con la participación de quienes los transitan contribuye a garantizar la pertinencia, la equidad y el sentido.
TRANSICIONES FLUIDAS ENTRE RECURSOS	La coordinación entre entidades y servicios es crítica para evitar discontinuidades o revictimización. El acceso debe estar vinculado a la continuidad del acompañamiento, con historias compartidas (no duplicadas), criterios comunes y acuerdos profesionales. Este proceso requiere transparencia sobre lo que se espera, flexibilidad para adaptarse a las circunstancias y claridad en los requisitos para evitar que los más vulnerables queden fuera por no cumplir condiciones formales.
ESTRATEGIAS BASADAS EN LA EXPERIENCIA COMPARTIDA	Las metodologías de pares y la incorporación de personas expertas —mentoras o facilitadoras— contribuyen a hacer el acceso más accesible emocionalmente, más comprensible y menos burocrático. Además, ayudan a contrarrestar el efecto Mateo (por el que las personas con recursos previos tienen más facilidad para acumular otros) al facilitar la llegada a los servicios de personas con trayectorias complejas y mayores barreras.

IV. Diagnóstico social personalizado

4.1. Definición

Este diagnóstico es un proceso técnico, sistemático y participativo. Su objetivo es **identificar y valorar de manera integral la situación de una persona** para justificar una intervención social. No se trata de conocer la totalidad de su biografía, sino de recoger la información estrictamente necesaria para diseñar apoyos eficaces, pertinentes y respetuosos con su autonomía.

Este diagnóstico debe complementarse con una **mirada comunitaria y territorial**: analizar la situación individual y los recursos, redes, dinámicas y factores de protección y riesgo presentes en el entorno colectivo. El diagnóstico comunitario permite identificar oportunidades de apoyo mutuo, activos del territorio y barreras estructurales que afectan a la persona y a su grupo de pertenencia.

El diagnóstico se construye desde un enfoque multidimensional que considera diversas esferas (económica, social, educativa, relacional, habitacional, de salud, etc.) y **reconoce la interacción entre factores individuales y estructurales que inciden en la vulnerabilidad**. Es imprescindible incorporar también las potencialidades y los factores de protección para evitar una mirada centrada exclusivamente en la carencia. Para ello son útiles marcos como la teoría de las capacidades, la teoría de necesidades humanas y el modelo de calidad de vida en el ámbito de la discapacidad y la autonomía. La dimensión comunitaria debe incluirse de forma transversal: es preciso analizar la densidad y calidad de las redes sociales, la participación en espacios colectivos, la existencia de apoyos informales y la capacidad de la comunidad para responder a situaciones de vulnerabilidad. Así, el diagnóstico no solo identifica carencias, sino también potencialidades colectivas y posibilidades de acción grupal.

Uno de los principios clave es la **participación activa de la persona** en el diagnóstico. Esta participación legitima el proceso y lo enriquece al incorporar sus narrativas, prioridades y expectativas. Asimismo, es importante prestar atención a las relaciones significativas, entendidas desde el parentesco formal y desde el vínculo emocional o funcional, que pueden ser tanto un apoyo como un factor de riesgo. Este enfoque permite una comprensión más ajustada del entorno de la persona.

Desde un punto de vista operativo, el diagnóstico será ágil y ajustado a los fines de la intervención. No se debe recabar información que pueda obtenerse por otras vías ni sobrecargar a la persona con entrevistas o citas innecesarias. La información se recoge para actuar, no para documentar por acumulación. También es importante no intimidar con preguntas que pueden herir. Es clave cuidar la ocasión y las maneras de formular las preguntas pertinentes. Este principio de "suficiencia informativa" mejora la eficiencia del proceso y refuerza su enfoque ético.

El uso de herramientas estandarizadas, como **escalas de exclusión o baremos de acceso a derechos**, puede facilitar la sistematización y comparabilidad de los diagnósticos, siempre que se utilicen con criterio profesional. Asimismo, se están explorando modelos predictivos que, usados con cautela, pueden ayudar a anticipar riesgos y activar protocolos preventivos, especialmente en casos sensibles, como violencia de género o atención a menores.

"Un buen diagnóstico no consiste en profundizar sin límite, sino en comprender lo suficiente para acompañar mejor"

Se recomienda avanzar hacia **modelos compartidos de diagnóstico en contextos de trabajo en red**, con estructuras que permitan la interoperabilidad de datos y el seguimiento conjunto de casos. Esto facilita una atención más coherente, continua y centrada en los derechos y proyectos de vida de las personas.

4.2. Retos

EL DIAGNÓSTICO COMO PARTE DEL PROCESO, NO COMO UN FIN EN SÍ MISMO

El diagnóstico social es una herramienta dinámica y abierta que evoluciona en el tiempo para orientar, priorizar y ajustar los apoyos. El reto es integrarlo como parte viva del proceso, evitar la burocratización y asegurarse de que el conocimiento sirva para actuar mejor.

PROMOVER DIAGNÓSTICOS SIN ETIQUETAS

Cuando el diagnóstico se convierte en una etiqueta rígida puede limitar la autonomía y la dignidad de la persona. Es importante diseñar diagnósticos abiertos, revisables y centrados en necesidades, que reflejen procesos y no identidades, y que garanticen que cualquier clasificación sea funcional, temporal y orientada a la acción.

GARANTIZAR LA CONFIDENCIALIDAD Y LA ÉTICA EN LA INFORMACIÓN

El trabajo en red y la digitalización aumentan el riesgo de vulneraciones de la privacidad y del uso indebido de datos personales. El reto es garantizar la confidencialidad y el uso ético de la información con criterios claros sobre qué se registra y para qué, y con quién se comparte, con el fin de fortalecer la confianza y la participación informada.

GARANTIZAR LA CALIDAD DEL DATO PARA TOMAR DECISIONES EFECTIVAS

Datos incompletos o poco fiables pueden conducir a intervenciones ineficaces y pérdida de recursos. El reto es garantizar la validez, actualización y pertinencia de los datos mediante formación, supervisión y sistemas robustos de gestión que aseguren que la información sea una palanca para tomar decisiones acertadas.

CONSTRUIR COHERENCIA DIAGNÓSTICA EN RED

La multiplicidad de diagnósticos fragmenta la atención y dificulta la coordinación entre entidades. El reto es avanzar hacia marcos compartidos, interoperabilidad técnica e historia social única para promover diagnósticos colaborativos que faciliten apoyos coherentes, coordinados y centrados en la persona.

4.3. Cómo hacerlo

EL DIAGNÓSTICO COMO BRÚJULA DE LA INTERVENCIÓN	Debe orientar todo el proceso de intervención. Ha de superar enfoques estáticos, hacerse en contextos reales e incorporar observación directa y elementos situados que permitan interpretar mejor las condiciones y necesidades de la persona. Debe basarse en las fortalezas y las capacidades, no tanto en las debilidades.
DIAGNÓSTICO COMUNITARIO Y TERRITORIAL	Debe incorporar una mirada territorial, que reconozca actores y dinámicas del entorno. Implica trabajo en red, análisis compartido y coordinación entre recursos para garantizar una comprensión situada y estructural de la vulnerabilidad de cada persona destinataria.
EVITAR ACCIONES DIAGNÓSTICAS CARENTES DE FINALIDAD OPERATIVA	Es imprescindible evitar procesos diagnósticos desprovistos de objetivos claramente definidos y sin utilidad práctica efectiva. Las actuaciones diagnósticas superficiales o puramente administrativas debilitan la alianza profesional con las personas destinatarias y reducen la intervención social a un mero procedimiento burocrático. Todo diagnóstico debe sustentarse en criterios éticos, metodológicos y pragmáticos que garanticen su pertinencia técnica y su contribución efectiva al proceso de intervención.
HERRAMIENTAS RÁPIDAS, ÚTILES Y AJUSTADAS AL PROPÓSITO	Las escalas de triaje permiten diagnósticos iniciales eficaces. Su simplicidad no les resta valor: ayudan a priorizar y a iniciar procesos más profundos. Son útiles en contextos donde se necesita agilidad diagnóstica sin perder rigor.
FORMACIÓN TÉCNICA PARA UN USO RIGUROSO DE LOS INSTRUMENTOS	Las herramientas deben usarse con criterio profesional. La formación del equipo es clave para interpretarlas correctamente, traducir los resultados en intervenciones pertinentes y evitar errores por mal uso o descontextualización.
DIAGNÓSTICO PRAGMÁTICO Y ORIENTADO A NECESIDADES	El diagnóstico no busca conocerlo todo, sino identificar apoyos necesarios. Su enfoque debe ser operativo, concreto y ajustado a los fines de la intervención, y contemplar incluso criterios de desvinculación cuando proceda.

V. Itinerario personalizado de intervención



El itinerario personalizado de intervención es un proceso planificado que establece objetivos, acciones y apoyos específicos para cada persona a partir de su diagnóstico previo. Se basa en un enfoque centrado en la persona que respeta su autonomía y **promueve su participación activa** en la construcción de su proyecto de vida.

Además, el itinerario debe contemplar la posibilidad de **acciones individuales, grupales y comunitarias** como parte fundamental del proceso e integrar la participación en redes de apoyo, grupos de ayuda mutua, actividades colectivas y proyectos comunitarios que refuercen la inclusión y la sostenibilidad de los logros. El diseño del itinerario puede incorporar tanto objetivos individuales como metas compartidas con otras personas en situación similar, así como la vinculación a recursos y dinámicas del territorio.

Entre los elementos clave destacan la definición de objetivos (iniciales, parciales y finales), la flexibilidad de las acciones, el acompañamiento personalizado y la evaluación continua del proceso.

5.1. Objetivos: iniciales, parciales y finales

5.1.1. Definición

La definición de objetivos en los itinerarios de intervención individualizada es un ejercicio técnico de planificación, pero sobre todo **es el momento en que se explicita la teoría del cambio que orienta la intervención**. Cada objetivo expresa una hipótesis: *si se dan determinadas condiciones y se desarrollan determinadas acciones, entonces se producirán cambios concretos en la vida de las personas*. Formular bien los objetivos significa, por tanto, hacer visible esa cadena causal y comprometerse con ella.

Estos objetivos deben formularse desde una perspectiva multidimensional que integre las metas individuales de la persona, la misión transformadora de los proyectos y las condiciones estructurales del entorno. Y deben partir de una comprensión amplia de quién es la persona: no solo el individuo, sino también el ecosistema de relaciones que configura su situación y que debe ser protagonista del proceso de cambio.



OBJETIVOS INICIALES: CREAR LAS CONDICIONES PARA QUE EL CAMBIO SEA POSIBLE

Los objetivos iniciales no pretenden resolver de inmediato las problemáticas, sino generar las condiciones necesarias para que el cambio pueda producirse. Son la base sobre la que se construirá todo el proceso. Sin estas condiciones, las acciones posteriores pierden eficacia.

Entre estos objetivos destacan:

- **Establecer una relación de confianza** porque sin vínculo no hay intervención posible.
- **Realizar una valoración integral de la situación** para que las acciones respondan a la realidad y no a supuestos.
- **Identificar necesidades**, recursos y fortalezas reconociendo a la persona como sujeto activo y no solo como receptora de apoyos.

- **Definir prioridades conjuntamente** porque la participación en esta fase determina el compromiso en las siguientes.
- **Activar redes de apoyo** porque el cambio sostenible se construye en comunidad, no en soledad.

OBJETIVOS PARCIALES: HACER VISIBLE EL CAMBIO EN EL PROCESO

Los objetivos parciales son los hitos que permiten comprobar si la hipótesis de cambio se está cumpliendo. Tienen una función doble: técnica —facilitar el seguimiento y la corrección de la intervención— y relacional —mostrar a la persona que el cambio es real y posible para prevenir la frustración. Se construyen junto con la persona, respetando sus ritmos y capacidades, y deben permitir responder a la pregunta: *¿Cómo sabremos que hemos avanzado?*

OBJETIVOS FINALES: EL CAMBIO SIGNIFICATIVO QUE ORIENTA TODO EL ITINERARIO

Los objetivos finales expresan la transformación significativa que la persona desea alcanzar a medio-largo plazo. Son el horizonte que da sentido al itinerario. Su formulación debe ser participativa, realista y coherente con los recursos disponibles, y evitar tanto el maximalismo aspiracional como el conformismo técnico.

Es fundamental distinguir entre lo que la persona *desea* y lo que *necesita*, y articular el acompañamiento a partir de lo que ella misma considera transformador para su vida. El objetivo final no lo define la entidad: lo construye la persona con el apoyo técnico y ético del equipo profesional.

En definitiva, definir objetivos es un acto de corresponsabilidad entre la persona y la entidad: requiere conocimiento técnico, diálogo ético y honestidad sobre lo que es posible conseguir juntos.

5.1.2. Retos

IMPULSAR OBJETIVOS CENTRADOS EN TRANSFORMACIONES SIGNIFICATIVAS

Como los objetivos suelen centrarse en actividades o procedimientos, lo que limita su impacto real en la vida de las personas, el reto es definir metas orientadas a resultados transformadores que promuevan el empoderamiento y la autonomía, respeten la subjetividad individual y sitúen a la persona en el centro.

CONSTRUIR ESTÁNDARES COMPARTIDOS PARA AVANZAR CONJUNTAMENTE

Para favorecer la comparabilidad y el aprendizaje colectivo hay que construir marcos comunes de planificación y métricas compartidas que respeten la diversidad territorial y sectorial, ya que la heterogeneidad en la definición de objetivos dificulta la coherencia y la medición conjunta.

CONECTAR HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS PARA AUMENTAR EL IMPACTO

Es una prioridad desarrollar sistemas interoperables que conecten diagnóstico, objetivos e itinerarios, y faciliten el seguimiento, la revisión y el aprendizaje colaborativo. La falta de herramientas integradas limita la personalización y la trazabilidad del impacto.

REFORZAR LA DIMENSIÓN RELACIONAL EN LA ERA DIGITAL

La digitalización puede diluir la interacción humana en los procesos de intervención. El reto es garantizar que la tecnología complemente, y no sustituya, la construcción conjunta de objetivos y la deliberación mientras se mantiene la centralidad del vínculo humano.

GARANTIZAR RECURSOS Y CAPACIDADES PARA TODAS LAS ENTIDADES

El sector presenta una alta heterogeneidad institucional. Es fundamental poner en marcha recursos compartidos y adaptados a distintos grados de complejidad para que las entidades tengan las herramientas básicas para formular y evaluar objetivos significativos.

INCORPORAR INDICADORES RELACIONALES PARA UNA MIRADA INTEGRAL

Aunque se priorizan los indicadores cuantitativos frente a los que reflejan vínculos y procesos, el reto es integrar indicadores cualitativos y relacionales, tanto de proceso como de resultado, para evaluar la inclusión desde una perspectiva más completa.

DISEÑAR OBJETIVOS VALORANDO LAS NECESIDADES REALES DE LAS PERSONAS

Diseñar servicios desde la lógica interna de la entidad puede generar desajustes con las necesidades reales. Es importante establecer objetivos que respondan a resultados significativos para las personas mediante la escucha activa, la adaptación y la evaluación del acceso efectivo.

AVANZAR HACIA UN MODELO BASADO EN DERECHOS, CAPACIDADES Y VÍNCULOS

Cuando persisten enfoques asistencialistas que limitan la autonomía, el reto está en reorientar la intervención hacia un modelo basado en derechos, capacidades y vínculos, e impulsar un cambio cultural que sitúe la vida cotidiana en el centro.

5.1.3. Cómo hacerlo

A continuación se presentan algunas claves metodológicas y recursos prácticos para formular objetivos contextualizados, viables y preventivos, alineados con los principios de intervención centrada en la persona.

INCORPORAR EL ENTORNO COMO DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DEL OBJETIVO	Los objetivos deben considerar activamente las condiciones del entorno en el que vive la persona (laborales, relacionales, comunitarias). Esto permite pasar de un enfoque centrado exclusivamente en la persona a uno más ecológico e integrado.
ALINEAR LOS OBJETIVOS CON OPORTUNIDADES REALES DE INCLUSIÓN	Diseñar metas que tengan en cuenta las posibilidades reales del contexto —por ejemplo, sectores con capacidad de absorción laboral o redes comunitarias activas— favorece itinerarios viables y sostenibles.
INCLUIR OBJETIVOS PREVENTIVOS EN EL DISEÑO DEL ITINERARIO	No todos los objetivos deben ser reactivos o paliativos. Establecer metas que refuercen factores protectores o anticipen situaciones de riesgo (como la desconexión social o el abandono educativo) ayuda a evitar la cronificación.
PROMOVER PROCESOS DE COCONSTRUCCIÓN ORIENTADOS AL ENTORNO	La definición de objetivos debe realizarse de forma participativa y es preciso fomentar el diálogo entre la persona, los profesionales y el entorno institucional y comunitario.
USAR EL DIAGNÓSTICO COMO PUNTO DE PARTIDA DINÁMICO	Los objetivos deben estar directamente vinculados al diagnóstico social, que integra tanto factores personales como contextuales y se revisa con el tiempo. El diagnóstico se debe incorporar al seguimiento y al proceso, no solo a la detección.

5.2. Acciones

5.2.1. Definición

Las acciones en el proceso de intervención social son el conjunto de actuaciones concretas que se desarrollan para alcanzar los objetivos previamente definidos en un itinerario personalizado. Constituyen la **expresión operativa de la intervención**, suponen la puesta en marcha efectiva del acompañamiento a las personas en situación de vulnerabilidad social e implican la movilización y aplicación de recursos. Por lo tanto las acciones representan el paso de la planificación a la acción: materializan la estrategia de intervención a través de medios, metodologías, recursos y relaciones orientadas a transformar una situación determinada, ya sea personal o del entorno.

Las acciones pueden y deben tener un carácter **individual, grupal o comunitario**. Es fundamental incorporar acciones comunitarias, como talleres colectivos, grupos de apoyo mutuo, campañas de sensibilización, proyectos de mejora del entorno y actividades de participación ciudadana y de fortalecimiento de redes vecinales. Estas acciones permiten abordar causas estructurales de la vulnerabilidad, potenciar el apoyo mutuo y generar cambios sostenibles en el entorno social.

En este contexto, es importante **diferenciar entre acompañamiento y activación de recursos**: el acompañamiento tiene un carácter continuo, estratégico y relacional, orientado a sostener procesos vitales de la persona en el tiempo, mientras que la activación de recursos (formación, ayudas, empleo, vivienda, etc.) constituye un paso complementario y más instrumental. El acompañamiento comunitario puede hacerse a través de referentes vecinales, grupos motores, asociaciones o redes informales, que sostienen a la persona y al grupo en su proceso de inclusión, refuerzan la confianza y facilitan la integración en la vida colectiva del territorio.

Estas acciones deben concebirse desde una **lógica integral** en conexión con todo el proceso de intervención, estar alineadas con las características, necesidades y aspiraciones de cada persona, seguir un enfoque desinstitucionalizador y buscar la máxima autonomía de la persona. Su diseño y su implementación han de incorporar un enfoque centrado en la persona que permita trayectorias flexibles, ajustables en intensidad y duración, y que tenga en cuenta los cambios del entorno o del propio proceso.

En este marco, las acciones son también las herramientas operativas mediante las cuales se concreta el derecho de las personas a recibir apoyos personalizados y significativos que contribuyan a mejorar su calidad de vida y su autodeterminación. En función de su alcance y naturaleza, las acciones pueden tener un carácter individual, grupal o comunitario, y desplegarse en distintos ámbitos, como el educativo, el laboral, el habitacional, el relacional o el sanitario, entre otros. Asimismo, responden a diferentes enfoques —preventivo, paliativo, asistencial, rehabilitador, transformador o de empoderamiento— que no son excluyentes, sino que se combinan para dar lugar a intervenciones más ajustadas y eficaces.

El **componente relacional, de vínculo con la persona y de acompañamiento** para mejorar o conseguir la autonomía personal resulta clave en muchas de estas acciones, así como en la activación de recursos —propios o ajenos— y la articulación con otras estructuras del entorno. Por ello, las acciones no deben entenderse como actos aislados, sino como parte de un entramado estructurado y corresponsable que requiere una gestión continua y coordinada entre actores diversos. En este sentido, figuras como el gestor de caso o el profesional de referencia tienen un papel crítico por su rol integrador. Asimismo, este carácter estructurado implica también su evaluación y revisión permanente para asegurar su pertinencia, su coherencia con los objetivos del proceso y su adecuación a la evolución del caso. La coordinación comunitaria y la gobernanza compartida (mesas territoriales, grupos

motores, redes de entidades) son esenciales para garantizar la coherencia, complementariedad y sostenibilidad de las acciones, así como para evitar duplicidades y fragmentación.

5.2.2. Retos

AVANZAR HACIA INTERVENCIONES INTEGRALES Y CENTRADAS EN DERECHOS

La persistencia de enfoques asistencialistas limita la transición hacia modelos centrados en derechos, prevención y autonomía. El reto es consolidar un modelo de acompañamiento integral que articule acciones preventivas, rehabilitadoras y de promoción, y garantice respuestas sostenibles y orientadas a la corresponsabilidad. Esto implica un reforzamiento cultural en las entidades para incorporar una visión holística que supere la lógica de la atención fragmentada y reactive la capacidad transformadora del sector.

OPTIMIZAR LA COORDINACIÓN Y EL USO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS Y SERVICIOS

La fragmentación entre recursos, servicios y procesos de acompañamiento tanto en las administraciones públicas como en las entidades sociales reduce la eficacia de las intervenciones. El reto es generar redes de colaboración que permitan un uso coherente y complementario de los recursos, aseguren itinerarios integrales y eviten duplicidades.

En este contexto, el tercer sector puede jugar un papel relevante en la integración de servicios y en la coherencia de acciones que en las administraciones públicas muchas veces son dispersas y no estructuradas. De hecho, las entidades sociales ya emplean diferentes fuentes de financiación pública para poder implementar acciones integrales, de modo que ejercen este rol integrador.

Para ello es necesario establecer protocolos compartidos y sistemas de información que faciliten la coordinación interinstitucional y optimicen el impacto de cada recurso.

CONSOLIDAR FIGURAS CLAVE PARA UN ACOMPAÑAMIENTO PERSONALIZADO

Ante la ausencia de roles claros, el reto es fortalecer las figuras del gestor de caso y del profesional de referencia. Hay que definir sus funciones, responsabilidades y capacidades ejecutivas, y dotarlas de herramientas que agilicen la activación de recursos sin reproducir burocracias. Estas figuras deben convertirse en garantes de la integralidad, con autoridad para coordinar y capacidad para generar confianza en las personas atendidas.

IMPULSAR LA PREVENCIÓN Y LA INTERVENCIÓN TEMPRANA COMO EJES ESTRATÉGICOS

La prevención sigue dependiendo de proyectos puntuales, lo que limita su impacto. El reto es integrar la prevención y la atención temprana en estructuras permanentes, basadas en evidencia, para anticipar riesgos y evitar la cronificación de la exclusión. Esto requiere financiación estable, indicadores claros y una cultura organizativa que priorice la anticipación frente a la reacción.

CONSTRUIR ENTORNOS INCLUSIVOS Y FORTALECER REDES COMUNITARIAS

Las intervenciones centradas solo en el individuo no transforman los contextos que generan vulnerabilidad. El reto es promover la corresponsabilidad social mediante redes comunitarias y entornos inclusivos que fortalezcan el tejido social y reduzcan factores estructurales de exclusión. Esto implica trabajar con familias, redes informales y agentes del territorio, y fomentar la cohesión y la participación activa de la comunidad.

GARANTIZAR LA CALIDAD Y LA CONTINUIDAD EN LOS PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO

Es indispensable asegurar la calidad y la profesionalización mediante personal especializado, planes personalizados y mecanismos que garanticen la continuidad y la coherencia de las intervenciones. La estabilidad de los equipos y la evaluación sistemática son claves para generar confianza y resultados duraderos.

FACILITAR UNA TRANSICIÓN DIGITAL INCLUSIVA Y ACCESIBLE

La digitalización puede convertirse en una nueva barrera. El reto es acompañar a las personas en la adopción de herramientas digitales y garantizarles la accesibilidad, la libertad de elección y la complementariedad con la atención presencial, al tiempo que se combate la brecha digital y se simplifican los procesos administrativos. La tecnología debe ser un medio para reforzar la autonomía y no un factor de exclusión, lo que exige formación, diseño inclusivo y apoyo continuado.

EQUILIBRAR LA INTENSIDAD Y EL ALCANCE DE LAS ACCIONES COMUNITARIAS

El reto es diseñar acciones comunitarias que sean sostenibles en el tiempo, estén adaptadas a las capacidades del territorio y logren un impacto real sin sobrecargar a los actores locales.

5.2.3. Cómo hacerlo

Las metodologías y herramientas empleadas en las intervenciones sociales deben estar orientadas a un **enfoque integral, flexible, comunitario y centrado en la persona** en un marco de derechos que reconozca a cada persona como sujeto activo de su proceso. Esto implica reconocer que la autonomía personal, si bien es un objetivo clave, no siempre es plenamente alcanzable en todos los casos. No obstante, lo que sí debe garantizarse es la autodeterminación, el respeto a la voluntad de la persona y su capacidad de elección.

Este enfoque asegura que las acciones no solo aborden necesidades inmediatas, sino que también **promuevan la autodeterminación, el derecho a elegir sobre la propia vida y el empoderamiento** a lo largo del proceso, y modulen la intensidad del acompañamiento según perfiles y momentos vitales. A través de la gestión de casos, la planificación estratégica y el seguimiento continuo se pretende garantizar que cada intervención se adapte a las particularidades de la persona y su entorno.

Además, el uso de herramientas digitales complementa los procesos presenciales, amplía el acceso y diversifica las formas de intervención, siempre con respeto a la participación activa y la autonomía del individuo, y con garantías de accesibilidad.

GESTIÓN DE CASOS CON ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA	Se consolida como metodología clave para coordinar acciones desde una visión integral, flexible y adaptada a cada situación. Distingue entre funciones de gestión (movilización de recursos, seguimiento) y acompañamiento (escucha, vínculo), respeta la autodeterminación y promueve la participación activa en todo el proceso.
METODOLOGÍAS CENTRADAS EN LA PERSONA Y HERRAMIENTAS DE APOYO PERSONALIZADO	Metodologías que colocan a la persona en el centro de las decisiones sobre su itinerario mediante herramientas como los presupuestos personales o los planes de apoyos autodirigidos. Requieren una lógica organizativa abierta, acompañamiento técnico y dispositivos de validación ética y operativa.
CRITERIOS PARA LA ACTIVACIÓN DE ACCIONES INDIVIDUALES, GRUPALES O COMUNITARIAS	La elección entre intervención individual, grupal o comunitaria, o la combinación de ellas debe responder a un análisis de necesidades, capacidades y contextos. Se pueden emplear técnicas de segmentación, entrevistas motivacionales o mapas de redes para valorar el encaje más adecuado de cada modalidad en el itinerario.
HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES	Se utilizan marcos de planificación, como el ciclo de proyecto, el modelo lógico o metodologías ágiles (Scrum, Kanban) adaptadas a contextos sociales. Estas permiten ordenar temporalmente las acciones, asignar responsabilidades, prever recursos y facilitar la evaluación continua del proceso.
SEGUIMIENTO Y TRAZABILIDAD DE ACCIONES	El seguimiento requiere herramientas que integren registros cualitativos y cuantitativos. Se aplican diarios de intervención, sistemas de gestión de casos, evaluaciones participativas y matrices de logros. La trazabilidad debe respetar la confidencialidad y generar aprendizajes, no solo reportes.

AJUSTE FLEXIBLE DE LAS ACCIONES	El ajuste continuo es esencial para mantener la relevancia del itinerario. Se emplean revisiones periódicas compartidas, metodologías de evaluación formativa y dispositivos de reajuste basados en hitos motivacionales o indicadores de contexto. Estas herramientas deben ser sensibles a la evolución de la persona.
USO COMPLEMENTARIO DE HERRAMIENTAS DIGITALES	Las acciones se digitalizan no solo para ampliar el acceso, sino también para diversificar formatos de intervención. Aplicaciones móviles, plataformas de seguimiento y herramientas de vídeo permiten nuevos modos de relación, siempre combinados con dispositivos presenciales y acompañamiento en el uso digital.
GRUPOS DE APOYO MUTUO	Los grupos de apoyo mutuo pueden ser útiles. Deben ser valorados por su funcionalidad y base experiencial, y evitar que se conviertan en una sustitución del acompañamiento profesional.

5.3. Actores involucrados

5.3.1. Definición

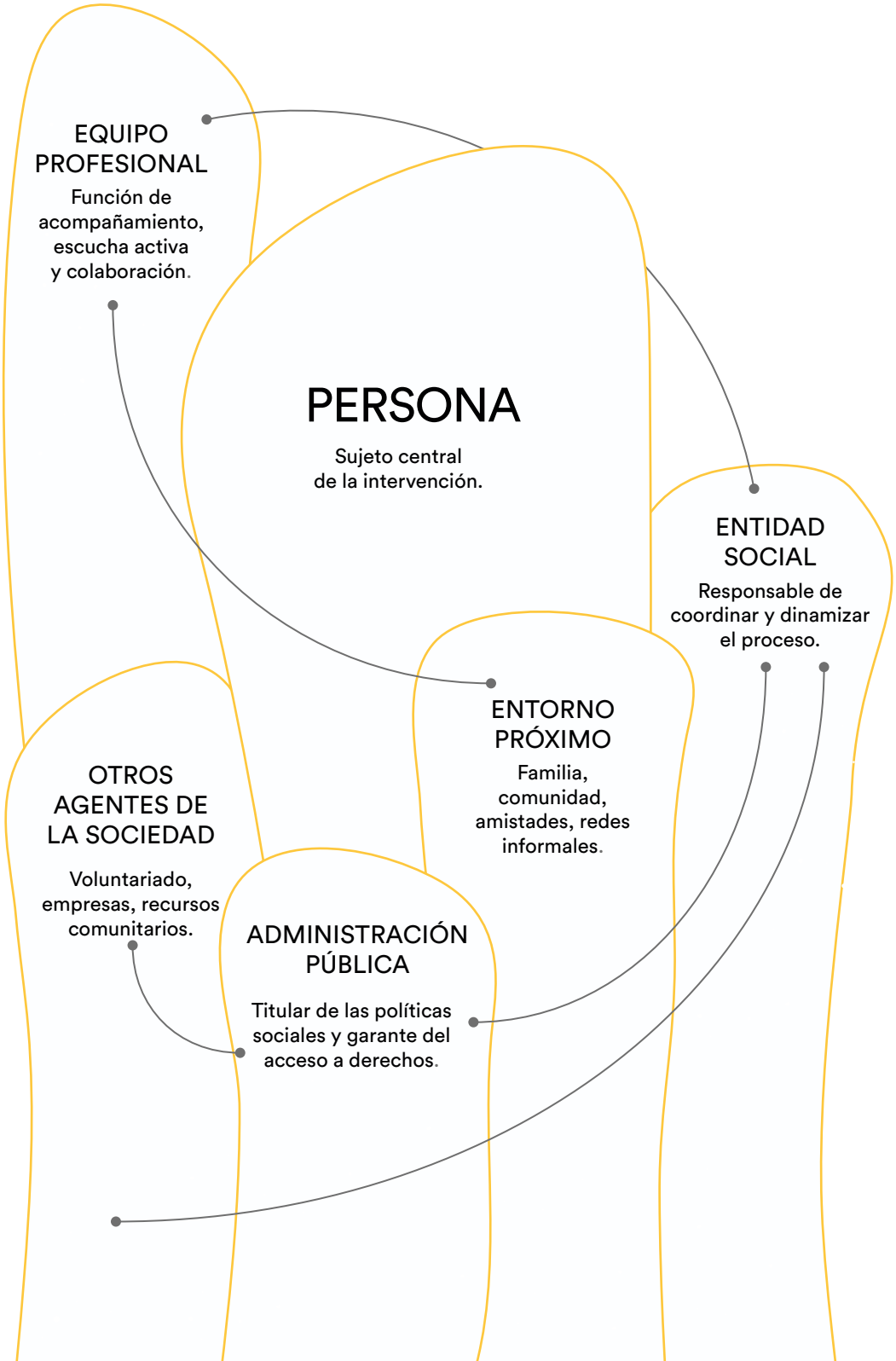
El proceso de intervención social implica articular a múltiples actores cuya participación coordinada resulta esencial para la eficacia, sostenibilidad y pertinencia de las respuestas ante situaciones de vulnerabilidad. Esta coordinación no debe entenderse como una mera agregación de recursos, sino como la **construcción de un ecosistema relacional**, estructurado y corresponsable en el que cada actor asume un rol definido y complementario en torno a la persona en situación de vulnerabilidad.

Desde una perspectiva operativa se identifican cinco actores clave:

- **La propia persona:** sujeto central de la intervención.
- **El entorno pr ximo:** familia, amistades, comunidad, redes informales.
- **La entidad social:** responsable de coordinar y dinamizar el proceso.
- **La Administración p blica:** titular de las políticas sociales y garante del acceso a derechos.
- **Otros agentes del territorio:** voluntariado, empresas, recursos comunitarios.

A ellos se suma el papel indispensable del **equipo profesional**, en especial el dedicado al acompañamiento, cuya labor debe comprenderse en el marco definido por la estrategia de la entidad y desde una lógica de escucha activa y colaboración. El equipo profesional es un bien en sí mismo y una concreción de la entidad social, el catalizador de la intervención. Es la referencia para las personas usuarias, a veces más que la propia entidad.

Es necesario reconocer la diversidad de actores comunitarios: asociaciones de vecinos, colectivos culturales, grupos de apoyo mutuo, plataformas ciudadanas, entidades religiosas,


EQUIPO PROFESIONAL
Función de acompañamiento, escucha activa y colaboración.
PERSONA
Sujeto central de la intervención.
ENTIDAD SOCIAL
Responsable de coordinar y dinamizar el proceso.
ENTORNO PRÓXIMO
Familia, comunidad, amistades, redes informales.
OTROS AGENTES DE LA SOCIEDAD
Voluntariado, empresas, recursos comunitarios.
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Titular de las políticas sociales y garante del acceso a derechos.

clubes deportivos, redes de cuidados, etc. Su implicación activa en el diseño, la implementación y la evaluación de las intervenciones permite construir respuestas más integrales, legítimas y sostenibles.

En línea con lo que se explicaba en el punto anterior, la intervención centrada en la persona requiere, además, el tránsito desde modelos aislados hacia **modelos estructurados de trabajo en red**. Esto implica crear canales estables de comunicación, derivación y seguimiento entre los distintos actores que superen la fragmentación institucional y las lógicas de delegación. La coordinación efectiva requiere también acuerdos compartidos, protocolos operativos, uso de herramientas comunes y garantías para el tratamiento seguro de la información. La participación de todos los actores debe estar guiada por **principios de complementariedad, coordinación y transparencia**, reconocer la legitimidad de cada uno y articular sus aportes en función del interés general. El trabajo en red debe incluir la gobernanza comunitaria: espacios de deliberación colectiva, mesas territoriales, grupos motores y foros vecinales en los que se tomen decisiones compartidas sobre prioridades, estrategias y evaluación de resultados. La corresponsabilidad y la horizontalidad en la toma de decisiones son principios básicos de la intervención comunitaria.

En este contexto, la figura de los actores no puede desligarse de la "filantropía de la confianza", que da a las organizaciones libertad para decidir cómo usar los fondos porque son quienes mejor conocen las necesidades de las comunidades a las que sirven. Esta aproximación promueve **relaciones más horizontales y transparentes entre financiadores, entidades y comunidades**, y reconoce a cada actor como corresponsable del proceso. Implica trascender los enfoques centrados en resultados predefinidos por la lógica del financiador. Y permite avanzar hacia modelos que integren la participación activa y deliberativa de los actores desde el diseño hasta la implementación y evaluación de las intervenciones. La filantropía de la confianza debe

extenderse a la comunidad organizada y reconocer su capacidad para definir necesidades, proponer soluciones y liderar procesos de transformación social en el territorio.

LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN RED

El trabajo en red es una forma de organización colaborativa entre los profesionales, las entidades y los recursos que intervienen en el ámbito social. No se trata solo de compartir información, sino también de **construir sinergias**, coordinar acciones y generar respuestas integrales ante situaciones complejas que afectan a personas o colectivos vulnerables. El trabajo en red es necesario por diversas razones, entre las cuales destacan las siguientes:

- **Las problemáticas sociales son multidimensionales:** pobreza, exclusión, violencia, salud mental, desempleo, etc., requieren respuestas desde distintos ámbitos (educativo, sanitario, jurídico, comunitario).
- **Evita la fragmentación:** cuando cada servicio actúa por separado se corre el riesgo de duplicar esfuerzos o dejar vacíos en la atención.
- **Fortalece la eficacia:** al sumar recursos, conocimientos y estrategias se optimiza el impacto de las intervenciones.
- **Promueve la corresponsabilidad:** cada actor asume su parte en el proceso, lo que genera una red de apoyo más sólida y sostenible.
- **Facilita el acceso a derechos:** especialmente para personas que no saben cómo navegar en el sistema o se enfrentan a barreras múltiples.

En resumen, el trabajo en red no es solo una metodología, es una filosofía de intervención que reconoce que nadie puede hacerlo todo solo y que la inclusión social se construye por medio de la colaboración, la confianza y la visión compartida.

5.3.2. Retos

LLEVAR EL CAMBIO CULTURAL A LA PRÁCTICA COTIDIANA

El cambio cultural en la acción social exige superar su anclaje retórico. El reto es generar condiciones estructurales que favorezcan la cooperación, como espacios sostenidos de diálogo entre actores, sistemas de apoyo a profesionales y entornos organizativos que premien la innovación colectiva. Fomentar este cambio implica trabajar con los actores implicados desde una lógica de "filantropía de la confianza" que promueva relaciones corresponsables y horizontales en lugar de enfoques jerárquicos o competitivos.

REFORZAR LAS ALIANZAS FRENTE A LA FRAGMENTACIÓN DEL SECTOR

La articulación en redes del tercer sector ha estado más orientada a la incidencia que a la colaboración operativa. Superar esta fragmentación pasa por estructurar ecosistemas de intervención compartidos, con protocolos comunes, gobernanza compartida y mecanismos de derivación que aseguren respuestas integrales a las vulnerabilidades. Esto supone transitar del "trabajar juntos cuando coincide" al "trabajar en red para responder mejor".

ATENDER NUEVAS FORMAS DE VULNERABILIDAD MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO

La desconexión entre intervenciones tradicionales y nuevas vulnerabilidades —como la digital, la emocional o la territorial— genera brechas de cobertura. Para abordarlas se requiere fortalecer la función diagnóstica del sector: integrar enfoques interseccionales, herramientas de análisis predictivo y una cultura organizativa basada en la mejora continua y participada entre los diferentes actores. Diagnosticar no solo legitima la intervención, sino que la hace más eficaz y sostenible.

PROMOVER UN ENFOQUE PREVENTIVO, NO SOLO PALIATIVO

La cultura organizativa y los modelos de financiación aún privilegian la intervención reactiva. Avanzar hacia la prevención implica incorporar criterios de riesgo en la planificación, medir el impacto a través de la anticipación y diseñar intervenciones que activen capacidades comunitarias. Esto exige también modificar los indicadores de "éxito" para reconocer trayectorias de cambio más complejas y realistas.

TRANSFORMAR LOS MODELOS DE COLABORACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y EL SECTOR PRIVADO

Persisten reticencias normativas, culturales y políticas que dificultan modelos estables de colaboración público-social o público-privada. El reto es impulsar acuerdos estructurados que respeten los roles y la autonomía de cada actor, e integren los recursos comunitarios, el voluntariado corporativo y las estrategias de responsabilidad social empresarial con una lógica de corresponsabilidad e impacto social compartido.

POTENCIAR PROYECTOS INTEGRALES

La fragmentación y la falta de gobernanza compartida entre personas, entorno próximo, entidades, administraciones públicas y actores comunitarios impiden respuestas realmente integrales. Para superarlo es importante activar plataformas territoriales de trabajo en red con gobernanza compartida que alineen roles y decisiones mediante protocolos operativos, intercambio seguro de información e incentivos y financiación basados en confianza.

Es preciso garantizar la coordinación, la trazabilidad y la y corresponsabilidad en itinerarios centrados en la persona que movilicen a las comunidades.

5.3.3. Cómo hacerlo

El fortalecimiento de la intervención social pasa por consolidar metodologías y herramientas que articulen de forma eficaz a los diversos actores implicados: personas, entidades, administraciones, empresas y comunidad. Frente a la fragmentación y las inercias asistencialistas, emergen enfoques colaborativos que priorizan la corresponsabilidad, la escucha activa y la gestión compartida del conocimiento. Estas metodologías no solo permiten diseñar respuestas más pertinentes, sino que además refuerzan la cohesión territorial y la sostenibilidad de las intervenciones. Las herramientas operativas —desde protocolos éticos y plataformas digitales hasta dispositivos comunitarios y alianzas estratégicas— actúan como catalizadores de cambio y vertebración en un ecosistema relacional complejo.

CONSTRUCCIÓN DE REDES CORRESPONSABLES ENTRE ACTORES	Se promueve un trabajo cooperativo entre entidades, Administración y comunidad basado en relaciones horizontales. Esto implica acordar roles, establecer reglas claras de colaboración y fomentar estructuras de confianza mutua. El marco de trabajo se basa en principios como la complementariedad, la transparencia y la corresponsabilidad compartida.
COMPARTICIÓN SEGURA Y ÚTIL DE INFORMACIÓN DE CASOS	Para gestionar datos personales entre actores se aplican principios de suficiencia, confidencialidad y consentimiento informado. Se promueve el uso de plataformas compartidas con permisos diferenciados, protocolos éticos y trazabilidad documental. La interoperabilidad se adapta a la legislación y al enfoque centrado en la persona.
INSTRUMENTOS OPERATIVOS PARA LA COORDINACIÓN DE APOYOS	Algunas entidades utilizan formularios compartidos, sistemas digitales de derivación y acuerdos marcos para coordinar casos entre servicios. La clave está en definir tiempos, responsables y canales de retorno para asegurar la continuidad y la coherencia en la intervención entre actores diversos.

INSPIRACIÓN EN EL ENFOQUE DE MARCO MARCHIONI	El trabajo comunitario como base metodológica busca articular diagnósticos compartidos y planificación participativa. Espacios deliberativos como "¿qué pueblo queremos?" ayudan a identificar necesidades y prioridades colectivas, evitan generar expectativas inalcanzables y refuerzan el vínculo entre actores.
PARTICIPACIÓN ESTRUCTURADA DE LA COMUNIDAD	Se usan grupos motores, foros vecinales, asambleas participativas y encuestas deliberativas. Estas herramientas promueven la implicación efectiva de las personas usuarias y la ciudadanía, y hacen visibles tanto sus demandas como sus capacidades en la definición de las respuestas.
ESPACIOS PARA COMPARTIR MODELOS Y APRENDIZAJES	Algunas redes interasociativas organizan sesiones temáticas, bancos de buenas prácticas o entornos digitales tipo wiki. En ellas comparten metodologías, indicadores, herramientas y procesos de intervención, lo que favorece la mejora continua y el aprendizaje entre iguales.
ARTICULACIÓN OPERATIVA DE LA COOPERACIÓN TERRITORIAL	Se promueven consorcios entre entidades y actores territoriales que comparten objetivos, marcos de evaluación e indicadores. Estas plataformas permiten actuar de forma integrada sobre problemáticas complejas e incluyen procesos participativos, financiación conjunta y evaluación del impacto.
FACTORES IMPULSORES DE LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA	Incluyen financiación flexible basada en la confianza, la formación continua, el acompañamiento profesional, la producción de evidencias, la participación activa de las personas destinatarias, el intercambio de saberes, el impulso de la cooperación y el liderazgo de agentes dinamizadores del territorio.
MECANISMOS DE GOBERNANZA ENTRE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y ENTIDADES	Existen mesas interinstitucionales que agrupan a la Administración y al tercer sector para coordinar respuestas. Estas estructuras permiten la planificación compartida, el seguimiento conjunto y la adaptación a necesidades emergentes, y aseguran una perspectiva territorial y centrada en derechos.

5.4. Participación de las personas

5.4.1. Definición

La participación en el proceso de intervención social se concibe como un eje transversal y fundamental que determina la pertinencia, eficacia y sostenibilidad de las acciones desarrolladas por las entidades del tercer sector. No es una dimensión complementaria, sino un principio que transforma la lógica de la intervención: **se pasa de actuar "sobre" las personas a trabajar "con" ellas**, reconociendo su autonomía y su derecho a decidir sobre cuestiones que afectan a sus vidas. La participación supone la implicación activa de las personas en todas las fases del itinerario de intervención—diagnóstico, definición de objetivos, diseño de acciones, seguimiento, evaluación y desvinculación—. De esta forma, el proceso de acompañamiento se construye de manera compartida y corresponsable.

Desde una perspectiva conceptual y operativa, la participación debe entenderse como un **derecho fundamental vinculado a la autonomía y al empoderamiento** que se extiende más allá del individuo para incluir a la comunidad y el entorno familiar (la persona y su ecosistema), y reconoce la legitimidad de todos los actores implicados. Es importante respetar la autodeterminación, adaptar los procesos a los ritmos y capacidades diversas, y generar espacios para compartir responsabilidades. Además, incorpora enfoques feministas, interculturales e interseccionales, cuestiona las dinámicas verticales y promueve la calidad democrática dentro de las entidades.

"La participación supone la implicación activa de las personas en todas las fases del itinerario de intervención"

Operativamente, desde la premisa de que "las personas saben lo que necesitan y lo que desean", la participación implica **garantizar el derecho a decidir, la capacidad de elección y el acceso a la información necesaria** para tomar decisiones informadas. Las entidades sociales deben apoyar a las personas y sus ecosistemas en la toma de decisiones, facilitar apoyos adecuados y reconocer la diversidad de formas de expresión y participación, incluidas aquellas que no se ajustan a modelos capacitistas. La participación, por tanto, no es una simple práctica, sino todo un principio que legitima la intervención social y orienta el éxito hacia el respeto de la voluntad de las personas y comunidades involucradas.

Diferenciar entre *implicación* —entendida en un sentido pedagógico como esfuerzo, protagonismo y responsabilidad— y *participación* —concebida en un sentido político como empoderamiento, autonomía y capacidad de incidir en la toma de decisiones— resulta esencial. Esta distinción permite comprender que **la participación es un factor clave para generar implicación**, condición necesaria para alcanzar objetivos de inclusión y promoción social.

Las diferentes legislaciones autonómicas que regulan los servicios sociales recogen como un derecho de las personas su participación en los procesos. Su definición y su desarrollo por el tejido del tercer sector es crucial para **garantizar la calidad democrática de las intervenciones** y el pleno desarrollo de una ciudadanía responsable.

5.4.2. Retos

ENCONTRAR EL EQUILIBRIO ENTRE AUTONOMÍA Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES

El reto principal está en encontrar el punto de equilibrio entre respetar la capacidad de decisión de la persona y orientar el acompañamiento hacia opciones que favorezcan su bienestar. La participación implica reconocer el derecho a decidir, pero

también requiere que las entidades sociales faciliten apoyos informados sin caer en el paternalismo ni en la imposición de intereses externos. Este equilibrio se construye mediante la escucha activa y la adaptación a los ritmos y contextos de cada persona con procesos dialógicos y corresponsables.



AMPLIAR EL CÍRCULO DE PARTICIPACIÓN: DE LA PERSONA A SU ENTORNO

La participación efectiva no se limita al individuo: se extiende a la comunidad y al entorno familiar. El reto consiste, por un lado, en definir hasta dónde llega ese entorno y cómo se articula la implicación de los diferentes actores sin diluir la responsabilidad ni perder el foco en la persona. Y por otro, en combinar metodológicamente un enfoque centrado en la persona con la perspectiva comunitaria. Es fundamental establecer mecanismos claros que permitan incorporar a la comunidad respetando los principios y valores de la entidad, y sin fragmentar los procesos.



ADAPTAR LA PARTICIPACIÓN A LA DIVERSIDAD DE PERFILES Y CONTEXTOS

Uno de los principales retos en la promoción de la participación es adaptarla a la enorme diversidad de perfiles, capacidades, trayectorias y contextos de las personas destinatarias. La participación no puede entenderse como un proceso homogéneo ni limitarse a formatos deliberativos o de diálogo explícito. Existen múltiples formas de participación —expresión artística, participación simbólica, toma de decisiones mediante apoyos, contribución a través de acciones colectivas, uso de tecnologías accesibles, etc.— que las entidades deben reconocer y facilitar. Esto exige herramientas y metodologías flexibles, capaces de recoger y valorar la voz de quienes no siempre pueden o desean participar en espacios formales de diálogo, ya sea por cuestiones culturales, barreras idiomáticas, discapacidad, edad o experiencias previas, o simplemente por preferencias personales.

BUSCAR LA COHERENCIA ENTRE PRINCIPIOS INSTITUCIONALES Y PARTICIPACIÓN

La participación de las personas destinatarias se enmarca siempre en el seno de una entidad social que cuenta con unos valores, principios y misión definidos. Por tanto, la participación no puede ni debe suponer la renuncia a estos principios institucionales ni poner en cuestión los valores fundamentales que orientan la acción de la entidad.

El reto es integrar la participación como un derecho y un principio operativo, y asegurar que las voces, propuestas y deseos de las personas destinatarias se canalizan de manera constructiva y coherente con el marco ético, la misión y los objetivos de la organización. Esto implica generar espacios de reflexión, compartir expectativas y límites, y superar la estandarización de las métricas para que la voz de las personas sea realmente significativa en la evaluación y el diseño de las intervenciones.

5.4.3. Cómo hacerlo

La participación significativa en las entidades del tercer sector requiere la implementación de metodologías y herramientas que faciliten la implicación activa de todas las personas y comunidades. Para avanzar hacia **modelos de intervención más inclusivos y corresponsables** es fundamental adaptar los procesos y recursos a la diversidad de perfiles y contextos. A continuación se presentan estrategias y propuestas concretas que pueden orientar a las entidades sociales en el desarrollo de una participación real y transformadora.

PARTICIPACIÓN EN ÓRGANOS DE GOBIERNO	Incorporar a personas usuarias y comunidades en los órganos de gobierno fortalece la legitimidad y la democracia interna de las entidades sociales. Para ello es importante establecer mecanismos accesibles y representativos que faciliten la voz y el diálogo entre diferentes perfiles y promuevan la corresponsabilidad en la toma de decisiones.
ACCESIBILIDAD Y DIVERSIDAD DE CANALES	Mejorar la participación implica adaptar los formatos y canales, tanto presenciales como digitales (redes, WhatApp), para responder a distintas capacidades y contextos. Ofrecer materiales comprensibles, espacios inclusivos y alternativas de comunicación permite reducir barreras y garantizar que todos los colectivos puedan participar activamente. Esto implica, por ejemplo, emplear materiales de lectura fácil, dinámicas visuales, apoyos tecnológicos o metodologías de participación indirecta.
METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS MÁS ALLÁ DE LA ENCUESTA	La participación efectiva requiere ir más allá de las encuestas de satisfacción. Es recomendable emplear metodologías activas, como talleres colaborativos, grupos de discusión y procesos de codiseño que involucren a las personas en todas las fases del proceso de intervención y fomenten su protagonismo y la corresponsabilidad.
HERRAMIENTAS ADAPTADAS A PERFILES ESPECÍFICOS	Aplicar enfoques y herramientas ajustados a las características de cada colectivo potencia la inclusión y el empoderamiento. Desarrollar figuras como la mediación intercultural o los intérpretes vitales es clave para asegurar la participación de determinados perfiles.

5.5. Medición de avances y acciones de corrección

5.5.1. Definición

La medición de avances en la intervención social es el proceso sistemático de seguimiento y valoración de los resultados intermedios respecto a los objetivos consensuados entre la entidad y la persona usuaria. No debe concebirse como una tarea técnica aislada, sino como una práctica habitual que integra la escucha activa, el diálogo y la adaptación a la realidad cambiante de las personas y los territorios. La medición implica recoger información contextualizada, cualitativa y desde múltiples voces, y reconocer la diversidad de trayectorias y procesos, ya que **el avance no siempre es lineal ni cuantificable**. En este contexto es fundamental establecer acuerdos base sobre los objetivos de la intervención que permitan que la persona usuaria participe en la definición y la evaluación de su propio proceso, y que respeten sus capacidades y circunstancias.

Por otro lado, las acciones de corrección son el conjunto de ajustes y respuestas adaptativas que se activan ante la detección de desviaciones, estancamientos o necesidades emergentes durante el proceso de intervención. Estas acciones deben **orientarse a mantener la coherencia y eficacia de la intervención, evitar enfoques punitivos y priorizar el acompañamiento continuo, la corresponsabilidad y el respeto del vínculo** construido con la persona usuaria. La corrección no se vive como un fracaso, sino como parte inherente del proceso. Integra herramientas flexibles que permiten ajustar apoyos en tiempo real y fomentar la autonomía y la autoevaluación de las personas.

En suma, la medición de avances y las acciones de corrección en la intervención social requieren encontrar un equilibrio entre el control y el apoyo, evitar lógicas burocráticas y promover modelos dialógicos y cualitativos. La responsabilidad profesional reside en facilitar acuerdos claros y adaptados que reconozcan la singularidad de cada colectivo y la importancia de consensuar objetivos y estrategias con las personas usuarias. Estos conceptos se

configuran como elementos clave para que las entidades sociales del tercer sector evolucionen y orienten su foco hacia prácticas más participativas, flexibles y centradas en la persona.

5.5.2. Retos



ADAPTAR LA MEDICIÓN Y EL SEGUIMIENTO A LA DIVERSIDAD DE PROGRAMAS Y FINANCIACIÓN

Cada programa de intervención y su modelo de financiación condicionan los sistemas de medición y seguimiento. El reto es desarrollar metodologías flexibles que se ajusten a las particularidades de cada contexto y garanticen la coherencia y la utilidad de los procesos evaluativos.



MEJORAR LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y CRITERIOS DE SEGUIMIENTO

La falta de claridad en la definición de objetivos dificulta el establecimiento de criterios de seguimiento efectivos. El reto es involucrar a las personas usuarias en la formulación de objetivos y en la evaluación de avances para contribuir a procesos más transparentes y ajustados a sus expectativas y necesidades.



FORTALECER EL SEGUIMIENTO EN TODAS LAS FASES DE LA INTERVENCIÓN

El seguimiento antes, durante y después de la intervención sigue siendo un desafío central. El reto es implementar sistemas ágiles y participativos que permitan la detección precoz de estancamientos y la activación de respuestas correctoras para consolidar procesos de mejora continua.

5.5.3. Cómo hacerlo

La medición de avances y las acciones de corrección de la intervención social necesitan metodologías y herramientas que se adapten a la complejidad y la diversidad de los procesos. Para que las entidades sociales puedan responder de manera eficaz y centrada en las personas es fundamental contar con enfoques flexibles, integradores y participativos. A continuación se

presentan **las claves metodológicas y los instrumentos recomendados** para orientar la evaluación, el seguimiento y la adaptación continua de las intervenciones, y facilitar así la mejora y el empoderamiento de quienes participan en ellas.

REFORMULACIÓN CONTINUA DE OBJETIVOS	La revisión periódica de los objetivos en los procesos de evaluación y seguimiento es una herramienta metodológica que permite adaptar la intervención a la evolución de cada caso. Reconocer los avances y los retrocesos como una parte natural del proceso facilita el ajuste flexible de las estrategias en función de las necesidades emergentes de cada persona.
SEGUIMIENTO INTENSIVO Y PERSONALIZADO	El acompañamiento debe plantearse como una herramienta metodológica frecuente y cercana que supere los modelos tradicionales de seguimiento espaciado. La figura del referente único facilita la detección temprana de cambios en el proceso de intervención y permite activar acciones correctoras de manera oportuna. Esto fortalece el vínculo y favorece la personalización del acompañamiento.
METODOLOGÍAS MIXTAS Y ADAPTATIVAS	Combinar metodologías cualitativas y cuantitativas es clave para comprender de forma integral los procesos y resultados de la intervención social. Esta complementariedad permite captar tanto los cambios observables como las dimensiones subjetivas de cada situación. Facilita los ajustes en tiempo real y una adaptación continua a la diversidad de contextos y necesidades.
INTEGRACIÓN DE RESULTADOS Y VISIÓN INTERSECTORIAL	La intervención social requiere coordinar distintas áreas —como empleo y discapacidad— para construir respuestas integradas. Desde una perspectiva metodológica, esta coordinación permite generar una visión global del caso y ajustar la intervención a las necesidades reales. Esto evita la fragmentación y mejora la eficacia.
METODOLOGÍAS CENTRADAS EN LOS RESULTADOS DE LAS PERSONAS	Las metodologías de evaluación y seguimiento deben orientarse a la identificación de logros significativos desde la perspectiva de la persona usuaria. Situar a la persona en el centro implica promover su autonomía y su capacidad de reajuste mediante herramientas sensibles a su evolución y dispositivos que permitan adaptar el itinerario de intervención de forma continua y pertinente.

5.6. Desvinculación del proyecto y seguimiento posterior

5.6.1. Definición

La desvinculación en el proceso de intervención social se entiende como el cierre formal del itinerario de acompañamiento: el momento en el que la persona usuaria ha alcanzado un grado de autonomía suficiente o se prevé que continuará su proceso de inclusión social a través de otros recursos o apoyos. Este proceso implica una **transición planificada y consciente** en la que se valora la sostenibilidad de los logros alcanzados y se reconoce la diversidad de trayectorias y necesidades. Se intenta evitar la cronificación de la intervención y promover la desinstitucionalización siempre que sea posible.

El seguimiento posterior es la fase en la que se monitoriza la evolución de la persona tras la desvinculación para identificar la consolidación de los avances, la aparición de nuevas necesidades o la pertinencia de reactivar apoyos. Este seguimiento puede variar en intensidad y duración según la tipología del apoyo recibido y la situación individual. Responde a la premisa de que la **autonomía es un proceso dinámico**, sujeto a cambios y adaptaciones.

La desvinculación y el seguimiento posterior deben adaptarse a la naturaleza del proyecto, a los motivos que originan la finalización de la intervención y a las características de las personas atendidas. Existen situaciones en las que **la desvinculación no implica la ausencia total de apoyos**, sino una transición acompañada hacia otros recursos o modalidades de acompañamiento, especialmente en casos que requieren apoyos de larga duración. Así, la definición operativa de estos conceptos debe contemplar la planificación individualizada, la coordinación interinstitucional y la flexibilidad para responder a la diversidad de itinerarios.

5.6.2. Retos

RECONOCER A LAS PERSONAS PARTICIPANTES COMO BASE SOCIAL DE LAS ENTIDADES

Uno de los retos fundamentales reside en que el sector social reconozca a las personas participantes como su verdadera base social.

La sostenibilidad y la legitimidad de las entidades dependen de la implicación activa de quienes participan en sus programas, aparte de donantes o voluntariado. Es necesario fortalecer este vínculo y avanzar hacia modelos de intervención en los que las personas usuarias sean consideradas agentes de transformación y no solo destinatarias de servicios. Esto promoverá una identidad colectiva y participativa.

VÍNCULO TRAS LA INTERVENCIÓN: CONTINUIDAD Y AUTONOMÍA

Existe un debate relevante sobre la conveniencia de mantener un vínculo entre la persona y la entidad una vez finalizada la intervención. Mientras algunas voces defienden la importancia de ofrecer espacios de pertenencia y apoyo continuado, otras consideran que este vínculo debe responder a la voluntad de la persona. El reto es diseñar mecanismos flexibles que permitan acompañar a quienes lo deseen sin generar dependencias innecesarias y respetando la autonomía y el derecho a decidir sobre su propio proceso.

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN Y ATENCIÓN EN PROCESOS DE DESVINCULACIÓN

El reto es establecer criterios claros, transparentes y orientados a la equidad para la asignación de recursos y la continuidad del acompañamiento. La gestión de los procesos de salida plantea el desafío de diferenciar entre el cumplimiento de objetivos instrumentales y la superación real de situaciones de vulnerabilidad. Es esencial evitar que la desvinculación se produzca por motivos ajenos al bienestar de

la persona, como la finalización de la financiación o el agotamiento de recursos. Además, surge la cuestión de cómo priorizar la atención entre quienes han finalizado un proceso y las nuevas personas en situación de vulnerabilidad.



ATENDER LOS CASOS CRÓNICOS Y LOS APOYOS DE LARGA DURACIÓN

Un reto específico es el abordaje de situaciones crónicas o de alta dependencia, en las que la desvinculación no implica necesariamente el fin de los apoyos. La cuestión clave es reconocer la diversidad de trayectorias y necesidades, prever itinerarios de acompañamiento prolongado y adaptar los recursos y estrategias para garantizar la inclusión y la calidad de vida a largo plazo.

5.6.3. Cómo hacerlo

La implementación efectiva de la desvinculación y el seguimiento posterior en los procesos de intervención social precisa metodologías y herramientas que favorezcan la autonomía, la flexibilidad y la adaptación a las necesidades individuales. A continuación se presentan orientaciones clave para incorporar estos elementos a la práctica profesional, facilitar transiciones cuidadas y sostenibles, y promover una intervención centrada en la persona. Estas propuestas pretenden **servir de referencia para equipos técnicos y responsables de programas**, de manera que contribuyan a fortalecer la calidad y el impacto de las acciones desarrolladas por las entidades sociales.

INCORPORAR LA DESVINCULACIÓN AL ITINERARIO	Es fundamental que la desvinculación esté prevista desde el inicio del proceso de intervención. Comunicar a la persona que el objetivo es alcanzar la autonomía y que la relación con la entidad es temporal, aunque siempre abierta a futuras necesidades, facilita una transición consciente y planificada. Es importante adaptar este proceso a cada situación personal con flexibilidad y claridad.
PLAN DE DESVINCULACIÓN Y ALTA DEL PROYECTO	Elaborar un plan de desvinculación permite estructurar el cierre del acompañamiento, definir los recursos disponibles tras la intervención y establecer mecanismos de seguimiento posterior. Hablar de “alta” en lugar de “baja” refuerza una visión positiva, centrada en el logro y la autonomía alcanzada.
ACOMPAÑAMIENTO EN LA TRANSICIÓN Y APOYOS CONTINUADOS	El acompañamiento en la transición es clave para evitar rupturas bruscas y asegurar la consolidación de los logros. En casos de apoyos prolongados, como en personas con discapacidad, el reto es combinar la promoción de la autonomía con la provisión de apoyos flexibles y adaptados a las necesidades individuales.
REVISIÓN DINÁMICA Y HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO	La revisión periódica de los casos y del propio proyecto permite ajustar la intervención ante cambios en la situación de la persona. El reto es aplicar criterios técnicos y herramientas que favorezcan la participación activa y la adaptación continua, y aseguren respuestas pertinentes y eficaces.
RETROALIMENTACIÓN PROFESIONAL	Utilizar modelos de relación y mentoría entre profesionales fomenta la reflexión y el aprendizaje continuo sobre las decisiones tomadas en los procesos de desvinculación y seguimiento. Estas metodologías contribuyen a la mejora de la práctica profesional y a una atención de mayor calidad para las personas destinatarias.

EL SENDERO

1

PROCESO COMPLETO

Desde el acceso hasta la evaluación y el seguimiento.

1. ACCESO
Acogida y orientación inicial.

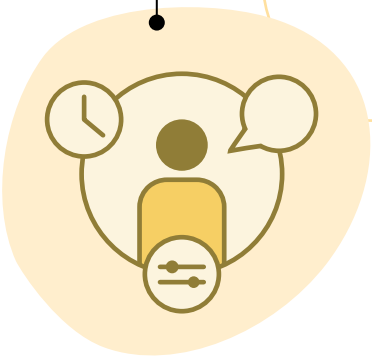
2. VALORACIÓN
Análisis de necesidades y contexto.

3. PLANIFICACIÓN
Diseño de un itinerario personalizado.

4. INTERVENCIÓN
Acciones y apoyos adaptados a cada persona.

5. EVALUACIÓN
Valoración de logros y ajustes necesarios.

6. SEGUIMIENTO
Acompañamiento continuo para sostener avances.



ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA

Adaptación a necesidades, preferencias, ritmos y objetivos de cada persona.

2

TIPOS DE INTERVENCIÓN

Individual
Acompañamiento personalizado.

Grupal
Trabajo con grupos para compartir y fortalecer.

Comunitaria
Acciones que generan cambio en el entorno y la comunidad.

La intervención social es un proceso continuo que acompaña a las personas a lo largo del tiempo. Se basa en itinerarios personalizados que combinan recursos, vínculos y comunidad para generar cambios sostenidos.

4

OBJETIVO FINAL

Autonomía e inclusión

Para una vida digna, participativa y con oportunidades.

- Desarrollar capacidades.
- Acceder a derechos y oportunidades.
- Participar en la comunidad.

3

ACTORES CLAVE

Para que el impacto perdure en el tiempo.

Entorno
Familia, red y comunidad.

PERSONA
Protagonista de su propio proceso.

Administración
Políticas y recursos públicos.

Entidad
Organizaciones del tercer sector.

5

RETOS

Cultura del dato
Usar datos de calidad para conocer mejor y decidir con evidencia.

Coordinación
Trabajar de forma coordinada entre actores y niveles.

Sistemas de información
Contar con sistemas integrados, interoperables y útiles para la práctica.

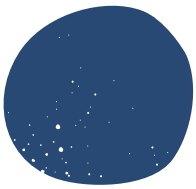
Fundación "la Caixa"

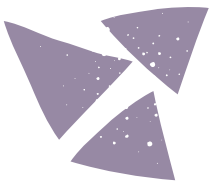
Cartografías de la vulnerabilidad social
GUÍA DE NAVEGACIÓN DEL TERCER SECTOR / 5

LA MAREA
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

ÍNDICE

0 **EL PUERTO**
CARTA DEL PRESIDENTE,
AUTORÍA, INTRODUCCIÓN
Y CRÉDITOS

1  **EL TERRITORIO**
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO
Y A LAS DIMENSIONES
DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

2  **LOS NAVEGANTES**
EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL:
SU ROL Y SUS RETOS

3  **EL MAPA**
ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN
Y EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES
DE VULNERABILIDAD

4 
EL SENDERO
PROCESO DE INTERVENCIÓN

5
LA MAREA
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

6 
EL HORIZONTE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL

7 
LA BRÚJULA
FACTORES ESTRUCTURALES
PARA UNA ACCIÓN SOCIAL EFICIENTE

ÍNDICE

LA MAREA
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

I. Evaluación de impacto 183

1.1. Definición 183
1.2. Retos 188
1.3. Cómo hacerlo 194

II. Ciclo de mejora continua 193

2.1. Definición 193
2.2. Retos 194
2.3. Cómo hacerlo 196

III. Transferencia de conocimiento 197

3.1. Definición 197
3.2. Retos 198
3.3. Cómo hacerlo 199

IV. Sostenibilidad 201

4.1. Definición 201
4.2. Retos 203
4.3. Cómo hacerlo 205

Introducción

Este capítulo aborda cuatro ejes importantes para la gestión y el desarrollo de las entidades:



1. **Evaluación de impacto.** Definición de los principales contenidos relacionados con la evaluación de las actividades que realizan las entidades. La medición es una herramienta esencial para verificar hasta qué punto los proyectos y acciones cumplen su propósito de mejorar la vida de las personas y las comunidades. Se identifican retos como la necesidad de establecer criterios claros, seleccionar indicadores pertinentes y garantizar la utilidad de los resultados para la toma de decisiones.
2. **Ciclo de mejora continua.** Presentación de estrategias y metodologías que permiten a las entidades optimizar procesos, aprender de la experiencia y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno.
3. **Transferencia de conocimiento.** Descripción de las vías y canales existentes para compartir aprendizajes y buenas prácticas entre entidades. Se destacan las ventajas del intercambio de experiencias para el fortalecimiento del sector y la consolidación de una cultura colaborativa.
4. **Sostenibilidad de actuaciones y proyectos.** Examen de la sostenibilidad, entendida como la capacidad de mantener en el tiempo las actuaciones y proyectos, y garantizar su viabilidad y relevancia. Se detallan retos específicos.

"La medición es esencial para verificar que proyectos y acciones cumplen su propósito"

I. Evaluación de impacto



1.1. Definición

La evaluación en el tercer sector es una herramienta clave para garantizar que las acciones y proyectos cumplen su propósito. Ayuda a gestionar recursos internos y refuerza la transparencia y la legitimidad ante financiadores y aliados.

En la práctica, evaluar significa analizar de forma sistemática lo que hacemos con criterios claros y evidencias concretas. El objetivo es mejorar y tomar decisiones informadas sobre políticas y programas, con lo que se fomenta una cultura de mejora continua y transformación social. La evaluación es un proceso que impulsa el aprendizaje y la adaptación.

La cultura de la evidencia debe ponerse al servicio del acompañamiento y de la mejora de la intervención, no sustituir la relación de ayuda ni añadir cargas desproporcionadas a las entidades. Junto a los indicadores, los sistemas de información y las métricas comparables, también forman parte del conocimiento relevante las historias de vida, las trayectorias significativas, la voz de las personas acompañadas, la observación profesional sistemática y el conocimiento situado de los equipos.

La evaluación, paso a paso

- **Definir el objeto:** qué programa o componente se quiere analizar.
- **Fijar los objetivos:** por qué y para qué evaluar (mejorar, rendir cuentas, decidir escalar, ajustar o cerrar).
- **Formular preguntas y seleccionar indicadores:** qué queremos saber y cómo se va a medir.
- **Definir fuentes y técnicas:** de dónde se obtendrán los datos y con qué métodos (registros, encuestas, entrevistas, observación, etc.).

- **Sintetizar y decidir:** emitir conclusiones fundamentadas que ayuden a decidir si un proyecto debe continuar, ampliarse o modificarse.

Tipos de evaluación

- **Según la dimensión:**
  - **Diseño:** ¿tiene sentido y coherencia la intervención?
  - **Proceso:** ¿se está implementando bien o alguien se queda fuera?
  - **Resultado:** ¿qué transformaciones se observan en las personas y las organizaciones?
  - **Impacto:** ¿qué efectos sostenidos se deben a la intervención?
- **Según el momento:**
  - ***Ex ante*:** evaluaciones antes de empezar.
  - **En curso:** durante la implementación, a veces intermedias.
  - ***Ex post*:** al terminar la intervención.
- **Según el método:**
  - **Enfoques basados en criterios claros:** valoran la intervención comparándola con estándares o pautas predefinidas (eficacia, eficiencia, pertinencia, coherencia, impacto y sostenibilidad). Son los más utilizados en la evaluación de programas sociales.
  - **Evaluaciones orientadas por la teoría del cambio (TdC), evolutivas o de impacto:** parten de una hipótesis explícita sobre cómo y por qué produce cambios una intervención. Permiten analizar no solo si algo ha funcionado, sino por qué ha funcionado.
  - **Evaluaciones evolutivas:** se aplican en contextos de innovación y complejidad, en los cuales los objetivos pueden ir cambiando. Acompañan el proceso.
  - **Evaluaciones de resultados:** miden los cambios atribuibles directamente a la intervención usando tres diseños: experimentales, cuasiexperimentales y no experimentales.

Es posible emplear diferentes métodos o analizar distintas áreas siempre que se se mantenga la alineación con el objetivo principal del proyecto. Es importante establecer claramente ese propósito principal porque intentar evaluar todo simultáneamente suele dispersar recursos y reducir el valor de los resultados obtenidos.

A continuación se presenta un **marco visual de una teoría del cambio** con cinco bloques principales:

- **Necesidades** (problema o necesidad que abordar).
- **Insumos y actividades** (recursos y acciones que se ponen en marcha).
- **Productos** (*outputs,* entregables inmediatos).
- **Resultados** (cambios esperados a corto plazo, *outcomes*).
- **Impactos** (cambios a largo plazo).



Y se muestra la secuencia desde las necesidades hasta los impactos, junto con los tipos de evaluación asociados (diseño, procesos, resultados) y cómo contribuye cada parte a los

objetivos del programa, incluyendo un ejemplo en el ámbito de la inserción laboral. De esta forma es más fácil comprender cómo ayuda la evaluación a mejorar las intervenciones y a lograr cambios sostenibles.

MARCO DE EVALUACIÓN

La forma de evaluar los proyectos sociales ha ido cambiando en las últimas décadas. Con anterioridad, la evaluación se centraba en comprobar si se cumplían los objetivos marcados. En la actualidad se han incorporado enfoques más variados y complejos que **tienen en cuenta los procesos y el contexto en que se desarrollan las intervenciones**. Esta evolución implica combinar métodos, involucrar a distintos actores (personas participantes y administraciones) y producir evidencia oportuna y accionable para la mejora continua.

La exigencia de demostrar la eficacia y eficiencia de los proyectos ha aumentado el interés por medir el impacto de las acciones sociales. Sin embargo, si solo atendemos a los resultados y al impacto, **se corre el riesgo de caer en el llamado "efecto túnel"**: perder de vista la complejidad de los procesos, las verdaderas causas de los cambios y la oportunidad de aprender sobre cómo replicar y mantener esos cambios en el tiempo.

Por eso es fundamental entender por qué se producen los cambios y qué mecanismos los generan, y así poder tomar decisiones informadas y evitar explicaciones erróneas. La replicación de programas debe basarse en una comprensión profunda del contexto y de las dinámicas propias de cada intervención. Hoy en día hay una **tendencia creciente a orientar la evaluación hacia el uso práctico y la mejora continua**.

Medir el impacto implica **comparar los resultados de una intervención con el escenario que se daría si esta no hubiera existido** utilizando análisis estadísticos y control de variables. Este tipo de evaluación exige un diseño estable, datos suficientes, tiempo adecuado y criterios éticos claros.

Por otro lado, la evaluación de impacto requiere que las organizaciones tengan claro el propósito y bien definidos los objetivos. De esta manera podrán establecer indicadores relevantes y así medir y valorar los cambios generados en la población destinataria.

Los resultados de un proyecto pueden evaluarse a través de **otros métodos alternativos** que, si bien no permiten atribuir causalidad directa, sí ofrecen una visión valiosa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y los cambios logrados en la población destinataria. Entre estos métodos destacan la **evaluación basada en criterios** (relevancia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia), **la evaluación orientada por la teoría del cambio** y otros enfoques innovadores, como la cosecha de resultados (*outcome harvesting*) o el mapeo de resultados intermedios (*outcomes*). Todos ellos permiten adaptar el diseño de la evaluación a las posibilidades y necesidades de cada entidad sin perder el rigor ni la utilidad.

TRANSPARENCIA Y ÉTICA EN LA EVALUACIÓN	La medición de impacto debe estar guiada por el principio de honestidad, lo que implica comunicar logros y dificultades. Hay que ofrecer una visión realista y completa de los resultados. Todo ello fortalece la confianza de los grupos de interés y los financiadores.
MEDIR PARA GESTIONAR, NO SOLO PARA REPORTAR	La evaluación debe estar vinculada a la gestión y la toma de decisiones, no limitarse a cumplir una rendición de cuentas. Medir es una herramienta de gestión estratégica, permite aprender, ajustar y mejorar las intervenciones.
MEDIR LOS ASPECTOS MATERIALES Y RELEVANTES PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS	Es fundamental centrar la medición en aquello que realmente importa a los grupos de interés. Esto implica escuchar sus necesidades y expectativas, y seleccionar indicadores que reflejen los cambios significativos para las personas y comunidades implicadas.
FIABILIDAD Y RIGOR COMO BASE DE LA EVALUACIÓN	La evaluación exige disponer de datos sólidos y de una narrativa cualitativa que contextualice los resultados. La combinación de evidencia cuantitativa y cualitativa enriquece la comprensión del impacto y aporta matices que los números por sí solos no reflejan.

Además de evaluar el impacto y los resultados, es esencial **observar los procesos**. No basta con saber qué cambia, sino también cómo se está llevando a cabo la intervención y si se respetan, por ejemplo, los principios de calidad (accesibilidad, tiempos de respuesta, trato, protocolos, etc.). Este enfoque permite detectar cuellos de botella, garantizar un servicio adecuado y orientar ajustes tempranos que mejoren la efectividad.

En el siguiente gráfico se explican los **principios compartidos** que ayudan a orientar la evaluación para que sea **proporcional, útil y sostenible**, y se ajuste a los recursos disponibles, a la duración y a los objetivos de cada intervención.

1.2. Retos

INCORPORAR LA EVALUACIÓN EN TODO EL CICLO DE LA INTERVENCIÓN

La reflexión y el análisis suelen concentrarse en los momentos finales de los proyectos. El reto radica en **institucionalizar la evaluación antes, durante y después** de la intervención. Las revisiones periódicas son importantes para garantizar una mejora continua basada en la evidencia.

REVALORIZAR LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS PARA COMPRENDER EL IMPACTO

Se corre el riesgo de confundir los productos (entregables inmediatos) con los resultados (cambios en personas u organizaciones) y el impacto (efectos sostenidos que se producen a medio y largo plazo). La confusión puede llevar a interpretaciones erróneas sobre el valor real de las acciones emprendidas. Por lo tanto, es esencial avanzar hacia un lenguaje común que permita distinguir claramente los distintos niveles de análisis. En muchas ocasiones, la evaluación de impacto requiere tiempo, recursos y condiciones metodológicas exigentes que hacen que no siempre sea posible obtenerla. Consolidar prácticas de evaluación de resultados representa ya un avance significativo hacia la medición del impacto.

MEDIR LA CONTRIBUCIÓN, NO TANTO LA ATRIBUCIÓN

Las transformaciones sociales son el resultado de muchos factores, por lo que es complicado atribuir los cambios exclusivamente a una intervención concreta. Por eso, en lugar de tratar de atribuir efectos directos, es mejor adoptar una perspectiva de contribución compartida. Esta visión reconoce el aporte de cada actor y destaca la importancia de entender el cambio social de manera sistémica sin perder de vista la metodología rigurosa y la transparencia.

EVALUAR EL CÓMO Y NO SOLO EL QUÉ

A veces, la urgencia por mostrar resultados centra la evaluación exclusivamente en los logros finales. En una intervención social, analizar cómo se han alcanzado los objetivos es tan relevante como examinar qué se ha logrado. Observar si se ha garantizado la participación, se ha promovido la equidad o se han respetado los principios éticos es esencial. Esta evaluación permite detectar cuellos de botella y ajustar a tiempo para no comprometer los resultados.

ABORDAR LA EVALUACIÓN DEL DISEÑO PARA AJUSTAR LA INTERVENCIÓN

No siempre es necesario esperar a desarrollar la intervención para comprobar si el diseño está bien planteado. De hecho, evaluar el diseño de las intervenciones puede ser clave para corregir y evitar efectos negativos del programa. También permite valorar la consistencia, coherencia y viabilidad de la intervención antes de su ejecución para garantizar que las actividades planificadas estén alineadas con los objetivos esperados y los recursos disponibles. Con información útil se puede ajustar con agilidad la intervención.

GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La evaluación debe realizarse con las personas destinatarias de las acciones, incorporando su voz en la definición de qué medir y en la interpretación de los resultados. Por otro lado, la participación de los profesionales ayuda a interpretar la información y refuerza la transparencia y el aprendizaje compartido.

FORTALECER LA CULTURA DEL DATO Y LA EVIDENCIA

Muchas entidades del tercer sector han dado pasos importantes hacia el fortalecimiento de una cultura del dato y la evidencia incorporando herramientas de recogida y análisis de información para mejorar la gestión, planificación y rendición de cuentas. Ahora, el desafío consiste en consolidar y ampliar estas prácticas. Los datos, además de una exigencia externa, son un recurso valioso para impulsar la mejora continua, la transparencia y la eficacia de las intervenciones. Esta cultura refuerza el papel del tercer sector como agente clave en la transformación social.

AJUSTAR LAS METODOLOGÍAS A LOS RECURSOS Y TIEMPOS DISPONIBLES

Las exigencias técnicas y la duración limitada de los programas dificultan observaciones robustas de impacto. El desafío es adecuar las expectativas y metodologías a la escala, los recursos y el horizonte temporal de cada intervención. Hay que priorizar evaluaciones proporcionales y sostenibles que valoren también los resultados intermedios.

EQUILIBRAR EL ENFOQUE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

La prevalencia de métricas numéricas puede invisibilizar aspectos esenciales del cambio social, como los procesos, los significados y las vivencias, que no se capturan en cifras. Es importante consolidar enfoques de evaluación que combinen datos cuantitativos con narrativas, testimonios y análisis de contexto. Esta integración permite una comprensión más rica y profunda de los resultados.

RECONOCER EL VALOR NO MONETARIO DEL CAMBIO SOCIAL

Muchas de las transformaciones que impulsa el tercer sector, como el fortalecimiento de redes comunitarias, el empoderamiento personal o el reconocimiento de derechos, por ejemplo, resultan difícilmente monetizables. Hay que incorporar los indicadores financieros, pero no convertirlos en el único lenguaje válido para comunicar el valor de las intervenciones.

1 .3. Cómo hacerlo

La evaluación requiere combinar rigor técnico, orientación pragmática y sentido estratégico. **El método debe adaptarse a la naturaleza de cada intervención.** Para ello, evaluar implica pensar desde el inicio cómo se medirán los cambios esperados, integrar herramientas de seguimiento durante la ejecución y traducir los resultados en decisiones que mejoren la acción social. A continuación se ofrecen orientaciones y herramientas para guiar este proceso.

EVALUACIÓN DEL DISEÑO, EL PROCESO, LOS RESULTADOS Y EL IMPACTO	Una evaluación integral comienza antes de la intervención. Analizar el diseño garantiza que las acciones planificadas tienen capacidad real para producir los cambios esperados. La evaluación de procesos y resultados ofrece aprendizajes valiosos y ayuda a ajustar las estrategias y a reforzar la coherencia entre los objetivos y la práctica.
TEORÍA DEL CAMBIO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA	La teoría del cambio facilita la comprensión de cómo y por qué puede una intervención generar los resultados deseados. Permite visualizar la secuencia lógica entre actividades, resultados intermedios e impacto. Es una herramienta útil para planificar, evaluar y comunicar el valor social de las actuaciones.

METODOLOGÍAS ADAPTADAS AL CONTEXTO Y A LOS RECURSOS DISPONIBLES	Cada intervención tiene una realidad distinta. Es necesario ajustar las metodologías a la escala, duración y complejidad de cada proyecto, buscando siempre el equilibrio entre rigor y viabilidad. De esta forma, las mejoras y las experiencias individuales se convierten en procedimientos compartidos y aseguran la continuidad y la eficiencia organizativa, incluso ante la rotación de personal.
INDICADORES ESTANDARIZADOS Y ESCALAS VALIDADAS	El uso de indicadores comunes y escalas reconocidas facilita la comparabilidad y la construcción de conocimiento compartido en el sector. Los consensos metodológicos mejoran la calidad de las mediciones, reducen costes y fortalecen la fiabilidad de los resultados.
SISTEMAS DIGITALES Y BASES DE DATOS ADMINISTRATIVAS	Estas herramientas permiten centralizar y sistematizar la información generada en la intervención. Facilitan el registro, el seguimiento y la consulta de datos de forma ágil, lo cual mejora la coordinación entre profesionales.
DIMENSIÓN SISTÉMICA DEL IMPACTO SOCIAL	La evaluación del impacto debe ir más allá de los resultados inmediatos para analizar los efectos que las intervenciones generan en su entorno. Esta mirada permite entender el modo en que los proyectos fortalecen sistemas, políticas y redes, y vincular la evidencia micro (personas y proyectos) con el cambio macro (entornos y estructuras).
AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN EXTERNA COMBINADAS	La autoevaluación fomenta la reflexión y la mejora interna, mientras que la evaluación externa aporta independencia y nuevas perspectivas. Combinar ambas fortalece la credibilidad de los resultados y enriquece el proceso de aprendizaje organizativo.

II. Ciclo de mejora continua



2.1. Definición

El ciclo de mejora continua es un proceso dinámico y circular que conecta **planificación, acción, evaluación y reajuste**. Como principio organizativo y cultural del tercer sector, promueve una revisión sistemática de su modo de actuar e incorpora los aprendizajes prácticos y la evaluación en la toma de decisiones y la intervención. Este enfoque asegura que los resultados obtenidos estén alineados con la misión social, además de favorecer la adaptación y la innovación.

La mejora continua implica formular preguntas estratégicas en el cierre y el reinicio de cada ciclo.

¿Qué hemos aprendido? ¿Qué deberíamos modificar? ¿Qué exige el contexto? ¿Qué hacen otras entidades? ¿Qué expresan las personas usuarias?

La respuesta a estas cuestiones llevará a **ajustes ágiles y decisiones informadas**. Para aplicar la mejora continua se requieren espacios y tiempos de revisión, liderazgos facilitadores y un compromiso colectivo que convierta el aprendizaje en una práctica habitual.

Para las entidades del tercer sector, la mejora continua es una expresión de su responsabilidad social: supone **incorporar a la cultura centrada en la ejecución una cultura centrada en el aprendizaje**, en la que la identificación de errores y oportunidades de mejora contribuyen a la innovación y la calidad. Este ciclo no persigue la corrección puntual de errores, sino la construcción de una **dinámica organizativa de aprendizaje compartido, sostenido y sostenible** basada en la evidencia, la escucha activa y la participación de todos los actores implicados (profesionales, personas usuarias, colaboradores, etc.).

Su consolidación requiere reflexión, autocrítica y confianza, y que el error se entienda como una oportunidad de aprendizaje y de transformación, no como un fracaso.

2.2. Retos

REFORZAR UNA CULTURA ORGANIZATIVA ABIERTA AL APRENDIZAJE Y A LA TRANSFORMACIÓN

Para que la mejora continua sea una realidad en las entidades del tercer sector no basta con aceptar el cambio: es necesario construir estructuras y dinámicas que lo faciliten. El desafío principal radica en consolidar una cultura interna que fomente la revisión **permanente de los procesos**, incentive la experimentación y promueva el aprendizaje colectivo. Esto implica establecer espacios y tiempos específicos para la reflexión, de modo que la mejora se integre de manera natural y sistemática en el día a día organizativo y no quede relegada a momentos puntuales o excepcionales.



CONECTAR LA EVALUACIÓN CON LA ACCIÓN

Cuando los resultados de la evaluación se analizan y se utilizan activamente para rediseñar procesos, ajustar metodologías o introducir innovaciones, la organización se fortalece y avanza hacia sus objetivos con mayor claridad. Esta propuesta implica **compartir los resultados** de la evaluación con los equipos para fomentar el aprendizaje y el compromiso con el crecimiento colectivo y traducir los resultados de la reflexión y las recomendaciones en acciones concretas que lleven a un proceso de transformación.

ADAPTAR LA ACCIÓN A LOS CAMBIOS SOCIALES

La capacidad de adaptación es una de las mayores fortalezas del tercer sector. En un contexto donde los cambios sociales, económicos y tecnológicos son constantes, las entidades que logran anticiparse y responder con flexibilidad a las nuevas realidades se posicionan como referentes de innovación y pertinencia. Esta **actitud proactiva** garantiza que las intervenciones se adapten al contexto y maximicen su impacto social. Revisar periódicamente los enfoques, actualizar las prioridades y estar atentos a las tendencias emergentes facilita que las organizaciones puedan ofrecer respuestas ajustadas a las necesidades actuales, lo que refuerza su misión y su valor social.

AJUSTAR LA INTERVENCIÓN AL CONTEXTO Y A LOS NUEVOS ACTORES

El entorno de intervención se vuelve cada vez más complejo y diverso, con la presencia de nuevos agentes y modelos de actuación. El desafío consiste en consolidar una mirada estratégica del entorno que permita **cooperar, diferenciarse y articular respuestas** complementarias para fortalecer el papel del tercer sector como referente en la creación de valor social.

2.3. Cómo hacerlo

Aplicar una mejora continua requiere incorporar dinámicas y herramientas que faciliten el aprendizaje organizativo y la adaptación constante. Más que aplicar técnicas aisladas, se trata de **construir una forma de trabajar basada en la reflexión, la evidencia y la colaboración**. Para que la mejora continua se consolide es esencial que las organizaciones reserven tiempos para el análisis y la reflexión y que el liderazgo de estos procesos sea compartido. A continuación se ofrecen orientaciones y herramientas para guiar el proceso.

MEJORA CONTINUA EN LA PLANIFICACIÓN	La mejora debe comenzar desde el diseño de los programas. Incorporar objetivos de aprendizaje y mejora a los procesos de planificación permite alinear las acciones con la misión de la entidad y anticipar mecanismos de seguimiento y evaluación que orienten los ajustes necesarios a lo largo del tiempo.
ESPACIOS DE REVISIÓN PERIÓDICA	Las reuniones de equipo, las mentorías internas y las revisiones por pares son herramientas efectivas para sistematizar el aprendizaje organizativo. Protocolizar estos espacios garantiza una mirada colectiva sobre los procesos, facilita la detección de áreas de mejora y promueve la cultura del intercambio constructivo.
METODOLOGÍAS ÁGILES DE GESTIÓN	Modelos como Agile o Kanban permiten una planificación flexible y adaptativa, especialmente útil en contextos cambiantes. Estas metodologías fomentan la participación de los equipos, la toma de decisiones colaborativa y la capacidad de reajuste continuo frente a nuevos retos o necesidades sociales emergentes.
REPOSITORIOS DE CONOCIMIENTO COMPARTIDO	Contar con bancos de buenas prácticas y lecciones aprendidas favorece el aprendizaje colectivo y la transferencia interna de conocimiento. Documentar experiencias, resultados y metodologías facilita la replicabilidad y potencia la innovación dentro de las organizaciones y entre ellas.

IMPULSO DE LIDERAZGOS FACILITADORES	La mejora continua se consolida con liderazgos que promueven la reflexión, la confianza, la participación y la innovación. Un liderazgo facilitador impulsa la participación de los equipos, orienta los procesos y refuerza la coherencia entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas.
REVISIÓN PERIÓDICA DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN INSTITUCIONAL	La mejora continua también implica analizar si la accion de la entidad sigue respondiendo a las necesidades sociales actuales. Revisar la misión y la visión permite actualizar propósitos, fortalecer la pertinencia de las acciones y garantizar que los esfuerzos contribuyen al impacto social buscado.

III. Transferencia de conocimiento

3.1. Definición

La transferencia del conocimiento se entiende como el proceso sistemático de organizar, difundir y adaptar los aprendizajes, metodologías y evidencias que las intervenciones generan. El beneficio de esta transmisión lo disfrutan la propia entidad, otras organizaciones, las administraciones públicas y la sociedad en general. Este proceso trasciende de la mera elaboración de informes, pues incluye la **creación de un ecosistema compartido de conocimiento** que impulsa la mejora continua, la innovación y la capacidad transformadora del sector.

La transferencia del conocimiento posee una **doble dimensión**:

- **Interna.** Implica crear modelos de proyectos, estandarizar procesos y poner en marcha mentorías dentro de los equipos. Estos aspectos son especialmente relevantes debido a la alta rotación de personal en el sector y el relevo generacional próximo.

- **Externa.** Se centra en compartir aprendizajes, generar repositorios colaborativos y transformar la evidencia en mensajes claros y accesibles para sensibilizar e incidir en las políticas públicas. Valores como la generosidad y la honestidad constituyen la base para que la innovación pueda ser una realidad que se transfiera.

La transferencia del conocimiento facilita la capitalización de experiencias, la consolidación de una cultura de apertura y cooperación, y el **fortalecimiento de la legitimidad del tercer sector**. Y contribuye a la eficiencia interna, la colaboración interinstitucional y la incidencia social, lo que posiciona el sector como agente clave en la respuesta de las vulnerabilidades sociales emergentes y existentes.

3.2. Retos

REFORZAR LA ACCESIBILIDAD Y LA SISTEMATIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

La dificultad para procesar y empaquetar el conocimiento generado en las entidades sociales limita su accesibilidad y comprensión. El reto consiste en desarrollar mecanismos que permitan organizar y presentar la **información de una manera clara y estructurada** que facilite su uso y su transferencia entre profesionales y equipos.

SUPERAR EL PERSONALISMO Y FOMENTAR EL APRENDIZAJE COLECTIVO

La tendencia al personalismo en los procesos de intervención y la falta de transferencia metodológica entre profesionales y entidades dificultan la consolidación de aprendizajes y su transferencia. Por tanto, hay que promover una cultura de aprendizaje colectivo en la que la **mentoría y la transmisión interna** de conocimientos sean prácticas habituales y sistematizadas que puedan ser transferidas al conjunto del tercer sector y a la sociedad.

TRANSFERIR EL CONOCIMIENTO ANTE LA ELEVADA ROTACIÓN

La alta rotación de personal, derivada en parte de la falta de sostenibilidad en el sector, provoca la pérdida de conocimientos acumulados. Hay que poner el foco en **procesos que aseguren la retención** y transmisión del conocimiento, independientemente de los cambios en los equipos.

SUPERAR LOS COMPARTIMENTOS ESTANCOS Y LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

La existencia de equipos o áreas que operan de forma aislada y la excesiva departamentalización dificultan el intercambio de buenas prácticas y aprendizajes. Es clave impulsar estructuras y **dinámicas que favorezcan la colaboración interdepartamental** y el flujo transversal de información. La creación de ecosistemas de participación y repositorios de información facilita la transmisión de conocimiento a las personas que se incorporan a las entidades.

TRANSFORMAR LA INTERVENCIÓN EN METODOLOGÍAS REPLICABLES

Resulta de interés convertir las experiencias individuales en procedimientos y protocolos claros que puedan ser compartidos y replicados por toda la organización. De esta forma **se evita la intervención basada en soluciones personalizadas** y no sistematizadas que dificultan la transferencia del conocimiento.

3.3. Cómo hacerlo

La transferencia del conocimiento en el tercer sector requiere metodologías y herramientas que faciliten la integración, el intercambio y la consolidación de aprendizajes en las organizaciones. A continuación se plantean **enfoques y recursos** que permiten estructurar este proceso y favorecen la continuidad, la colaboración y la innovación en la intervención social.

IMPLANTACIÓN DE PROTOCOLOS METODOLÓGICOS	La adopción de protocolos que sistematicen metodologías de intervención garantiza que el conocimiento generado se integre en las rutinas diarias. Esta estrategia facilita que las mejoras y experiencias individuales se conviertan en procedimientos compartidos, lo que asegura la continuidad y la eficiencia organizativa incluso ante la rotación de personal.
CREACIÓN DE ESPACIOS MULTIACTOR DE INTERCAMBIO	La promoción de espacios donde interactúan personas beneficiarias, entidades sociales, sectores académicos y empresas favorece el intercambio de conocimiento y la construcción de redes de aprendizaje. Estos espacios permiten compartir experiencias, metodologías y resultados, y enriquecen así la perspectiva sectorial.
DIFUSIÓN TÉCNICO-CIENTÍFICA Y PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS	La publicación de evaluaciones y análisis en revistas especializadas y la participación en congresos sectoriales contribuyen a la transferencia rigurosa del conocimiento. Estas acciones facilitan la validación y el acceso a prácticas innovadoras, y conectan a las entidades sociales con investigadores de diferentes lugares. El conocimiento así desarrollado por las entidades sociales se difunde y debate, de modo que el tercer sector se situa como actor relevante.
REDES DE COOPERACIÓN Y COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO	El establecimiento de redes multiactor y comunidades de conocimiento promueve la colaboración y el aprendizaje conjunto. La cooperación con otros sectores, como el empresarial, y la participación en programas de voluntariado corporativo amplían las oportunidades de transferencia.
APROVECHAMIENTO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS	La utilización de herramientas tecnológicas, como la inteligencia artificial (IA) y los sistemas de análisis de datos (por ejemplo, Power BI), facilita la sistematización, el seguimiento y la difusión del conocimiento generado en las intervenciones.

IV. Sostenibilidad



4.1. Definición

La sostenibilidad es la **capacidad de las entidades para mantener y proyectar en el tiempo con eficacia su actuación**, que está orientada a la garantía de derechos, la inclusión y la cohesión social con legitimidad y coherencia ética. Esta noción implica no solo garantizar que los resultados sean socialmente comprendidos y reconocidos, sino también **reforzar el valor p blico de las entidades** de modo que sus intervenciones tengan continuidad y relevancia a largo plazo.

En la práctica, la sostenibilidad significa actuar con un enfoque basado en los derechos de las personas, demostrar resultados concretos y trabajar con transparencia para generar confianza. También implica **anticiparse a los problemas y responder a tiempo** para evitar que se agraven o se vuelvan crónicos. Para ello es fundamental comunicar de forma clara los logros alcanzados, mostrar el valor social que se genera y utilizar estratégicamente los entornos digitales con el fin de fortalecer el compromiso ciudadano. Hay que distinguir entre sensibilizar y recaudar fondos, y entre dar visibilidad al impacto real y limitarse a informar sobre actividades realizadas.

Esta sostenibilidad requiere trabajar de forma simultánea en **cinco dimensiones complementarias e interdependientes**:

- **Dimensión relacional.** Generar confianza pública y legitimidad social en el entorno de la organización.
- **Dimensión cognitivo-cultural.** Promover el cambio de hábitos y mentalidades en la sociedad.
- **Dimensión programática.** Garantizar la continuidad de las intervenciones y su adaptación a las necesidades cambiantes.

- **Dimensión económica.** Contar con recursos suficientes y diversificados, siempre al servicio de la causa y no como un fin en sí mismos.
- **Dimensión de incidencia.** Desarrollar la capacidad de influir en las agendas públicas y contrarrestar narrativas estigmatizantes hacia las personas atendidas.

Cada dimensión se refuerza mediante procesos de **sensibilización, visibilización e incidencia**, y cuando corresponda, recaudación de fondos, sin perder la coherencia entre el discurso y la práctica.

Como criterio básico, todo proyecto debe definir una **estrategia de sostenibilidad desde su inicio** en la que se anticipe cómo se garantizará la perdurabilidad y el impacto de sus acciones una vez finalizada la intervención inicial. Este planteamiento es clave para que los resultados puedan ser replicados o escalados. De esta forma, los recursos invertidos contribuirán a la transformación social cuando termine el ciclo de vida del propio proyecto.

En el caso de proyectos experimentales o de innovación social, la sostenibilidad se orientará a que el proyecto funcione, cumpla los objetivos, transfiera los aprendizajes y escale las intervenciones a nuevos entornos. **Previamente es esencial comprobar si el proyecto funciona y genera el impacto esperado.** La flexibilidad para adaptar o finalizar la intervención según los resultados obtenidos es parte del proceso innovador y la estrategia de sostenibilidad debe de plantearse en función de los resultados que se obtienen.

> “La sostenibilidad es más alcanzable cuando el impacto social es demostrable y comprensible para la sociedad”

La sostenibilidad es más alcanzable cuando el impacto social es demostrable y comprensible para la sociedad, cuando los mensajes alcanzan a públicos diferenciados de forma pertinente y cuando se consolida un apoyo ciudadano que respalda y defiende las intervenciones. Así, la continuidad de las acciones para garantizar el ejercicio de derechos de las personas y las comunidades vulnerables descansa en un **proceso estable, transparente y con enfoque pedagógico**, capaz de generar compromiso y de adaptarse a vulnerabilidades emergentes.

4.2. Retos

IDENTIFICAR DE FORMA PROACTIVA LAS NUEVAS VULNERABILIDADES

Es necesario un enfoque activo para detectar fenómenos emergentes de vulnerabilidad social que no siempre se manifiestan en una demanda directa. Hay que poner en marcha **mecanismos de búsqueda y escucha** para anticipar necesidades y adaptar las intervenciones a las problemáticas detectadas desde la base.

ESTAR PRESENTES EN EL TERRITORIO Y ADAPTARSE AL CONTEXTO LOCAL

La dispersión y diversidad de las situaciones de vulnerabilidad requieren una presencia constante en los territorios. Resulta esencial **consolidar equipos y estrategias** que permitan comprender y responder a las realidades locales de manera flexible y cercana, y con presencia continuada.

DIVERSIFICAR LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

La excesiva dependencia de fondos públicos o subvenciones privadas limita la sostenibilidad. Es importante diversificar las fuentes de financiación incorporando donaciones privadas, alianzas con fundaciones y empresas, y **modelos innovadores de generación de ingresos** que garanticen la viabilidad a largo plazo de las entidades.

RETOS

IDENTIFICAR DE FORMA PROACTIVA LAS NUEVAS VULNERABILIDADES.

ESTAR PRESENTES EN EL TERRITORIO Y ADAPTARSE AL CONTEXTO LOCAL.

DIVERSIFICAR LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN.

FORTALECER LA GOBERNANZA Y LA MISIÓN INSTITUCIONAL.

GESTIÓN EFICIENTE PARA RESPONDER SIEMPRE A LAS NECESIDADES.

INNOVACIÓN Y ESCALABILIDAD DE PROYECTOS.

IMPLICAR A LAS PERSONAS BENEFICIARIAS Y A LA BASE SOCIAL.

FORTALECER LA GOBERNANZA Y LA MISIÓN INSTITUCIONAL

La sostenibilidad exige órganos de gobierno y equipos directivos **alineados con la misión que eviten liderazgos personalistas**. Es esencial robustecer estructuras de gobernanza que garanticen la continuidad, la participación y el propósito.

IMPLICAR A LAS PERSONAS BENEFICIARIAS Y A LA BASE SOCIAL

La distancia entre entidades y personas beneficiarias puede dificultar la eficacia de las intervenciones. Es clave fomentar la participación de las personas implicadas para **promover el empoderamiento**, el voluntariado y la colaboración en red.

GESTIÓN EFICIENTE PARA RESPONDER SIEMPRE A LAS NECESIDADES

La falta de sistemas adecuados para gestionar y hacer seguimiento de la demanda puede generar desajustes entre lo planificado y lo ejecutado. Es importante implantar herramientas y procesos que aporten **agilidad, transparencia** y elementos de adaptación a las realidades cambiantes.

INNOVACIÓN Y ESCALABILIDAD DE PROYECTOS

Muchos proyectos innovadores encuentran dificultades para ser transferidos o escalados por motivos de coste o viabilidad. El reto es **diseñar intervenciones sostenibles** y replicables, capaces de evolucionar y adaptarse a nuevos contextos.

4.3. Cómo hacerlo

La sostenibilidad en el tercer sector exige herramientas y métodos que ayuden a las entidades sociales a transformarse y adaptarse. A continuación se aportan **enfoques y recursos prácticos** que fortalecen la organización, mejoran la gestión y se alinean con los retos actuales.

DEMOCRACIA INTERNA Y PARTICIPACIÓN ACTIVA	Fomentar estructuras organizativas democráticas e implicar a los miembros en la toma de decisiones refuerza la legitimidad y el sentido de pertenencia, y garantiza la perdurabilidad de los proyectos e instituciones por la inclusión y cohesión generadas.
VALORACIÓN DE LA BASE SOCIAL	Reconocer y potenciar la base social como recurso estratégico fortalece la cohesión interna y el apoyo externo, permite relaciones sólidas y duraderas que contribuyen a la sostenibilidad, y aporta diversidad y riqueza.
DESARROLLO Y APROVECHAMIENTO DEL TALENTO	Identificar y potenciar las capacidades internas impulsa la profesionalización y la adaptabilidad de la entidad ante nuevos desafíos, lo que favorece la resiliencia institucional.
COHESIÓN ORGANIZATIVA Y VISIÓN COMPARTIDA	Priorizar la unión y el compromiso de los integrantes de la entidad, así como la alineación con la misión y la visión, asegura coherencia en las acciones, aumenta la capacidad de enfrentarse a situaciones adversas y ayuda a mantener la confianza de los grupos de interés.
INCORPORACIÓN DE CRITERIOS ECOLÓGICOS Y ODS	Integrar principios de sostenibilidad ambiental en la gestión y los proyectos requiere impulsar acciones y proyectos concretos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y, a su vez, generar mecanismos de seguimiento y evaluación de estos.
ACCESO A LA FINANCIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS	Desarrollar estrategias de captación de fondos para complementar las fuentes finalistas con otras de carácter más estructural, así como relaciones de compromiso y fidelidad de financiadores particulares y corporativos, garantiza la continuidad de las entidades.

LA MAREA

El impacto social debe medirse, comprenderse y mejorarse de forma continua.

1 EVALUACIÓN

Diferenciar para comprender el impacto.

Actividades

Lo que hacemos (acciones y servicios).

Resultados

Cambios inmediatos en las personas o grupos.

Impacto

Cambios significativos y sostenidos en la vida de las personas y la sociedad.

Propósito

Mejorar el bienestar y promover la inclusión y la justicia social.

2 MEJORA CONTINUA

Ciclo de aprendizaje constante.

APRENDER PARA MEJORAR

1. ANALIZAR
¿Qué estamos logrando?

2. APRENDER
¿Qué podemos mejorar?

3. ACTUAR
Aplicar cambios e innovar.

4. EVALUAR
¿Qué ha funcionado?

3

TRANSFERENCIA

Compartir para multiplicar.

Compartir conocimiento, metodologías y buenas prácticas para generar más impacto y fortalecer el sector.

Difundir y promover el aprendizaje colectivo.

Intercambiar experiencias.

Documentar lo que funciona.

4

SOSTENIBILIDAD

Para que el impacto perdure en el tiempo.

Dimensión económica

Recursos estables y diversificados para garantizar la continuidad.

- Viabilidad financiera.
- Eficiencia en el uso de recursos.
- Transparencia y rendición de cuentas.

Dimensión social

Generar valor para las personas y las comunidades.

- Equidad e inclusión.
- Participación y empoderamiento.
- Cohesión social y bienestar.

Dimensión organizativa

Organizaciones sólidas, flexibles y colaborativas.

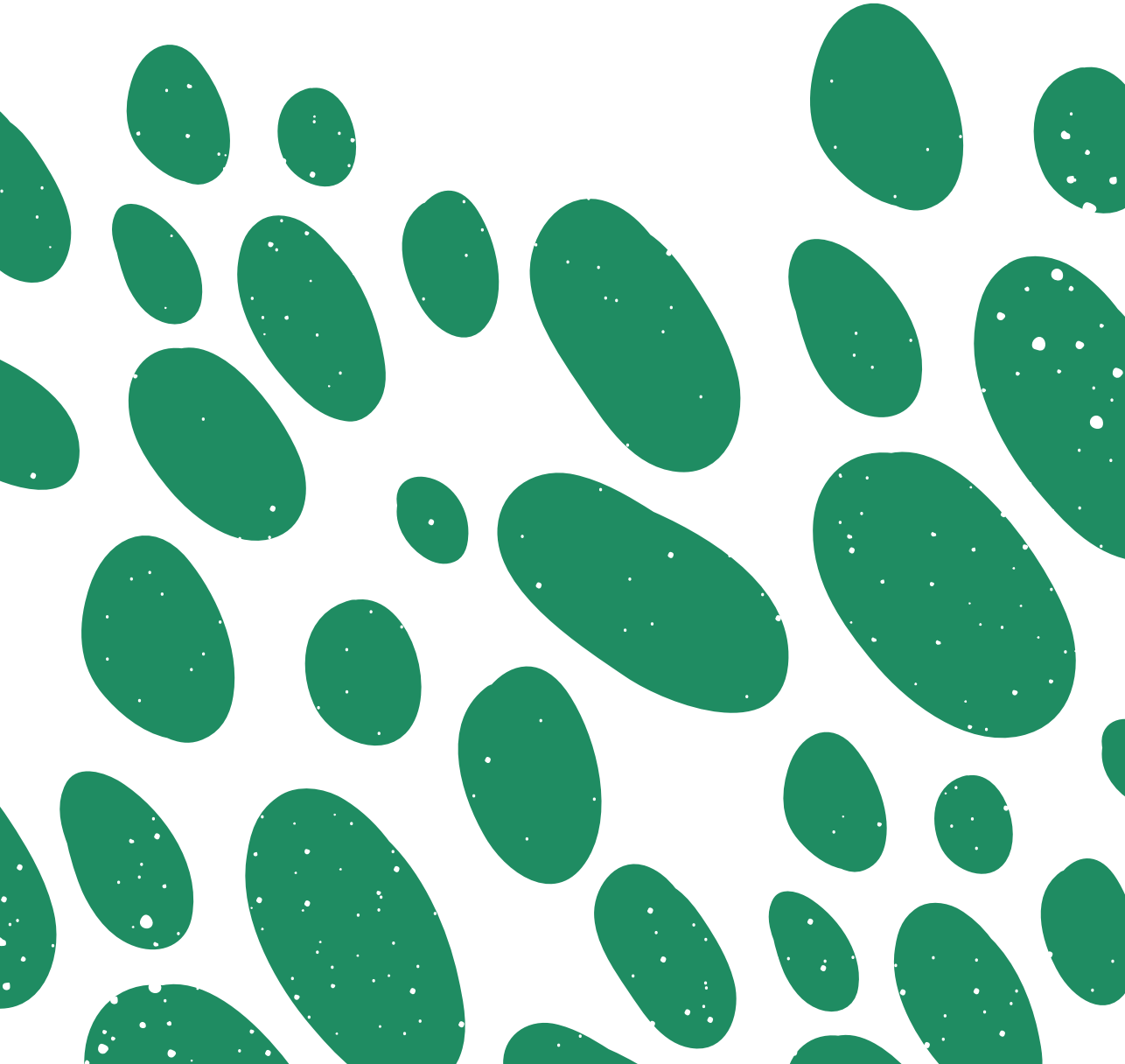
- Buen gobierno y ética.
- Equipos competentes.
- Innovación y adaptación.
- Alianzas y trabajo en red.

Nota: La sostenibilidad integra lo económico, lo social y lo organizativo.

Fundación "la Caixa"

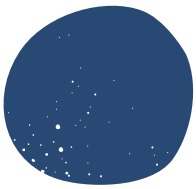
Cartografías de la vulnerabilidad social
GUÍA DE NAVEGACIÓN DEL TERCER SECTOR / 6

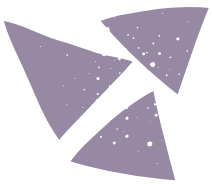
EL HORIZONTE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL



ÍNDICE

0 **EL PUERTO**
CARTA DEL PRESIDENTE,
AUTORÍA, INTRODUCCIÓN
Y CRÉDITOS

1  **EL TERRITORIO**
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO
Y A LAS DIMENSIONES
DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

2  **LOS NAVEGANTES**
EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL:
SU ROL Y SUS RETOS

3  **EL MAPA**
ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN
Y EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES
DE VULNERABILIDAD

4 
EL SENDERO
PROCESO DE INTERVENCIÓN

5
LA MAREA
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

6 
EL HORIZONTE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL

7 
LA BRÚJULA
FACTORES ESTRUCTURALES
PARA UNA ACCIÓN SOCIAL EFICIENTE

ÍNDICE

EL HORIZONTE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL

I. Sensibilización y visibilización 213

1.1. Definición 213
1.2. Retos 215
1.3. Cómo hacerlo 218

II. Derechos y transformación soc 221

2.1. Definición 221
2.2. Retos 222
2.3. Cómo hacerlo 225

I. Sensibilización y visibilización

1.1. Definición

La sensibilización es una función estratégica y transversal en las entidades sociales que conecta su causa con la intervención y el debate público. Su propósito es influir en los valores, creencias y comportamientos colectivos para favorecer la inclusión y garantizar los derechos. Refuerza la legitimidad de la entidad al construir un mensaje coherente con su misión y los problemas que atiende.

¿Por qué es importante la sensibilización?

- Es parte de la **misión transformadora** de la organización y no un simple complemento comunicativo.
- Es esencial para que las administraciones, los líderes de opinión y la ciudadanía **tomen conciencia** sobre la vulnerabilidad.
- Es un eje fundamental para **promover una cultura de derechos**, solidaridad y responsabilidad compartida.
- Orienta el sentido de la intervención al priorizar contenidos que alertan de la aparición o el agravamiento de situaciones de vulnerabilidad, lo previenen y **anticipan necesidades sociales**.

Las entidades hacen normalmente campañas de sensibilización para incidir social y políticamente, y en otras ocasiones también para recaudar fondos. En este segundo caso, los **mensajes deben ser siempre coherentes** con la causa, los principios y los derechos que se defienden. Incluir medidas de sensibilización logra un resultado que supera el de la actividad en un territorio o con un colectivo.

La sensibilización trata de cambiar creencias y opiniones sociales cuestionando la estigmatización, la discriminación y los discursos de exclusión. Para ello utiliza un lenguaje y unas imágenes respetuosos, evita enfoques victimistas o paternalistas y fomenta el pensamiento crítico como herramienta contra la desinformación. La eficacia de esta labor depende de su **credibilidad y coherencia**: el mensaje resulta más creíble cuando la organización demuestra con hechos lo que defiende.

La visibilización intenta que la intervención social sea reconocida, comprendida y valorada por la sociedad, lo que aporta confianza, legitimidad y sostenibilidad al tercer sector. No pretende la mera notoriedad o propaganda ni se limita simplemente a difundir actividades, sino que expresa el valor y el interés social de lo que se hace y con ello la contribución a la cohesión y el bienestar de la sociedad.

¿Por qué es importante la visibilización?

- Constituye **un atributo estructural de la acción social**, más que un objetivo accesorio.
- Traduce en términos reconocibles los resultados y efectos de la intervención al ofrecer una **información clara y verificable** que sostiene la rendición de cuentas y la credibilidad institucional.
- Posiciona a la entidad como **actor imprescindible en la garantía de los derechos** y en la respuesta a vulnerabilidades complejas.

"Es clave impulsar una comunicación clara, neutra y adaptada a cada público que explique de forma sencilla el valor de las acciones y el origen de los recursos"

La visibilización y la sensibilización están estrechamente relacionadas: toda sensibilización conlleva hacer visible una realidad y los valores que la sustentan, mientras que la visibilización asegura el reconocimiento público del sentido y del impacto de esa sensibilización. Esta articulación permite preservar la centralidad de la causa social y recorrer el relato sensibilizar, visibilizar, incidir, adherir y recaudar.

1.2. Retos

Este apartado identifica, en primer lugar, los retos de la acción de sensibilización del tercer sector. Los desafíos se formulan como binomios problema-respuesta:

- **Ante la polarización y la desinformación**: actuar con marcos narrativos pedagógicos y verificables.
- **Ante la ambigüedad sobre las causas**: clarificar lo esencial de la misión y organizar los mensajes por públicos destinatarios.
- **Ante la distancia con la juventud y los nuevos consumos culturales**: coproducir contenidos culturalmente adecuados a la generación de las personas nativas digitales.
- **Ante la fragmentación**: alinear voces en torno a causas compartidas.

Es importante fortalecer la **ética comunicativa** y la coherencia entre lo que la organización hace y lo que explica. De esta manera se impulsa una sensibilización que facilita la intervención, da voz a las personas protagonistas de la intervención y potencia su incidencia social.

AUMENTAR LA PRESENCIA PÚBLICA Y LA CAPILARIDAD TERRITORIAL

El enfoque tradicional se ha centrado en espacios cerrados, lo que limita la visibilización y el reconocimiento social de las acciones. El reto consiste en ampliar la presencia en espacios comunitarios y digitales mediante una **comunicación más**

abierta, inclusiva y cercana. Esta comunicación debe facilitar, en formatos accesibles, la transparencia, la rendición de cuentas y el reconocimiento del impacto. Para ello es clave impulsar una comunicación clara, neutra y adaptada a cada público que explique de forma sencilla el valor de las acciones y el origen de los recursos, como los fondos de la "X solidaria" del IRPF y del impuesto de sociedades.

CLARIFICAR LA CAUSA Y SU RELATO

Muchas organizaciones trabajan en ámbitos poco visibles, lo que dificulta que la ciudadanía comprenda y valore su labor. Transformar procesos y resultados en pruebas claras —definiendo la misión y construyendo mensajes diferenciados por público y finalidad (sensibilizar, incidir o recaudar)— **aumenta el impacto de la comunicación y mantiene la coherencia narrativa**.

CONTRARRESTAR RUMORES Y DESINFORMACIÓN

Los rumores que perpetúan prejuicios y obstaculizan la inclusión representan una oportunidad para fortalecer la comunicación estratégica. El enfoque de "el dato mata el relato" ha demostrado ser insuficiente: el dato no sustituye al relato, sino que debe complementarlo para **crear narrativas más sólidas y persuasivas**. El principal reto es que la desinformación nunca desaparecerá por completo. Por ello, la clave es fomentar el pensamiento crítico de la ciudadanía dándole herramientas para analizar y cuestionar la información. Así, la estrategia adecuada combina acciones a corto plazo (abordar los bulos de manera inmediata) y a medio plazo (promover el pensamiento crítico para lograr una sociedad más resistente a la manipulación).

CONECTAR CON JUVENTUDES DIVERSAS EN LO DIGITAL

Existe una necesidad evidente de adaptar los lenguajes institucionales del tercer sector a los nuevos consumos culturales y marcos simbólicos y comunicativos de la juventud, especialmente en un ecosistema digital dominado por formatos breves,

audiovisuales e interactivos. Es importante superar esta distancia mediante la **coproducción real de contenidos con la población juvenil** utilizando sus canales y códigos, pero también ampliando la mirada hacia los múltiples perfiles y sus experiencias. Que las personas no solo sean fuentes de datos o testimonios, sino también coautoras de los relatos que las representan.

CONSTRUIR OPINIÓN PÚBLICA

La dificultad histórica para proponer temas sociales, a diferencia de los partidos y movimientos sociales, exige una estrategia para influir en el debate público. Para lograrlo es fundamental **unir a portavoces creíbles en torno a causas comunes** que consigan un amplio apoyo. Su presencia constante en el territorio mantendrá el diálogo activo incluso cuando no haya una crisis.

CONSEGUIR COHERENCIA Y CONVERGENCIA DE MENSAJES

La división entre grupos que persiguen causas similares genera confusión, duplica esfuerzos y debilita el impacto de su comunicación. Una solución es colaborar acordando mensajes comunes, **definir un vocabulario compartido y establecer prioridades claras**. Esto permitirá organizar campañas en torno a objetivos conjuntos.

FORTALECER LA ÉTICA COMUNICATIVA

La representación de la vulnerabilidad en la comunicación puede reforzar estigmas o provocar rechazo si no se realiza con principios éticos. Por tanto, el reto estaría en desarrollar **prácticas comunicativas que eviten la victimización**, el uso sensacionalista de la imagen y los relatos que reproducen la dependencia o la caridad.

1.3. Cómo hacerlo

A escala comunitaria, las estrategias para sensibilizar e incidir en las percepciones sociales están pensadas para **combinar escucha activa, coproducción de mensajes y adecuación por públicos**, momentos y canales. La estrategia es priorizar la prevención y la respuesta a la desinformación utilizando contenidos verificables. Su uso es escalable, desde microintervenciones de proximidad hasta campañas sectoriales, y diferencia entre finalidades (incidencia y recaudación) sin perder la coherencia con la causa.

Escucha digital y medición del odio

Implantar un sistema de escucha social activa. Este combinará herramientas digitales (*social listening*) con mecanismos de participación ciudadana, como paneles y observatorios, para analizar el volumen, el alcance y la evolución de los discursos predominantes. Para ello se clasificarán las menciones según el sentimiento que expresan, sus sesgos o si contienen información sensible. El objetivo final es dar respuestas formativas basadas en los derechos, la evidencia y los principios de una comunicación ética. Adicionalmente, se crearán guías de estilo y se designarán portavoces para que la respuesta pública sea coherente y legítima.

Fondos compartidos contra los bulos

Crear un fondo entre entidades de activación rápida. Este fondo debe incluir un repositorio común de materiales para desmentir rumores (textos, infografías o vídeos) y un sistema ágil para su verificación conjunta. Hay que garantizar que estos materiales se puedan reutilizar y adaptar, y que sean culturalmente adecuados. Además, sus mensajes deben tratar a las personas con dignidad y no victimizarlas.

Acciones de proximidad	**Diseñar microintervenciones** en barrios, centros educativos y recursos comunitarios que coproduzcan relatos con personas participantes, integren referentes locales y generen contacto significativo para cambiar actitudes.
Mensajes en momentos clave	**Identificar momentos clave** en los que hay "ventanas de oportunidad" (hitos cívicos, legislativos, locales o sectoriales, días internacionales, campañas locales) para lanzar mensajes estratégicos adaptados. Estos contenidos serán claros y accesibles, no instrumentalizarán el sufrimiento y difirenciarán si la finalidad es la sensibilización, la movilización o la captación.
Mensajes de advertencia que trabajen la prevención	**Anticiparse a los rumores frecuentes.** Para combatir la desinformación se deben explicar sus tácticas de forma sencilla y ofrecer criterios claros para verificar la información. Además, es importante distribuir guías ciudadanas para comprobar contenidos, como listas de verificación, extensiones para navegadores y ejemplos prácticos. Estos recursos deben presentarse en materiales didácticos breves y atractivos.

A continuación se **sugieren algunas estrategias de visibilización** que refuerzan la labor de las entidades, la confianza pública, la transparencia, las alianzas con otros actores, la presencia en espacios comunitarios y digitales, y los relatos comprensibles como elementos fundamentales.

ALIANZAS CON EL SECTOR ACADÉMICO Y CON LOS MEDIOS	Establecer acuerdos con institutos, universidades y medios para traducir resultados en narrativas accesibles: dosieres con datos trazables, tribunas informadas y colaboraciones con periodistas especializados que amplíen su alcance y su credibilidad.
CAPACITACIÓN DESDE ENTIDADES DEL SEGUNDO NIVEL	Impulsar en las federaciones y plataformas acciones de formación y recursos compartidos (manuales de estilo, plantillas, glosarios, bibliotecas de iconografía, etc.) para homogeneizar la presentación de la actividad y facilitar su comprensión pública.
PRESENCIA EN ESPACIOS PÚBLICOS	Incrementar la visibilización en plazas, centros cívicos y equipamientos municipales con exposiciones, demostraciones y paneles de la actividad de las entidades, sus resultados o su contribución social.
VENTANAS DE OPORTUNIDAD PARA LA CAPTACIÓN DE FONDOS	Programar campañas en momentos críticos para captar fondos que expliquen la utilidad pública, el destino de los fondos y los efectos que se consiguen con su uso (por ejemplo, la acción de la "X solidaria" durante la campaña de la renta).

II. Derechos y transformación social

2.1. Definición



El enfoque de derechos constituye el marco ético que orienta la acción del tercer sector. Persigue el ejercicio pleno y efectivo de los derechos fundamentales de aquellas personas que afrontan situaciones de vulnerabilidad y de la ciudadanía en general. Desde este enfoque, las personas no se perciben como beneficiarias pasivas, sino como **titulares de derechos con capacidad de exigir su cumplimiento** y participar activamente en los procesos que les afectan. Los derechos humanos forman parte esencial del progreso social, ya que su reconocimiento y su protección son la base para avanzar hacia sociedades más justas y equitativas.

El tercer sector es un actor de interés público con capacidad para **fortalecer la legitimidad social de los derechos** y actuar como motor de cambio orientado a la justicia social.

Principios orientadores

- **Independencia crítica**: voz propia ante los poderes públicos y privados.
- **Universalismo de los derechos:** anclado en la defensa de la dignidad, la justicia y la solidaridad, más allá de adscripciones ideológicas.
- **Solidaridad deontológica**: defender por deber moral lo que es común a lo humano.

Según estos principios, la intervención se articula en **tres dimensiones complementarias**:

- **Atender necesidades concretas** que afectan al ejercicio de los derechos fundamentales.
- **Influir en la normativa, las estrategias y las prioridades públicas** para alinearlas con los derechos.
- **Fomentar la conciencia crítica y el compromiso social** en la ciudadanía, y promover una cultura de derechos y corresponsabilidad democrática.

El enfoque vertebra todas las fases del ciclo de intervención —diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación— y sitúa los derechos en el centro, garantiza que se escuche la voz de las personas vulnerables e integra transversalmente las perspectivas de género, diversidad, interseccionalidad y territorialidad. También promueve la transferencia de innovaciones hacia políticas públicas sostenibles manteniendo el equilibrio entre la colaboración con las administraciones y la autonomía crítica.

2.2. Retos

El enfoque de los derechos y la transformación social se enfrenta a retos importantes: ajustar las acciones a los estándares de derechos y **fomentar la colaboración en red y una participación real de las personas**. También intenta que las innovaciones se conviertan en políticas públicas sostenibles. Para cada reto, la solución se basa en el diálogo, el consenso y la coordinación entre los distintos sectores partiendo siempre de principios comunes.

FORTALECER LAS REDES COMO ACTOR COMÚN DE LOS DERECHOS

La fragmentación entre actores sociales limita la capacidad de impulsar cambios estructurales. El desafío es **consolidar redes y alianzas estratégicas** articulando esfuerzos y generando consensos en torno a la justicia y los derechos. Así se puede incidir de forma más efectiva en las políticas públicas y el debate social.

FOCALIZAR ESFUERZOS CON CRITERIOS ESTRATÉGICOS

La diversidad de temas y las agendas excesivamente amplias diluyen el enfoque, dificultan la generación de avances tangibles y restan claridad a los objetivos estratégicos. Es clave aplicar **criterios rigurosos de universalidad, urgencia, proporcionalidad e impacto**. Esta selección orientará el trabajo conjunto hacia causas con mayor relevancia social, capacidad de movilización y respaldo democrático.

INCIDIR CON ESTRATEGIAS DIALOGANTES

La falta de claridad y de prioridades dificulta que las intervenciones en entornos complejos sean coherentes y eficaces. El reto es diseñar estrategias que combinen la diplomacia, un uso riguroso de la evidencia y la litigación estratégica en el derecho administrativo español. El objetivo es priorizar **enfoques constructivos basados en las propuestas**, el consenso y el diálogo.

IR MÁS ALLÁ DE LA GESTIÓN (Y DE LA ASISTENCIA)

El énfasis excesivo en la prestación de servicios puede relegar la defensa de los derechos y ocultar las causas estructurales de la desigualdad. Las entidades deben complementar la **gestión de programas con una función activa de garantía y promoción de los derechos** para garantizar que la intervención directa no sustituya la incidencia política y social, sino que la complemente.

POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA DE LAS PERSONAS

La participación insuficiente de las personas afectadas debilita la legitimidad del proyecto. Es preciso **incorporar de forma estable sus voces** en la gobernanza, el diseño y la evaluación de las intervenciones.

CREAR UNA NARRATIVA INCLUSIVA

La percepción de las personas destinatarias de las políticas como "otros" dificulta la generación de empatía y limita la sensibilización ciudadana. Es fundamental promover narrativas que pongan el **foco en la dignidad y el ejercicio universal de los derechos**, y refuercen la responsabilidad y el sentido de pertenencia colectiva.

PROMOVER NUEVOS DERECHOS ANTE RIESGOS EMERGENTES

Existen lagunas en la protección de los derechos de las personas ante nuevos retos como la digitalización, la crisis medioambiental, la inteligencia artificial, los cuidados o la soledad. Esto dificulta la protección eficaz de la ciudadanía en una sociedad cada vez más compleja. El reto consiste en anticipar estos riesgos, así como en **identificar y formular nuevos derechos basados en pruebas sólidas**. Estos derechos deben garantizar el acceso universal a bienes y servicios esenciales. Para ello es fundamental asegurar su reconocimiento legal, su aplicación por parte de las administraciones y su defensa en las instituciones.

ESCALAR LAS INNOVACIONES A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SOSTENIBLES

Se corre el riesgo de que algunas innovaciones sociales y metodológicas se queden **atrapadas en la fase piloto** y no logren escalar ni consolidarse en las instituciones. Es necesario definir rutas claras de transferencia institucional basadas en evaluaciones orientadas a medir el impacto, la sostenibilidad y la adaptabilidad.

DIAGNOSTICAR – TRADUCIR – PROPONER

En algunas ocasiones, los análisis generados no se traducen en acciones concretas y quedan limitados a diagnósticos sin aplicación práctica. El desafío consiste en **transformar los hallazgos en recomendaciones operativas**, claras y contextualizadas.

2.3. Cómo hacerlo

Este apartado ofrece **orientaciones y estrategias** para aplicar un enfoque de derechos e impulsar la transformación social para ayudar a que entidades, administraciones y ciudadanía tomen decisiones coordinadas e informadas. Se da prioridad al trabajo en red para generar consensos, a la pluralidad de enfoques y al uso de datos para que los proyectos se transformen en políticas. Asimismo, se promueven procesos de cocreación con instituciones y otros grupos de interés, junto con campañas de sensibilización que fomenten la conciencia social y la participación ciudadana. Todas las propuestas se basan en una metodología clara, la medición de resultados y el aprendizaje compartido.

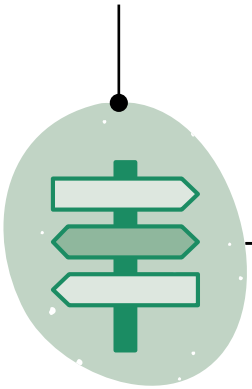
"Es fundamental promover narrativas que pongan el foco en la dignidad y el ejercicio universal de los derechos"

TRABAJO EN RED ORIENTADO A CONSENSOS	Construir plataformas estables con objetivos compartidos de defensa de derechos, mapas de actores y portavocías rotativas. Acordar posiciones comunes, calendarios de interlocución y sistemas de seguimiento para canalizar demandas sociales de modo conjunto y sin dinámicas competitivas.
CARTERA PLURAL DE ESTRATEGIAS	Definir un portafolio que combine colaboración, diplomacia humanitaria, sensibilización y, cuando proceda, vías jurídicas. Establecer criterios de elección y asegurar la coherencia ética y narrativa en todos los canales.
INCIDENCIA BASADA EN EVIDENCIAS	Convertir el conocimiento de la intervención y la innovación en pruebas útiles para la decisión pública. Sistematizar datos, elaborar síntesis y diseñar estrategias y "rutas de transferencia" explícitas del piloto al marco normativo o programático.
COCREACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN	Impulsar espacios de diálogo civil con reglas claras de corresponsabilidad. Incorporar la participación del tercer sector en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas mediante marcos legales, estándares de calidad e indicadores de resultado centrados en garantías de derechos.
DEL PROYECTO A LA POLÍTICA	Planificar itinerarios de escalado: teoría del cambio, ventanas de oportunidad, alianzas intersectoriales, pilotos demostrativos y planes de sostenibilidad. Preparar policy briefs (documento conciso y estratégico que facilita la toma de decisiones) y propuestas normativas para facilitar la adopción institucional.

SENSIBILIZACIÓN CIUDADANA ORIENTADA A CONCIENCIAR	Reorientar campañas hacia cambios verificables en las percepciones y los comportamientos diferenciándolas de la captación de fondos. Utilizar mensajes universalistas, lenguaje claro y evidencias, e incorporar testimonios con enfoque de derechos y cambio cultural.
PARTICIPACIÓN CIUDADANA INFORMADA	Fomentar la deliberación y el aprendizaje social mediante foros, laboratorios ciudadanos y espacios de participación. Fortalecer la formación en derechos y la capacidad de la ciudadanía para sostener políticas públicas justas con información accesible y verificable.
COMUNICACIÓN INCLUSIVA Y NO ESTIGMATIZANTE	Adoptar narrativas que eviten la lógica del “nosotros frente a otros” y que subrayen la dignidad y la universalidad de los derechos. Integrar datos desagregados y relatos que visibilicen a quienes afrontan la vulnerabilidad sin reforzar estereotipos.
MEDICIÓN Y APRENDIZAJE COMPARTIDO	Desarrollar cuadros de mando de incidencia con indicadores de proceso, resultado y cambio normativo. Compartir hallazgos en redes, documentar casos exitosos y retroalimentar las decisiones para mejorar de forma continua la efectividad transformadora.

EL HORIZONTE

La acción social aspira a transformar la sociedad, no solo a responder a necesidades. Implica cambiar percepciones, influir en políticas y construir una cultura de derechos.



ESTRATEGIAS DE ACCIÓN



Transformar implica cambiar miradas, normas y formas de organización social.

1

SENSIBILIZACIÓN



Cambiar percepciones sociales.



Promover la empatía y la comprensión.

Clave

2

VISIBILIZACIÓN



Hacer comprensible el valor y el impacto de la acción social.

Dar a conocer lo que transforma vidas y comunidades.

3

NARRATIVA

Contar historias que combatan estigmas y prejuicios.

Construir relatos basados en la dignidad y los derechos.

4

PARTICIPACIÓN

Implicar a la ciudadanía en la acción y el cambio.

Escuchar, cocrear y fortalecer la corresponsabilidad.

5

INCIDENCIA

Trasladar aprendizajes y evidencias a políticas públicas.

Influir en decisiones justas y basadas en derechos.

CÓMO GENERAR EL CAMBIO

Cambiar miradas

Nuevas formas de entender a las personas y sus realidades.

Transformar normas

Impulsar marcos legales, políticas y prácticas más justos.

Reorganizar lo social

Nuevas formas de relacionarnos, colaborar y gestionar lo común.

Construir futuros más justos

Sociedades inclusivas, democráticas y sostenibles.

OBJETIVO FINAL

Cultura de derechos

Una sociedad que reconoce, garantiza y ejerce derechos para todas las personas.

Fundación "la Caixa"

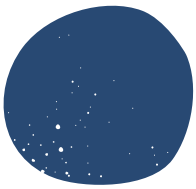
Cartografías de la vulnerabilidad social
GUÍA DE NAVEGACIÓN DEL TERCER SECTOR / 7

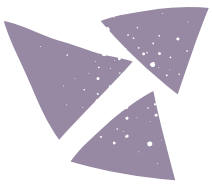
LA BRÚJULA
FACTORES ESTRUCTURALES PARA UNA ACCIÓN SOCIAL EFICIENTE



ÍNDICE

0 **EL PUERTO**
CARTA DEL PRESIDENTE,
AUTORÍA, INTRODUCCIÓN
Y CRÉDITOS

1  **EL TERRITORIO**
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO
Y A LAS DIMENSIONES
DE LA VULNERABILIDAD SOCIAL

2  **LOS NAVEGANTES**
EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL:
SU ROL Y SUS RETOS

3  **EL MAPA**
ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN
Y EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES
DE VULNERABILIDAD

4 
EL SENDERO
PROCESO DE INTERVENCIÓN

5
LA MAREA
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

6 
EL HORIZONTE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL

7 
LA BRÚJULA
FACTORES ESTRUCTURALES
PARA UNA ACCIÓN SOCIAL EFICIENTE

ÍNDICE

LA BRÚJULA
FACTORES ESTRUCTURALES PARA UNA ACCIÓN SOCIAL EFICIENTE

I. Planificación estratégica y operativa 236

1.1. Cuestiones clave 236
1.2. Orientaciones 239

II. Gobernanza 244

2.1. Cuestiones clave 244
2.2. Orientaciones 250

III. Base social 252

3.1. Cuestiones clave 253
3.2. Orientaciones 256

IV. Talento 261

4.1. Cuestiones clave 261
4.2. Orientaciones 269

V. Sistemas de gestión 277

5.1. Cuestiones clave 277
5.2. Orientaciones 280

Introducción

Esta unidad concluye el **análisis y diagnóstico sobre la vulnerabilidad social en España** y las oportunidades del tercer sector para afrontarla. Se centra en las bases organizativas y estructurales de las entidades sociales, que son clave para lograr modelos de intervención más eficaces y sostenibles. No solo describe retos, sino que también **identifica y analiza los factores que permiten transformar las entidades**. El objetivo es que puedan adaptar su respuesta a una vulnerabilidad cambiante considerando tanto sus recursos internos como el entorno en el que operan.

También se abordan cuestiones como la **gestión del talento, la consolidación de la base social, la gobernanza, la planificación estratégica y los sistemas de gestión**, y el modo en que estos se articulan con conceptos ya tratados como misión, participación, territorio y cultura organizativa. Estos contenidos se presentan desde una perspectiva transversal que remarca la interdependencia entre los distintos ámbitos y la necesidad de abordarlos de manera integrada. **Este análisis conceptual se combina con orientaciones prácticas.**

La unidad cierra el círculo del "marco de referencia de la vulnerabilidad social", ya que **integra, ordena y conecta lo que las entidades necesitan** para sostener su misión de un modo riguroso, participativo y transformador. Para ello es fundamental que las entidades identifiquen con claridad su propósito, en coherencia con la **unidad 2 "El tercer sector de acción social frente a la vulnerabilidad"**.

Para finalizar, la unidad es una **referencia clave para la reflexión y la toma de decisiones**. Ofrece un escenario útil para que las entidades fortalezcan su adaptación, mejoren su impacto y garanticen su sostenibilidad. El texto asume que estos procesos de transformación conllevan tensiones, dilemas y conflictos propios del cambio. Para gestionarlos se necesita deliberación, liderazgo ético, aprendizaje organizativo y herramientas técnicas.

I. Planificación estratégica y operativa



Las unidades anteriores explican la importancia de la planificación estratégica y operativa para el tercer sector, una **herramienta que aporta coherencia, dirección y eficacia a su labor**. Esta planificación debe ser participativa, flexible y basarse en evidencias y en el análisis de necesidades. Además, la **unidad 3** destaca su función de conectar la misión con el trabajo diario, mientras que la **unidad 5** resalta su papel como base para la sostenibilidad y la mejora continua.

La **unidad 7** pretende aclarar las diferencias entre la planificación estratégica y la operativa, y subraya su interdependencia y complementariedad. También propone un **enfoque integral** que conecta la estrategia con la misión y permite adaptarse a los retos actuales.

1.1. Cuestiones clave

Planificar es un **proceso continuo**. Requiere seguimiento, revisión peri dica, ajuste y aprendizaje. Incorporar una **mirada de tendencia**, anticipar cambios relevantes, replanificar cuando sea necesario y evaluar avances permite que la organización sea capaz de adaptarse a contextos cambiantes. Desde esta perspectiva, la planificación contribuye también a **construir un lenguaje común, fortalecer la cohesión interna y consolidar la identidad institucional**, elementos esenciales para la sostenibilidad de las entidades.

La función estructural de la planificación es **alinear la misión de la entidad con su acción diaria**. Esto ayuda a establecer objetivos claros, priorizar recursos y definir los medios necesarios para alcanzar los resultados previstos. Sin una planificación sólida, las decisiones se dispersan y el impacto institucional pierde consistencia.

- **Planificación estratégica.** Establece la orientación general de la entidad a medio y largo plazo. Define la misión, la visión y los objetivos generales, y establece las líneas de actuación que guían las decisiones institucionales. Implica un ejercicio de reflexión y análisis sobre la posición de la entidad en su entorno, la evolución de los factores sociales y económicos, y la identificación de los cambios que se desean promover.

  El horizonte temporal de actuación estratégica debe ser equilibrado. Un plazo demasiado corto impide desplegar cambios significativos, mientras que uno excesivamente largo corre el riesgo de quedar desfasado ante la evolución del contexto. En el ámbito social, **ciclos de tres a cinco a os suelen ofrecer un marco razonable** para garantizar la continuidad.

- **Planificación operativa.** Traduce esa orientación estratégica en acciones concretas y medibles: programas, proyectos, tareas, cronogramas y sistemas de seguimiento. Define responsables, plazos y recursos, y se revisa peri dicamente para asegurar su adecuación al contexto. Refuerza la capacidad de ejecución, alinea los equipos en torno a metas comunes y **garantiza que los recursos se asignen de forma eficiente y transparente**. Esta distinción reduce la brecha entre lo que se planea y lo que se ejecuta. Además, facilita la asignación de responsabilidades y asegura que el trabajo diario sea coherente con la misión de la entidad.

  Habitualmente, esta planificación se desarrolla en **horizontes temporales cortos** (anuales) y se revisa de manera peri dica para garantizar su adecuación al contexto.

PRINCIPIOS QUE ORIENTAN UNA BUENA PLANIFICACIÓN

- **Coherencia con la misión:** conseguir que todas las decisiones estratégicas y operativas estén alineadas con el propósito institucional.
- **Claridad:** garantizar que los objetivos, orientaciones y líneas de acción sean comprensibles para toda la organización.
- **Viabilidad y sostenibilidad:** establecer objetivos alcanzables, adecuados a las capacidades y recursos.
- **Flexibilidad:** incorporar mecanismos que permitan ajustar el rumbo ante transformaciones del contexto interno o externo.
- **Focalización y priorización:** concentrar esfuerzos en lo verdaderamente relevante y evitar planes demasiado amplios que diluyan los recursos y pierdan impacto.
- **Consistencia temporal:** mantener una orientación estratégica estable que permita la continuidad, el aprendizaje y la consolidación de procesos.
- **Integralidad entre áreas y equipos:** garantizar que la planificación conecte ámbitos y responsabilidades, promueva sinergias y evite los compartimentos estancos.
- **Participación:** implicar activamente a los equipos y actores relevantes en el proceso de planificación para favorecer la apropiación interna, fortalecer la coordinación y construir compromisos compartidos a partir del conocimiento de la realidad operativa.

1.2. Orientaciones

El siguiente **decálogo de orientaciones** ayuda al tercer sector a integrar los dos niveles de planificación:

DISTINGUIR CON PRECISIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Aplicar en la práctica la **distinción entre ambos niveles de planificación** facilita la asignación de responsabilidades, evita duplicidades y garantiza que el trabajo cotidiano sea coherente con la misión institucional. Por ejemplo: decidir a qué colectivos atender prioritariamente o en qué territorios concentrar los recursos.

CONECTAR LA ESTRATEGIA CON LA MISIÓN Y LOS VALORES INSTITUCIONALES

Garantizar que la planificación estratégica se derive directamente de la misión y de los valores institucionales permite mantener la coherencia del proyecto y guiar la toma de decisiones hacia el propósito social que da sentido a la entidad. **Traducir la misión en criterios estratégicos** (qué priorizar y por qué) ayuda a evitar planes guiados únicamente por urgencias u oportunidades externas. Esta conexión refuerza la identidad institucional y la cohesión interna.

"Para gestionar los conflictos se necesita deliberación, liderazgo ético, aprendizaje organizativo y herramientas técnicas"

FOCALIZAR LA ESTRATEGIA EN UNOS POCOS OBJETIVOS CLAROS Y TRANSFORMADORES

Concentrar la planificación estratégica en un n mero limitado de objetivos bien definidos y con capacidad de transformación favorece la coherencia institucional y aumenta la probabilidad de implementación real. **Planificar implica elegir**, y priorizar aquello que es esencial para la misión permite orientar recursos y esfuerzos hacia metas que aportan valor significativo. Este enfoque evita planes extensos o poco realistas y facilita procesos de seguimiento más claros, útiles y alineados con la capacidad real de la entidad.

ASEGURAR PROCESOS PARTICIPATIVOS

La implicación de los actores relevantes, como las personas empleadas, voluntarias o responsables de proyectos, fortalece la **apropiación interna**, **mejora la coordinación y la motivación, y refuerza el compromiso** con los objetivos definidos. Además, este proceso incorpora la experiencia y los conocimientos prácticos del día a día. La participación tiene también un **valor pedagógico y transformador**: ayuda a comprender mejor la misión institucional, a clarificar prioridades desde una visión compartida, a detectar sinergias entre equipos y a reforzar la cultura organizativa mediante el diálogo y la construcción conjunta. Conviene tener en cuenta que, en determinadas circunstancias o momentos organizativos, los procesos participativos también pueden generar expectativas no cumplidas, tensiones entre prioridades o situaciones de sobrecarga organizativa.

REALIZAR DIAGNÓSTICOS RIGUROSOS

Partir de un diagnóstico sólido, como se señaló en la **unidad 3**, que combine análisis del contexto social y territorial, identificación de tendencias y reflexión interna permite definir objetivos realistas y alineados con la misión. **Distinguir entre demandas y necesidades**, evaluar capacidades internas e identificar oportunidades facilita las decisiones estratégicas basadas en el conocimiento.

INTEGRAR LA PERSPECTIVA TERRITORIAL Y COMUNITARIA

Incorporar la **realidad territorial y comunitaria** en la planificación estratégica y operativa posibilita el ajuste de las decisiones a las dinámicas locales y a las relaciones comunitarias en las que la entidad opera. Considerar **el territorio con sus actores** y no solo como ámbito de intervención facilita la **colaboración con los agentes locales** y mejora la capacidad de impacto. Esta integración fortalece el **arraigo institucional** y la función transformadora del proyecto.

ESTABLECER SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y REVISIÓN

Crear mecanismos de seguimiento y revisión —indicadores sencillos, espacios de reflexión peri dica, revisiones de mitad de ciclo— da pie a evaluar avances, detectar desajustes y realizar precisiones. La **replanificación ante cambios del contexto** o nuevos aprendizajes refuerza la capacidad adaptativa y evita que las decisiones pierdan vigencia.

DESARROLLAR UNA CULTURA ORGANIZATIVA QUE RECONOZCA EL VALOR DE PLANIFICAR

Fomentar una cultura que integre la planificación como una práctica habitual de la gestión —dedicando tiempo a pensar, revisar, priorizar y evaluar— permite consolidar la coherencia, el aprendizaje y la continuidad institucional. Esta cultura es clave para que la planificación se traduzca en **prácticas consistentes a lo largo del tiempo**.

CONTAR CON UNA TEORÍA DEL CAMBIO COMPARTIDA

La **teoría del cambio (TdC) es un marco orientador** que estructura y guía la acción organizativa, y clarifica las transformaciones que se pretenden conseguir y la relación entre recursos, acciones y resultados esperados. Su solidez aumenta cuando se apoya en la evidencia disponible, en el aprendizaje acumulado y en la evaluación de las propias prácticas.

INCORPORAR METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y ESTRATEGIA

El uso de estas metodologías y herramientas fortalece la calidad de la planificación, apoya diagnósticos más rigurosos y genera un lenguaje común que facilita la participación interna. También ordena prioridades, explora escenarios, conecta la reflexión con la práctica y aumenta el rigor técnico de los procesos de planificación. Existen diversas herramientas y metodologías para apoyar los procesos de planificación:

- **Análisis DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades): herramienta de análisis estratégico que permite comprender la situación de una organización mediante la identificación de factores internos y externos que influyen en su actuación.
- **Matriz CAME** (corregir, afrontar, mantener y explotar): herramienta que facilita pasar del análisis a la acción estratégica. Permite traducir el diagnóstico del DAFO en opciones estratégicas y líneas de acción concretas.
- **Diagnósticos de realidad orientados a desafíos:** enfoque metodológico que analiza la realidad social desde los principales problemas y retos existentes. Permite transformar la información sobre el contexto en desafíos estratégicos claros.
- ***Design Thinking*:** metodología de trabajo centrada en las personas y en la resolución creativa de problemas complejos. Se basa en un proceso que combina empatía, creatividad y racionalidad para comprender en profundidad las necesidades y experiencias de las personas usuarias, generar soluciones innovadoras, prototipar propuestas de forma ágil y testarlas en contextos reales. Esta aproximación resulta especialmente valiosa en contextos de incertidumbre o alta complejidad.

- ***Business model canvas* adaptado al sector social:** herramienta visual para representar de manera sencilla el modelo de intervención de una entidad. Ayuda a clarificar la propuesta de valor social, los p blicos destinatarios, los recursos clave y la lógica de actuación.
- **Análisis de competencia y modelos PESTEL** (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal): herramientas de análisis que permiten comprender el contexto externo en el que opera una organización. También identifican tendencias, factores de cambio y condicionantes que influyen en la planificación y la toma de decisiones estratégicas.

II. Gobernanza



A lo largo de las unidades anteriores, la gobernanza ha sido identificada como **un elemento esencial para garantizar la coherencia estratégica, la transparencia y la participación** en las entidades del tercer sector. Por ello es importante contar con modelos de gobierno participativos y alineados con la misión y los valores institucionales que fortalezcan los órganos de decisión y los procesos de corresponsabilidad.

Esta unidad profundiza en el modo en que **esa buena gobernanza garantiza la estabilidad y la sostenibilidad de la entidad**. Una gobernanza sólida es clave para el desarrollo y la activación de la base social, pues permite que la organización afronte los retos actuales con legitimidad, eficacia y capacidad de adaptación.

2.1. Cuestiones clave

La gobernanza es el conjunto de **principios, estructuras y prácticas** que **orientan la toma de decisiones y la rendición de cuentas**, y garantizan que se actúe con coherencia respecto a la misión, valores y responsabilidades de las entidades. Además de ordenar procesos internos, es el marco que permite velar por la calidad, la ética y la coherencia del conjunto de las dimensiones abordadas en el marco de referencia de la vulnerabilidad social.

Supone también la gestión del poder y de los conflictos de interés que atraviesan la vida organizativa: **una buena gobernanza no elimina las tensiones, sino que las hace gobernables**; una buena gobernanza garantiza que la misión no se diluya.

El propósito de la unidad no es definir cómo debe organizarse una entidad ni proponer estructuras únicas, sino clarificar **qué principios conviene tener presentes** para fortalecer la gobernanza. El tercer sector agrupa realidades organizativas muy distintas: fundaciones con patronatos, asociaciones con amplia base social, entidades pequeñas con un fuerte componente voluntario, organizaciones del segundo nivel con funciones de representación o redes territoriales de entidades locales. En este contexto, las necesidades, capacidades y posibilidades de cada entidad difieren considerablemente.

Por ello, la **implementación de estos principios debe ser proporcional y contextualizada**. No se espera que una entidad de menor tama o disponga de los mismos mecanismos que una organización de gran escala ni que una fundación y una asociación estructuren su gobernanza de igual forma.

"Una gobernanza sólida permite sostener la misión, adaptarse al cambio y perdurar en el tiempo"

PRINCIPIOS PARA UNA BUENA GOBERNANZA

Al margen de las diferencias jurídicas y organizativas, todas las organizaciones deben regirse por un **conjunto de principios de buena gobernanza** que refuercen la confianza social, la ética institucional y la eficacia en el cumplimiento de su misión.

- **Principio de transparencia y rendición de cuentas.** La transparencia implica ofrecer información clara, comprensible y accesible sobre decisiones, criterios de actuación, cuentas y resultados para reforzar la confianza entre la base social, los financiadores, las administraciones p blicas y la ciudadanía. Este principio refuerza la legitimidad democrática de la entidad y su reconocimiento social como actor de interés p blico.

La rendición de cuentas se aplica en **tres direcciones complementarias**:

- **Hacia arriba**, dirigida a financiadores, administraciones y organismos reguladores.
- **En horizontal**, orientada al funcionamiento interno de los órganos de gobierno y a la supervisión entre iguales.
- **Hacia abajo**, dirigida a las personas usuarias, participantes y comunidades destinatarias de la acción social.

Incluye prácticas como la **publicación de memorias, cuentas anuales y evaluaciones de resultados e impacto**. Una transparencia insuficiente —información incompleta, decisiones no explicadas o cuentas difíciles de interpretar— reduce la legitimidad institucional y abre espacios a la discrecionalidad.

- **Principio de responsabilidad.** La responsabilidad implica que quienes integran los órganos de gobierno actúan con **diligencia, integridad y compromiso** con la misión, asumen las implicaciones de sus decisiones y garantizan un uso adecuado de los recursos. Este principio supone

prepararse para el ejercicio del cargo, mantenerse informado, supervisar adecuadamente la gestión y actuar conforme a los valores de la entidad, la normativa legal y estatutaria, y los códigos internos.

La calidad de la gobernanza depende también de que **los órganos de gobierno cuenten con perfiles y capacidades adecuadas** para ejercer su función. Este principio exige anticipar y prevenir situaciones que puedan comprometer la imparcialidad mediante códigos de conducta, mecanismos de prevención de conflictos de interés y sistemas de supervisión colegiada. Como práctica recomendable, resulta pertinente incorporar **mecanismos internos y peri dicos de autoevaluación del órgano de gobierno**.

- **Principio de participación y legitimidad democrática.** La participación implica generar condiciones para que las distintas voces de la organización —socios, personas empleadas, personas voluntarias, familias y personas usuarias— puedan influir de manera significativa en las decisiones estratégicas. No se limita a estar presentes en el órgano de gobierno: implica **escucha, consulta, deliberación y corresponsabilidad**. Los órganos de gobierno deben además reflejar y respetar la diversidad de la base social.

  Una cultura interna que fomente la participación es una condición necesaria, pero no suficiente. No todas las decisiones admiten participación. Por eso es necesario definir sus límites: quién participa en cada caso, cómo se incorporan las aportaciones y cómo se devuelve información sobre los resultados del proceso. Conviene distinguir entre participar en la toma de decisiones y pertenecer formalmente a los órganos de gobierno: la primera puede articularse mediante foros, consultas o grupos de trabajo sin implicar membresía orgánica. Confundir ambos roles puede derivar en órganos sobredimensionados, poco operativos y con dificultades para ejercer su función estratégica.

- **Principio de eficiencia y eficacia.** La eficiencia y la eficacia implican tomar decisiones fundamentadas, oportunas y coherentes con la misión. Este principio se refiere a **utilizar los recursos disponibles de manera adecuada** para lograr impacto social. No se orienta únicamente a la optimización de recursos, sino a maximizar la capacidad transformadora de la acción social.

  Prácticas concretas:

ESTRUCTURAS	PROCESOS	MEDIDAS
Estructuras de gobierno adecuadas a sus funciones, sin tareas repetidas entre gobierno y gestión.	Procesos que agilicen la ejecución de las decisiones.	Medidas para evitar que la toma de decisiones dependa de unas pocas personas y se ralentice.

- **Principio de sostenibilidad.** La sostenibilidad (se puede ampliar la información en la **unidad 5**) comprende la capacidad de la entidad para mantener su funcionamiento, legitimidad y relevancia a lo largo del tiempo. No se limita a la **sostenibilidad económica**, pues incluye la **sostenibilidad institucional** (renovación, diversidad, claridad de roles) y la **sostenibilidad social** (pertinencia, confianza p blica y capacidad de adaptación). Este principio incorpora también la autonomía estratégica de la entidad y su capacidad para definir prioridades sin subordinación a intereses externos.

  Una gobernanza orientada a la sostenibilidad planifica la sucesión de liderazgos, diversifica sus bases de legitimidad y garantiza la continuidad del proyecto con independencia de las personas que lo impulsan en cada momento.

- **Principio de segregación de funciones.** La separación de funciones distingue entre responsabilidades estratégicas (propias del órgano de gobierno) y responsabilidades operativas (propias del equipo directivo). A menudo, estos roles se solapan o no se delimitan con claridad, lo que constituye uno de los mayores retos para la gobernanza. **Una delimitación correcta refuerza la profesionalidad**, la autonomía de la gestión y la rendición de cuentas.
- Cuando no existe una separación clara entre gobierno y gestión se debilita la capacidad de supervisión del órgano de gobierno, se generan tensiones internas, se amplifica el riesgo de conflicto de intereses y se puede comprometer la profesionalidad de la gestión.

La gobernanza no se limita al funcionamiento de los órganos formales de gobierno, sino que se expresa también en la **cultura organizativa**, en los **estilos de liderazgo**, en los procesos de toma de decisiones y en la manera en que la misión y los valores se comparten y se viven en el conjunto de la entidad. Una gobernanza sólida requiere, por tanto, que estos principios sean comprendidos y asumidos.

A pesar de su relevancia, uno de los desafíos identificados en el sector es que, en muchas entidades más orientadas a la prestación de servicios y a la ejecución de proyectos, se otorga menos importancia a la gobernanza o **se percibe como una carga a adida** frente a las urgencias de la gestión diaria.

Un sistema de gobernanza robusto implica disponer de:

- Estatutos actualizados y comprensibles.
- C digos éticos.
- Procedimientos claros de selección y renovación.
- Política de conflictos de interés.
- Sistemas básicos de transparencia.
- Planes de igualdad.

- Mecanismos de participación internos.
- Canales seguros para comunicar irregularidades o malas prácticas, acompañados de medidas de protección de las personas informantes que eviten represalias y garanticen la confidencialidad, así como el uso de estos mecanismos de buena fe.
- Herramientas externas, como auditorías, certificaciones o estándares de referencia, que pueden resultar útiles para contrastar prácticas y orientar mejoras, siempre como complemento y no como sustituto de la responsabilidad propia de los órganos de gobierno.

2.2. Orientaciones

El siguiente **listado de orientaciones** ofrece una lectura progresiva de la aplicación de la gobernanza en el tercer sector.

ASEGURAR LAS BASES MÍNIMAS DE FUNCIONAMIENTO Y LEGITIMIDAD

Algunas entidades atraviesan momentos de fragilidad, por ejemplo, al inicio de su actividad, por su pequeño tama o o durante una crisis. En estas etapas, la gobernanza se centra en **garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y estatutarias**, así como el funcionamiento diario de la organización. Por ello, los órganos de gobierno pueden asumir tareas más prácticas y las responsabilidades clave suelen concentrarse en pocas personas.

DESPLAZAR EL FOCO DEL "HACER" AL "DECIDIR"

Cuando la entidad gana estabilidad o aumenta su complejidad, uno de los retos de la gobernanza es revisar dónde se están tomando las decisiones clave y en qué espacios. En este momento, muchas organizaciones detectan solapamientos entre gobierno y gestión, dificultades para priorizar o una dedicación excesiva a cuestiones operativas. Desde esta perspectiva,

la gobernanza cumple una función de reordenación del foco: ayuda a decidir qué asuntos requieren deliberación estratégica, cuáles deben delegarse y cómo mejorar la calidad de las decisiones colectivas.

INCORPORAR LA MIRADA ESTRATÉGICA DE FUTURO

En organizaciones con mayor recorrido o estabilidad, la gobernanza puede asumir de forma más clara una función estratégica. Su órgano de gobierno va más allá de la supervisión diaria para reflexionar sobre la misión, la sostenibilidad, los riesgos, las oportunidades y la evolución del contexto social e institucional. De este modo, **la gobernanza mejora la calidad del debate**, incorpora perspectivas diferentes y sostiene procesos de planificación. Estos procesos permiten anticipar escenarios y orientar las decisiones a medio y largo plazo, lo que refuerza la coherencia del proyecto institucional.

REFORZAR EL APRENDIZAJE, LA LEGITIMIDAD Y LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

En entornos complejos o cambiantes, algunas entidades optan por una gobernanza que integra la evaluación de forma explícita. Esta sirve para orientar las decisiones, promover el aprendizaje institucional y revisar el propio modelo de gobierno. **La gobernanza se convierte así en un proceso dinámico**, abierto a ajustes y capaz de incorporar las voces de la base social y del entorno. Este enfoque refuerza la legitimidad social de la entidad, su capacidad de incidencia y su coherencia.

III. Base social



En unidades anteriores se ha definido la base social como el conjunto de personas, colectivos y actores que apoyan y legitiman la acción del tercer sector. Este grupo es clave para la sostenibilidad, la legitimidad y la capacidad de influencia de la organización. La **unidad 2** destaca la necesidad de actualizar y diversificar esta base fomentando la participación y el sentido de pertenencia. Además, la vincula con valores como la solidaridad, el compromiso cívico, la cohesión social y la defensa de derechos. Finalmente, las **unidades 4 y 5** resaltan su papel esencial en la intervención social, la creación de redes de apoyo y la viabilidad de los proyectos integrando a las personas beneficiarias y participantes como parte fundamental del tejido social de las entidades.

En esta unidad se profundiza en la base social como un **ecosistema relacional plural**, capaz de conectar la acción institucional con la sociedad y el territorio. Se supera la visión restrictiva de base social como "los socios o miembros de la asamblea" y se abre el concepto a la **diversidad de perfiles**: voluntariado, donantes, personas empleadas, aliadas, personas usuarias y redes comunitarias, y se enfatiza la importancia de la diversidad generacional y cultural, la participación digital y el arraigo territorial.

"La base social configura un ecosistema plural que articula la relación entre la organización, la sociedad y el territorio"

3.1. Cuestiones clave



La base social no debe confundirse con los grupos de interés o *stakeholders*. Estos se definen únicamente por la relación funcional o institucional con la entidad, mientras que la base social lo hace por su **compromiso con la causa y su identificación con la misión y los valores**. Por ello, no se limita a la afiliación formal ni a las estructuras tradicionales de membresía (asamblea y junta directiva). Al contrario, integra a todas las personas y comunidades que contribuyen, de manera directa o indirecta, a cumplir la misión y funciona como una red de vínculos. Esta red incrementa el capital social de la entidad, su capacidad de movilización, su arraigo territorial y su incidencia social.

Históricamente, esta base social se identificaba con los socios o miembros formales. Sin embargo, la disminución de la afiliación tradicional, la aparición de nuevas formas de compromiso, el papel creciente de las redes sociales y la centralidad de la comunicación han ampliado el concepto hacia una **visión más dinámica y comunitaria**.

Así, **la base social se compone actualmente** de:

- **Socios o miembros:** participan formalmente con derechos y deberes definidos en los estatutos.
- **Personas voluntarias:** colaboran de forma altruista en las actividades o programas.
- **Donantes o colaboradores:** aportan recursos económicos, materiales o profesionales y respaldan la causa de la entidad.
- **Personal empleado y técnico:** además de su labor profesional, comparten el compromiso ético y social de la organización.
- **Aliados y redes de apoyo:** organizaciones, empresas, instituciones p blicas o privadas y otros actores con los que la entidad coopera.

- **Personas usuarias y comunidades afectadas:** se vinculan con la entidad y contribuyen a fortalecer su legitimidad social.
- **Seguidores/as en redes y comunidades digitales:** participantes, simpatizantes y seguidores en entornos digitales.
- **Colaboradores estratégicos que aportan conocimiento:** universidades, centros de investigación u otras entidades académicas que aportan conocimiento, evidencia, reflexión crítica y legitimidad técnica.



CÓMO ACTÚA LA BASE SOCIAL

- **Fortalece simultáneamente la función de defensa de derechos y la de provisión de apoyos.** En la intervención directa, sostiene procesos comunitarios, crea vínculos de confianza, facilita el acceso a territorios y mejora la calidad de la acción social. En la transformación social, refuerza la capacidad de incidencia, genera legitimidad p blica y amplifica narrativas que combaten estigmas o discursos polarizados.
- **Construye comunidad.** Refuerza el ecosistema comunitario a través de **alianzas y redes territoriales**. El trabajo conjunto con asociaciones vecinales, comercios, universidades, entidades culturales u otras organizaciones locales permite **ampliar y diversificar los vínculos sociales** de la entidad. En ámbitos como la discapacidad o la inclusión, contar con un tejido comunitario activo es determinante para que la participación y la implicación social trasciendan la lógica del servicio y se conviertan en procesos compartidos dentro de la comunidad, en la que las personas son parte activa de la vida del territorio y no solo destinatarias de apoyos o recursos.

La fortaleza de la base social no se mide solo por el n - mero de personas, sino también por su diversidad, nivel de actividad, capacidad de convocatoria, arraigo territorial, implicación (*engagement)* digital y capacidad de incidencia. Estar activo implica defender la causa en el día a día, interactuar con contenidos, amplificar mensajes, participar en acciones puntuales, generar opinión favorable o compartir información en redes. No existe un modelo único válido para todas las entidades. **La "buena base social" es aquella adecuada a la naturaleza, misión y escala de la organización.** No importa tanto el n mero como la calidad.

Hoy en día, un elemento importante en la gestión de la base social son **las redes sociales y las herramientas digitales**. Estas amplifican la capacidad de captar simpatizantes, generar implicación activa y sostenida de las personas, atraer donaciones, defender causas y responder a campañas negativas. El activismo digital es hoy una forma fundamental de gestión y apoyo. El "si te ha gustado, comparte" se convierte en un multiplicador de impacto social. La exposición a discursos polarizados o ataques en redes exige, además, capacidades de gestión y respuesta que no siempre están desarrolladas por igual en todas las entidades.

A pesar de su valor estratégico, construir y sostener una base social activa plantea desafíos. Hay entidades que experimentan desafección o baja participación, envejecimiento de socios y personas voluntarias, dificultades para atraer a personas j venes, fragmentación del compromiso, limitaciones en comunicación digital, escasa cultura participativa interna y falta de tiempo o recursos para dinamizar estos vínculos. Estos retos condicionan la capacidad de las entidades para sostener su misión, renovar apoyos y fortalecer su legitimidad social.

3.2. Orientaciones

Las siguientes orientaciones tratan de favorecer procesos que amplíen, diversifiquen y activen la base social. El objetivo no es prescribir modelos, sino ofrecer marcos adaptables a cada entidad para **construir una base social sólida, plural y activa**.

DELIMITAR Y SEGMENTAR LA BASE SOCIAL PARA GESTIONAR MEJOR

Delimitar con precisión qué perfiles integran la base social y valorar sus distintos grados de implicación y aportación. Así se pueden **ajustar expectativas, clarificar roles y fortalecer relaciones** más coherentes con cada colectivo. Además, posibilita diferenciar derechos, deberes y formas de participación. Modelos de segmentación simples o herramientas como los mapas de actores o las matrices de participación contribuyen a diseñar estrategias adaptadas a las necesidades, motivaciones y capacidades de cada segmento.

DIVERSIFICAR LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN

Ofrecer m ltiples modalidades de participación que se adapten a las motivaciones y disponibilidades de cada persona favorece activar a colectivos diversos y ampliar la base social más allá de las figuras tradicionales de persona socia o voluntaria. La introducción del **microvoluntariado** —entendido como formas de colaboración puntuales, acotadas en el tiempo y con bajo grado de compromiso continuado— **y de espacios deliberativos o la realización de campañas de difusión** facilitan que cada persona encuentre su manera de contribuir. Una participación flexible y variada **extiende** el alcance social de la entidad y favorece procesos de movilización más inclusivos.

AMPLIAR LA VISIÓN SOBRE EL ALCANCE DEL VOLUNTARIADO

Ampliar la perspectiva sobre el voluntariado implica reconocer su papel más allá de las formas tradicionales y comprenderlo como un **motor esencial para la diversidad, la representatividad y la sostenibilidad** de la base social. Por tanto, expandir la visión sobre el voluntariado significa valorar todas las formas de colaboración y compromiso, fomentar la participación de nuevos colectivos y adaptar las estrategias de captación, formación y reconocimiento.

PROMOVER LA DIVERSIDAD GENERACIONAL, CULTURAL Y EXPERIENCIAL

Una mayor diversidad de la base social en términos generacionales, culturales y experienciales **contribuye a que la entidad refleje mejor el entorno en el que actúa** y a aumentar su legitimidad. Campañas dirigidas a j venes, acciones abiertas a personas migrantes, alianzas con entidades diversas o contenidos inclusivos favorecen la incorporación de nuevas voces.

INCORPORAR UNA ESTRATEGIA DIGITAL ESPECÍFICA

Aprovechar de forma estratégica las redes sociales y los entornos digitales permite llegar a más p blicos y conectar con nuevas formas de participación, especialmente relevantes entre personas j venes. **El activismo digital es un componente fundamental del compromiso social.** Mantener una presencia digital consistente, generar contenidos que faciliten la interacción y activar comunidades *online* refuerza la base social y multiplica el impacto del mensaje de la entidad.

TRABAJAR EL ARRAIGO TERRITORIAL MEDIANTE ALIANZAS

Impulsar alianzas con actores del entorno y redes territoriales permite incrementar los vínculos de la entidad, **movilizar los apoyos locales y fortalecer su presencia en el territorio**.

Esta idea, ya presente desde la unidad 3, supone la colaboración con asociaciones vecinales, centros educativos, comercios, entidades culturales y redes municipales, lo cual favorecería procesos comunitarios y reforzaría la legitimidad y el arraigo social de la organización.

FORTALECER UNA RELACIÓN ACTIVA Y SIGNIFICATIVA CON LAS PERSONAS USUARIAS

Generar espacios de escucha, favorecer la participación de las personas usuarias en actividades comunitarias y recoger su opinión en procesos de mejora contribuye a una relación más equilibrada y a una mayor legitimidad p blica, así como al empoderamiento, la inclusión y la participación social de los grupos en situación de vulnerabilidad. Su participación debe ser siempre **voluntaria, respetuosa y ajustada a sus circunstancias**.

POTENCIAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA CAPTAR, ACTIVAR Y FIDELIZAR

Mejorar la comunicación interna y externa de la entidad **permite aumentar su visibilidad, mostrar mejor su impacto** y favorecer una relación más cercana con las personas y grupos que la acompañan. Desarrollar mensajes claros sobre la causa, generar contenidos que puedan compartirse fácilmente y mantener una presencia activa y coherente en los entornos digitales contribuye a atraer nuevos apoyos, activar a p blicos diversos y consolidar la base social existente.

"La base social se construye a través de la escucha, la participación y el vínculo con las personas"

INTEGRAR AL PERSONAL EMPLEADO COMO ACTOR ESENCIAL

Considerar al personal técnico como parte fundamental del equipo ayuda a fortalecer la cohesión y a aumentar su compromiso con la misión. Para ello se pueden crear espacios donde compartir la misión y los valores, así como dinámicas de escucha o de reconocimiento interno. Estas acciones **ayudan a los equipos a vincularse emocionalmente con el proyecto**. De este modo se consigue una mayor alineación, sentido de pertenencia y capacidad de movilización.

CUIDAR EL VÍNCULO CON LOS DONANTES Y COLABORADORES

Cuidar la relación con donantes y colaboradores permite pasar de un vínculo transaccional a uno de confianza, más estable y significativo. Para ello es útil informar sobre los resultados, agradecer de forma personalizada, organizar encuentros y compartir historias de impacto. Estas prácticas **convierten las ayudas puntuales en un compromiso a largo plazo**, lo que refuerza la estabilidad de la organización.

CONSTRUIR UNA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Proteger de manera continuada la relación con todas las personas que forman parte de la base social permite consolidar vínculos estables y prevenir la pérdida de apoyos. Programas de bienvenida, agradecimientos peri dicos, comunicación bidireccional, contenidos exclusivos e invitaciones a eventos contribuyen a lograr un **compromiso sostenido y emocionalmente significativo**.

DESARROLLAR CAPACIDADES INTERNAS EN COMUNICACIÓN, CAPTACIÓN Y DINAMIZACIÓN

Reforzar las competencias internas en comunicación, captación y gestión de comunidades contribuye a ampliar, renovar, activar y sostener la base social de forma más eficaz y sostenible. El intercambio de aprendizajes, la incorporación

de apoyo especializado y el uso de herramientas accesibles impulsan el desarrollo de estas competencias. **Un equipo más preparado en estas áreas incrementa la capacidad de atraer**, activar y acompañar a la base social.

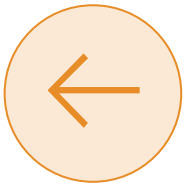
MEDIR Y ANALIZAR LA BASE SOCIAL PARA ORIENTAR DECISIONES ESTRATÉGICAS

Analizar de forma sistemática la composición, actividad y evolución de la base social **mejora la toma de decisiones y ajusta las estrategias** de participación, comunicación y crecimiento. Indicadores cuantitativos (como niveles de actividad, diversidad de perfiles, recurrencia del apoyo, impacto digital), junto con métricas cualitativas sobre confianza y vínculo emocional, ofrecen una visión más completa del valor que aporta la base social.

IV. Talento

El talento representa la riqueza humana de la organización e **incluye a todas las personas que contribuyen activamente a su misión: tanto las personas empleadas como las personas voluntarias**. Este talento va más allá de las capacidades técnicas: engloba el conjunto de competencias, actitudes, valores y compromiso que hacen posible impulsar proyectos transformadores orientados a mejorar la vida de las personas y las comunidades en situación de vulnerabilidad. Reconoce el voluntariado como un rasgo de identidad y destaca la **necesidad de profesionalizar y formar continuamente al personal**. También señala la importancia de disponer de condiciones laborales que permitan atraer y retener talento, así como fomentar la diversidad de perfiles y la colaboración entre generaciones. Asimismo, subraya el carácter altruista y la función social del voluntariado al considerarlo un pilar de la intervención social.

4.1. Cuestiones clave



El talento en las entidades sociales puede definirse como la suma de conocimientos, habilidades, motivaciones y compromisos que, de manera articulada, hacen posible la intervención social con calidad, continuidad y legitimidad. **Las entidades sociales se nutren de perfiles diversos**: profesionales con alta especialización, personas en formación que aportan innovación y energía, y voluntariado que refuerza el arraigo comunitario, pero que además también aporta una experiencia que hay que cuidar y apreciar. Esta diversidad es una fortaleza siempre que se gestione de forma coherente con la misión y los valores de la organización.

El talento constituye el n cleo que sostiene la misión social y la capacidad de respuesta ante retos complejos. Su carácter estratégico se fundamenta en varias dimensiones interrelacionadas:

- **Calidad de la intervención social.** La intervención con colectivos vulnerables exige **rigor técnico, sensibilidad y capacidad de adaptación**. El talento garantiza que las acciones no sean meramente asistenciales, sino procesos integrales que respeten los derechos y promuevan la autonomía.
- **Continuidad y sostenibilidad.** La permanencia del talento en la organización es clave para asegurar la estabilidad de los proyectos. La rotación excesiva o la dependencia de vínculos precarios (contratos temporales, prácticas sin planificación) comprometen la coherencia de las intervenciones y dificultan la consolidación de aprendizajes. Gestionar el talento implica **diseñar estrategias para retener perfiles motivados** y reducir el impacto del desgaste emocional.
- **Confianza y legitimidad social.** Las entidades sociales operan en entornos donde la confianza es un activo intangible, pero decisivo. **La calidad humana y profesional del equipo genera credibilidad** ante las personas usuarias, los financiadores y la comunidad. Un equipo sólido transmite seguridad, transparencia y compromiso, factores que

fortalecen la reputación institucional y facilitan la colaboración con otros actores.

- **Innovación social y capacidad de adaptación.** Los problemas sociales son dinámicos y requieren soluciones creativas. **El talento aporta pensamiento estratégico**, habilidades colaborativas y apertura al cambio, elementos esenciales para innovar en metodologías, alianzas y modelos de intervención. Sin talento, las entidades quedan ancladas en prácticas obsoletas y pierden capacidad de anticipar tendencias.
- **Arraigo comunitario y participación.** Las personas voluntarias y las personas en prácticas no solo complementan los recursos humanos, conectan con la comunidad. Su implicación **refuerza la dimensión participativa de los proyectos** y amplía la base social de apoyo. Gestionar este talento implica reconocer su valor, evitar su instrumentalización y garantizar que su contribución se alinee con la misión.
- **Gestión del conocimiento.** El talento es portador de saberes acumulados y experiencias que constituyen un **capital organizativo**. Preservar y compartir este conocimiento —mediante formación interna, espacios de reflexión y sistemas de documentación— es vital para evitar la pérdida de aprendizajes y mejorar la calidad de las intervenciones.

El voluntariado aporta un valor único vinculado al compromiso cívico, la solidaridad y la participación ciudadana en la transformación social, dimensiones que no pueden reducirse a una lógica utilitaria. Por su parte, **el trabajo remunerado comporta profesionalización, estabilidad, responsabilidad contractual** y derechos laborales que deben ser plenamente garantizados. Ambas funciones son compatibles y complementarias.

Los límites entre trabajo remunerado y voluntariado a veces son difusos. En cualquier caso, las organizaciones han de garantizar que las personas voluntarias no sustituyen a las empleadas ni

encubren situaciones de precariedad laboral. Para ello se deben **definir por escrito las tareas propias de cada rol** diferenciando aquellas que corresponden al personal empleado de las que pueden asumir quienes colaboran de forma voluntaria.

La **revisión peri dica de esta distribución de funciones**, junto con la aplicación rigurosa de criterios éticos y normativos, protege los derechos laborales, previene abusos y aporta coherencia y sostenibilidad al modelo organizativo.

PERSONAS EMPLEADAS

El tercer sector se ha consolidado como **parte fundamental del sistema de servicios sociales y de la acción social, así como de la economía de los cuidados**. Según datos recientes de la Plataforma de ONG de Acción Social (2025), más de 600.000 personas trabajan en este ámbito en España, lo que refleja su peso creciente en la estructura socioeconómica. La composición del personal empleado muestra rasgos distintivos: predominan las entidades pequeñas, con menos de seis personas remuneradas en casi la mitad de los casos, y los perfiles más habituales corresponden a áreas como educación, trabajo social, psicología, inserción laboral y gestión de proyectos, lo que evidencia la orientación hacia la atención directa y la realización de programas sociales.

Perfil de las personas empleadas

- 609.000 personas trabajan en el tercer sector social en España.
- Más del 74 % son mujeres.
- La mayoría tiene entre 35 y 54 a os.
- Más del 73 % cuenta con estudios universitarios.
- Más del 79 % tiene contrato indefinido.
- Más del 53 % tiene una jornada parcial.

Personas empleadas:

> 10 %
de la población mayor de 14 a os participa en voluntariado (4,2 millones).

609.000
personas trabajan en el tercer sector social en España.

74 %
del empleo corresponde a mujeres.

35-54
a os es la franja de edad mayoritaria del personal.

73 %
del personal tiene estudios universitarios.

79 %
del personal empleado tiene contrato indefinido.

53 %
del empleo es a jornada parcial.

Fuente:
Plataforma de ONG de Acción Social (2025).

Las condiciones laborales del sector son mixtas. Aunque la mayoría de los contratos son indefinidos, la financiación externa, que suele ser anual, crea incertidumbre y limita la estabilidad. Además, la jornada parcial es común y la rotación de empleados es alta. Como resultado, no siempre es fácil dar continuidad a los proyectos y retener el conocimiento. Por ello, **aunque los profesionales están comprometidos y preparados, trabajan en un entorno inestable**, marcado por la debilidad de las organizaciones y la inseguridad económica. También deben adaptarse a los constantes cambios sociales y tecnológicos. Retos como la digitalización, la diversidad cultural, los formatos de trabajo híbridos y la innovación exigen competencias actualizadas y formación continua. Por esta razón, las personas son un factor estratégico para la calidad y la sostenibilidad de la acción social.

El talento en las entidades sociales se sostiene sobre personas que **trabajan en entornos de alta complejidad emocional y social**. Ni las personas en prácticas ni las personas voluntarias sustituyen a las personas empleadas, que son las encargadas de sostener cotidianamente la estructura de las entidades sociales. Sin embargo, la realidad muestra tensiones entre vocación y precariedad. Es necesario **reforzar el cuidado de las personas profesionales, especialmente del personal de intervención directa**, que suele ocupar posiciones peor remuneradas y con mayor carga emocional.

Cuidar el talento implica acompañar el **crecimiento profesional con itinerarios claros, formación continua y oportunidades de promoción**. No se trata solo de mejorar las competencias técnicas, sino también de garantizar el denominado *contrato psicológico*. Este consiste en crear **espacios de cuidado emocional y reconocimiento** para que las personas se sientan valiosas y sus valores encajen con la misión de las entidades sociales. La estabilidad laboral, un salario adecuado y la planificación a largo plazo son condiciones necesarias para reducir la incertidumbre y la pérdida de conocimiento.

Los cambios producidos en el mundo del trabajo desde la pandemia de COVID-19 requieren que se abra el foco sobre la cuestión del teletrabajo. Este ha ganado presencia en las entidades sociales espa olas tras la pandemia, pero de forma limitada y desigual. Alrededor de **un 37 % de las organizaciones** fomenta actualmente modalidades de trabajo a distancia, **concentradas sobre todo en las entidades de mayor tama o**. En las ONG más pequeñas, centradas en la atención directa, la implantación del teletrabajo es mucho menor, dado que muchos servicios sociales requieren presencialidad. Esta realidad híbrida presenta ventajas (como mayor flexibilidad y conciliación para ciertos perfiles) y retos (desde cómo mantener la productividad y la cohesión de equipo hasta salvaguardar la salud mental del personal aislado). La expansión del teletrabajo también ha acelerado la digitalización de las entidades, lo que ha evidenciado carencias en competencias tecnológicas y recursos en el tercer sector (véase el apartado 6 de la presente unidad).

37 %
de las organizaciones sociales en España fomentan el teletrabajo, aunque su implantación sigue siendo limitada y desigual, especialmente en entidades pequeñas centradas en la atención directa.

Para gestionar el talento en las entidades sociales es fundamental proteger la salud y prevenir los riesgos laborales, incluidos los psicosociales, de las personas empleadas. El trabajo de intervención social es muy exigente en lo emocional. Por eso se deben implantar protocolos claros para **detectar, prevenir y actuar ante el estrés, el agotamiento, el desgaste profesional y el acoso**. La responsabilidad de las organizaciones no se limita a dar formación y acompañamiento; también deben garantizar entornos seguros y saludables que promuevan el bienestar de su personal. Esto requiere elaborar y aplicar procedimientos internos para

"La expansión del teletrabajo ha acelerado la digitalización de las entidades, lo que ha subrayado el valor de la capacidad tecnológica como factor esencial"

comunicar incidentes, ofrecer atención especializada y seguir los casos, asegurando siempre la confidencialidad y la reparación del da o. Además, para prevenir la vulnerabilidad en los equipos es clave sensibilizar y formar sobre riesgos psicosociales, así como fomentar una cultura de respeto y apoyo mutuo.

Las personas en prácticas ocupan un lugar relevante en relación con el talento de la organización. Su incorporación a las entidades no solo aporta nuevas perspectivas y energía, sino que también facilita la transferencia de conocimiento y el relevo generacional. Las prácticas son una vía para conectar a los j venes con la misión social de las organizaciones. Abren también el camino a la implicación de las entidades de procedencia en las necesidades de la entidad. Este vínculo temprano con la realidad del tercer sector favorece la consolidación de perfiles que entienden la complejidad de la intervención social y que pueden integrarse de manera efectiva en proyectos futuros.

Los programas de aprendizaje y servicio (ApS) que impulsan las universidades y otras entidades han adquirido una relevancia creciente en la articulación entre talento joven y entidades sociales. Esta metodología pedagógica, que **integra los procesos formativos del alumnado con su participación activa en iniciativas de interés comunitario**, permite no solo reforzar los conocimientos técnicos y las habilidades transversales, sino también sensibilizar y comprometer a los futuros profesionales con la misión social del tercer sector. Los programas de ApS facilitan la colaboración estructurada entre entidades y universidades, y generan espacios de reflexión conjunta, transferencia de experiencias y cocreación de soluciones innovadoras a retos sociales reales. Además, contribuyen a la **identificación temprana de vocaciones, promueven el relevo generacional y potencian la construcción de equipos interdisciplinares**. Al mismo tiempo, fortalecen la dimensión cívica y ética del aprendizaje, y ofrecen a los estudiantes la oportunidad de experimentar el impacto de su participación en la mejora del bienestar colectivo.

PERSONAS VOLUNTARIAS

El voluntariado es un rasgo esencial del tercer sector que lo diferencia del ámbito p blico y mercantil. Está presente en la mayoría de estas entidades como una forma clave para canalizar el compromiso, la solidaridad y la participación ciudadana. A través de su acción, la sociedad promueve el bienestar colectivo, defiende los derechos y mejora la cohesión social. Así se fortalece el vínculo entre las organizaciones, las comunidades locales y el conjunto de la sociedad.

La Ley 45/2015, de 14 de octubre, define el voluntariado como el **conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, realizadas libremente, sin contraprestación económica**, de forma organizada y fuera del ámbito laboral, mercantil o retribuido. Estas actividades se desarrollan a través de entidades sin ánimo de lucro y en el marco de programas o proyectos concretos. El voluntariado no debe confundirse con el trabajo profesional remunerado: ambos cumplen funciones complementarias. Por otro lado, el voluntariado amplía el alcance de la acción social, refuerza la base social y aporta un valor añadido basado en la empatía, la proximidad y el compromiso cívico.

Perfil del voluntariado

- Más del 10 % de la población mayor de 14 a os participa en actividades voluntarias (4,2 millones de personas).
- El 55 % son mujeres, la mayoría, entre 45 y 54 a os.
- Más del 35 % lleva más de 10 a os colaborando.
- Más del 46 % hace voluntariado social.
- Más del 17 % hace voluntariado sociosanitario.
- Más del 11 % hace voluntariado cultural.

Aportación del voluntariado

- Extensión y alcance de la acción social, porque amplía la **capacidad de llegada a más personas y territorios**.
- Complementariedad con el trabajo profesional, **porque aporta cercanía y acompañamiento** en tareas que requieren empatía.
- Difusión de **valores y conciencia social**, porque visibiliza problemáticas y promueve la solidaridad.
- Cohesión interna y sentido de pertenencia, **porque genera comunidad** y fortalece las redes sociales.
- Innovación y aprendizaje, porque incorpora **nuevas miradas y experiencias** que enriquecen el abordaje de la vulnerabilidad.

La gestión del voluntariado requiere planificación, integración en los órganos decisivos y acompañamiento durante todo el ciclo de participación para garantizar que la acción voluntaria se oriente a la misión y visión de la entidad. Además, la diversidad, la inclusión y la accesibilidad son principios que refuerzan su carácter democrático y su capacidad para generar cohesión social.

Principios del voluntariado

- **La libertad** como opción personal del compromiso de la acción voluntaria.
- **La participación** como principio democrático de intervención.
- **La solidaridad y la conciencia social** para luchar contra las desigualdades y las injusticias.
- **La igualdad** entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de actuación del voluntariado.
- **La no discriminación** de las personas voluntarias.
- **La accesibilidad** de todas las personas a la acción voluntaria.
- **La autonomía e independencia** en la gestión y la toma de decisiones.

- **La gratuidad** de la acción, que se presta sin buscar un beneficio económico o material.
- **La eficiencia y la optimización** de recursos de la acción voluntaria.

Por ltimo, cabe destacar el **voluntariado corporativo**. Se trata de un **programa organizado por una empresa que permite a sus empleados participar en actividades solidarias con impacto social**. Estas pueden realizarse dentro o fuera del horario laboral. Según el modelo, también pueden unirse exempleados, familiares o clientes. Su objetivo es movilizar el talento, el tiempo y las habilidades de los participantes para apoyar causas sociales en colaboración con entidades no lucrativas y agentes comunitarios.

4.2. Orientaciones

La gestión y retención del talento en las entidades del tercer sector requiere un **enfoque integral** que atienda tanto a las necesidades organizativas como a las expectativas personales de quienes colaboran, diferenciando entre personas empleadas y personas voluntarias.

Generales

ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HACIA LOS OBJETIVOS Y VALORES DE LA ENTIDAD

Una gestión del talento alineada con los valores y las metas de la organización garantiza que todos, empleados y voluntarios, **comprendan y compartan el propósito social de la entidad**. Esto mejora la coherencia entre los objetivos y las competencias, y fortalece el compromiso y el impacto positivo en la comunidad.

DEFINICIÓN PRECISA DE PERFILES Y PUESTOS NECESARIOS

Para tener equipos inclusivos y preparados para afrontar retos es esencial establecer descripciones de puestos claras, **adaptadas al entorno cambiante y a la diversidad**. Esto fomenta una organización diversa, equitativa y capaz de adaptarse rápidamente a los desafíos.

SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN QUE VALOREN LA CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Reconocer los logros individuales y de equipo refuerza el vínculo con la entidad y promueve una cultura positiva. Los mecanismos de reconocimiento deben **incentivar el esfuerzo y la colaboración** para fortalecer el sentido de pertenencia.

IMPULSO DE UN LIDERAZGO COMPARTIDO Y DE LA COLABORACIÓN EN RED

Promover un liderazgo compartido y la colaboración en red distribuye responsabilidades equitativamente y **facilita la toma de decisiones**, además de crear un entorno de aprendizaje continuo que favorece el crecimiento profesional y la innovación.

FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO PARA EL BIENESTAR EMOCIONAL Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

El bienestar emocional y el desarrollo de habilidades clave son fundamentales para **prevenir el desgaste profesional**. Programas de formación adaptados y acompañamiento personalizado garantizan la calidad y sostenibilidad del trabajo, y cuidan el clima laboral.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS TRAYECTORIAS DE LAS PERSONAS EMPLEADAS Y VOLUNTARIAS

Es necesario incorporar indicadores para evaluar la gestión del talento, como la rotación, la satisfacción y la conciliación. Para voluntarios, indicadores como la permanencia y las horas trabajadas son clave para medir el impacto y la efectividad de la gestión.

Para personas empleadas

La gestión del talento debe adaptarse a las necesidades reales de la entidad profesionalizando los equipos y creando entornos laborales saludables. Es crucial **abordar desafíos como la inestabilidad y el *burnout*** (desgaste profesional), y promover una gestión del conocimiento que fomente el desarrollo continuo y el cuidado emocional.

IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE ACOMPAÑAMIENTO Y FORMACIÓN CONTINUA

Es esencial implementar programas de acompañamiento y formación continua para el personal de intervención social. Estas iniciativas permiten actualizar conocimientos, **fortalecer competencias y proporcionar apoyo emocional**, lo que asegura el bienestar y la eficacia del equipo, y lo prepara para afrontar los desafíos cambiantes de la acción social.

FOMENTO DE LA CORRESPONSABILIDAD Y LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Promover una cultura organizacional participativa y corresponsable fortalece el sentido de pertenencia y fomenta el liderazgo colaborativo. Involucrar al personal en los procesos de decisiones **estimula la innovación y aprovecha la diversidad de perspectivas**, lo cual contribuye al desarrollo conjunto de la entidad.

PRIORIZACIÓN DE LA SALUD MENTAL Y EMOCIONAL

Proteger la salud emocional del equipo y prevenir el *burnout* es clave para crear un ambiente de trabajo saludable en el que se reduzca el absentismo y **se fomente la motivación y el rendimiento colectivo**. Proporcionar recursos de apoyo emocional y programas para prevenir el desgaste profesional mejora el clima laboral y contribuye al bienestar de los empleados, lo que favorece la sostenibilidad y la eficacia de la intervención social.

Para personas voluntarias

Las entidades sociales pueden enriquecer su labor mediante programas de voluntariado que deben ser una **decisión estratégica basada en la misión, las capacidades y el modelo de intervención** de la organización. Es crucial contar con programas bien definidos que respeten los derechos y deberes de los voluntarios y faciliten su integración en la misión de la entidad.

Las orientaciones que siguen son para aquellas entidades que desean contar con personas voluntarias. Para empezar, es necesario **diseñar programas flexibles y adaptados** que valoren la diversidad de perfiles y ofrezcan oportunidades de participación significativa, formación y reconocimiento. Por otro lado, estas recomendaciones van **en sintonía con las diferentes leyes de voluntariado**, tanto la estatal como las autonómicas.

VOLUNTARIADO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

El voluntariado debe considerarse un recurso clave, plenamente integrado en la planificación estratégica. Es esencial **definir objetivos, roles y resultados esperados**, así como asegurar recursos para la formación, coordinación y seguimiento del voluntariado. Esto maximiza su contribución al impacto social y al funcionamiento interno de la entidad.

Las diferentes normativas autonómicas y también la estatal recogen la necesidad de **establecer acuerdos entre las entidades sociales y las personas voluntarias**. El artículo 12 de la ley estatal recoge la figura del acuerdo de incorporación como instrumento de definición y regulación de la relación entre personas voluntarias y entidades. Por su parte, la Ley 25/2015 de la Generalitat de Cataluña recoge en su artículo 7 la necesidad de formalización a través de la hoja de compromiso, que incluye las funciones y tareas acordadas. En las diferentes leyes autonómicas se recogen figuras similares.

EMPODERAMIENTO, PARTICIPACIÓN Y ESPACIOS DE IMPLICACIÓN

Para fortalecer la participación activa y compartida de las personas voluntarias es esencial **reconocer su contribución y ofrecerles responsabilidades**. Crear espacios de consulta y participación (asambleas, comisiones o grupos de trabajo) facilita una implicación real, mientras que los canales de comunicación accesibles refuerzan su empoderamiento y fomentan la toma de decisiones compartida. Este enfoque no solo fortalece la implicación real de las personas voluntarias y su acceso a información relevante, sino que también promueve dinámicas de toma de decisiones más colaborativas e integra plenamente a las personas voluntarias en la vida organizativa y en la evolución de los proyectos.

CONTINUIDAD Y SENTIDO DE LAS ACCIONES VOLUNTARIAS

El voluntariado debe incluir tanto actividades puntuales como de largo recorrido. Para avanzar hacia experiencias de voluntariado que aporten mayor utilidad es importante que el enfoque del voluntariado apueste **por una participación continuada y bien articulada**. Con ello, las actividades de "voluntariado por un día" o de carácter muy ocasional adquieren mayor sentido si están enmarcadas en un programa más amplio. La organización

debe establecer de forma precisa cuáles son las actividades que requieren continuidad, qué responsabilidades pueden asumir las personas voluntarias y de qué manera se integra su participación en el día a día de los equipos.

PROTOCOLIZACIÓN, ACUERDOS Y PLANES INDIVIDUALES

Es fundamental que **el proceso de voluntariado esté debidamente documentado, resulte comprensible** y abarque todas las etapas del itinerario, desde la captación y la acogida hasta el seguimiento y la desvinculación, para garantizar la transparencia, la coherencia y la seguridad jurídica. Para ello es imprescindible contar con **planes individuales de voluntariado** formalizados mediante acuerdos u hojas de compromiso. Así se pueden vincular las motivaciones, las capacidades y la disponibilidad de cada persona con las necesidades reales de la entidad. La **revisión peri dica de estos protocolos** asegura el respeto de los derechos y deberes de las personas voluntarias.

FORMACIÓN CONTINUA Y ACOMPAÑAMIENTO

La formación continua y el acompañamiento profesional son un pilar para que las personas voluntarias puedan **actualizar y desarrollar sus competencias de manera regular**. Deben incluirse planes formativos, con contenidos básicos y específicos, que cuenten con apoyo constante a través de tutorías y mentorías. Este acompañamiento debe orientarse a encontrar **un equilibrio adecuado entre apoyo profesional y autonomía** que garantice la calidad y la seguridad de las intervenciones sin limitar la iniciativa, la capacidad de aportar ideas y la participación de las personas voluntarias en la mejora de los proyectos.

NUEVAS FORMAS DE VOLUNTARIADO: *ONLINE* Y MODELOS FLEXIBLES

El voluntariado *online* y flexible abre nuevas oportunidades para personas con limitaciones de tiempo o movilidad. Al mismo tiempo, **facilita el acceso de perfiles especializados** que pueden aportar un gran valor añadido. Resulta prioritario definir claramente las tareas, ofrecer formación digital adecuada y garantizar la protección de datos de las personas voluntarias.

VOLUNTARIADO ENTRE PARES, INCLUSIVO Y DIVERSO

La participación de personas exusuarias de los programas de la entidad y personas con experiencia vital en los programas de voluntariado impulsa intervenciones más enriquecedoras y fomenta una empatía genuina. El voluntariado entre pares ofrece la oportunidad de establecer itinerarios específicos de formación y acompañamiento, fortalece el sentido de pertenencia, la corresponsabilidad dentro de la organización y la eficacia de la intervención. Contar con equipos de personas voluntarias diversos que combinen distintas edades, trayectorias, formaciones y experiencias vitales **robustece el aprendizaje mutuo, potencia la creatividad** y permite adaptar mejor la intervención social.

"La formación continua permite al voluntariado actualizar sus capacidades y responder mejor a contextos sociales cambiantes"

CAPTACIÓN E INNOVACIÓN EN LA ATRACCIÓN DE PERSONAS VOLUNTARIAS

Las estrategias innovadoras –inspiradas en el *marketing* social y la gestión de personas– y las buenas prácticas son fundamentales para atraer a nuevas personas voluntarias. **Utilizar redes sociales, campañas creativas, eventos comunitarios y colaboraciones con universidades** puede aumentar la diversidad y el alcance del voluntariado. El diseño de mensajes inspiradores y segmentados permite conectar con distintas motivaciones, lo que amplía el alcance y la diversidad de las personas voluntarias.

APROVECHAMIENTO DEL TALENTO ESPECIALIZADO

El voluntariado cualificado en áreas técnicas o estratégicas es una valiosa oportunidad para fortalecer áreas específicas de la entidad. Es importante **canalizar este talento hacia proyectos definidos y con objetivos claros**. Muchas personas voluntarias aportan competencias profesionales avanzadas en ámbitos como el jurídico, el tecnológico, la comunicación o la investigación, capacidades que pueden marcar la diferencia en proyectos específicos. Para aprovechar este potencial resulta imprescindible contar con un mapa actualizado de necesidades internas, diseñar roles concretos y delimitar proyectos con objetivos claros y plazos definidos.

V. Sistemas de gestión



Como se ha mencionado en unidades anteriores, los sistemas de gestión y los soportes tecnológicos son **herramientas que ayudan a organizar la actividad del tercer sector**. En concreto, en la **unidad 3** se destaca que los sistemas de información, la digitalización y las herramientas tecnológicas facilitan la recogida, el análisis y la gestión de datos. Además, mejoran la planificación y la intervención de las entidades. Por su parte, la **unidad 4** trata temas como la interoperabilidad de los datos, la gestión de casos y la coordinación entre agentes mediante soluciones digitales, y subraya que la tecnología hace las intervenciones más personalizadas y eficientes.

En este apartado se enfatiza que los sistemas de gestión y los soportes tecnológicos **resultan determinantes para la capacidad de adaptación, la innovación y la misión social** de las entidades al integrar la tecnología en el n cleo de la gestión y la toma de decisiones.

5.1. Cuestiones clave

La digitalización se ha convertido en un factor estructural para mejorar la planificación, la **gestión de la información**, la **comunicación** y la **evaluación de resultados**.

Estudios recientes muestran un avance progresivo en la incorporación de herramientas digitales, aunque con un desarrollo muy desigual. Las entidades de mayor tama o disponen de **sistemas integrados de gestión** (CRM, ERP, intranets colaborativas), mientras que la mayoría de las organizaciones pequeñas y medianas siguen trabajando con medios dispersos (hojas de cálculo, bases de datos locales o herramientas gratuitas), lo que **dificulta la trazabilidad, la coordinación y el uso eficiente de la información**.

Distintas investigaciones alertan de que esta brecha tecnol - gica, unida a la falta de recursos y de competencias digitales, limita la capacidad del sector para innovar, fortalecer su gestión interna y aprovechar la tecnología como palanca de transformación y mejora del impacto social. La Plataforma de ONG de Acción Social advierte que **la digitalización será esencial para superar los retos** actuales del sector y lograr beneficios básicos, como optimizar recursos, **llegar a más personas** y aumentar el impacto de las iniciativas.

Cuando estas carencias tecnológicas no se abordan actúan como un **freno claro a la innovación**: muchas entidades que no pueden adoptar nuevas herramientas o métodos quedan ancladas en formas tradicionales de trabajo. De hecho, los estudios señalan que las organizaciones que no logran adaptarse al entorno digital corren el riesgo de quedarse rezagadas e incluso de comprometer su misión debido a ineficiencias.

Por otro lado, la **implantación de la inteligencia artificial** (IA) en España avanza con una adopción todavía incipiente en comparación con otros sectores económicos, lo que afecta también al tercer sector, aunque no hay datos específicos. Según los indicadores de uso de inteligencia artificial en España (2024) del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI), solo alrededor del 11,4 % de las empresas espa olas con más de 10 empleados ha integrado alguna forma de IA. Este dato es especialmente relevante para las organizaciones sociales, en las que las limitaciones tecnológicas, presupuestarias y competenciales amplifican las brechas ya existentes. Además, estudios recientes identifican que los principales obstáculos para avanzar en la adopción de IA son la falta de personal cualificado, el coste de implantación y la falta de disponibilidad de datos estructurados.

11,4 %
de las empresas espa olas con más de 10 empleados han integrado alguna forma de inteligencia artificial, lo que evidencia una adopción aún incipiente que también impacta en el tercer sector.

El papel de las nuevas tecnologías

- **Facilitan la organización y el seguimiento eficiente de los proyectos**, lo que permite optimizar recursos y tiempos en las entidades.
- **Mejoran la transparencia al proporcionar registros claros** y trazables de actividades, decisiones y resultados, lo cual favorece la rendición de cuentas.
- **Permiten una gestión centralizada** y segura de la información, lo que ayuda a proteger datos sensibles y cumplir con la normativa de protección de datos.
- **Impulsan la interoperabilidad y el uso compartido de herramientas** y datos, y fomentan así la colaboración entre equipos y entidades.
- **Contribuyen a la sostenibilidad al automatizar procesos administrativos** y reducir el uso de papel y otros recursos materiales.
- **Favorecen la toma de decisiones basada en la evidencia** gracias a la recopilación y el análisis de datos en tiempo real.
- **Posibilitan la formación y el desarrollo digital de profesionales y personas voluntarias**, y promueven así una cultura organizativa innovadora.
- **Ayudan a identificar y mitigar riesgos tecnológicos**, como incidencias técnicas o pérdida de información, mediante sistemas de respaldo y protocolos de seguridad.
- **Mejoran la comunicación interna y externa**, lo que aumenta la visibilidad digital de las entidades y su capacidad de impacto social.
- **Garantizan un uso ético, accesible y sostenible de la tecnología** al alinear la transformación digital con los valores y objetivos del tercer sector.
- **Promueven la innovación en la intervención social al facilitar la gestión del conocimiento**, lo que permite compartir buenas prácticas, sistematizar aprendizajes y potenciar la mejora continua en los proyectos y servicios.

5.2. Orientaciones

La transformación de las entidades para asegurar su continuidad, simplificar procesos y facilitar su gestión requiere soluciones digitales. Estas son las principales guías de actuación.

ROL ESTRATÉGICO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y SOPORTE TÉCNICO

La digitalización se ha convertido en el motor de transformación del tercer sector. Incorporar sistemas tecnológicos adecuados no solo **facilita la planificación y la comunicación**, sino que también impulsa la evaluación de resultados y promueve la innovación social. Solo una visión estratégica que apueste por soluciones adaptadas y sostenibles es capaz de superar la brecha tecnológica y evitar la fragmentación. La tecnología es una auténtica palanca para incrementar el impacto social.

IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS INTEGRALES Y TRAZABILIDAD

Crear y consolidar plataformas que simplifican procesos y aseguran la transparencia resulta esencial en la gestión de las entidades. Como se ha indicado en unidades previas, la adopción de sistemas integrales como CRM, ERP o intranets colaborativas permite optimizar recursos, reduce tiempos y facilita la centralización de información. Elegir soluciones que potencien la colaboración y protejan los datos no solo fortalece la gestión interna, sino que también **refuerza la confianza ante los financiadores y la sociedad**.

SOSTENIBILIDAD Y SEGURIDAD TECNOLÓGICA

La continuidad operativa y la protección eficaz de la información exigen políticas claras y protocolos robustos de seguridad digital y gestión de datos. La actualización peri dica de los sistemas, junto con la realización de copias de seguridad y de auditorías de riesgos, **favorece la reducción de vulnerabilidades y refuerza la resiliencia organizativa**. La automatización de

procesos y la reducción del consumo de recursos materiales refuerzan la coherencia entre la práctica tecnológica y los compromisos de sostenibilidad de la entidad.

CAPACITACIÓN Y CULTURA DIGITAL

La formación continua y la apuesta por una cultura organizativa innovadora consolidan esta transformación digital. Invertir en la capacitación del personal y las personas voluntarias es indispensable para **fortalecer las competencias digitales y reducir las resistencias al cambio**. Además, la formación en buenas prácticas de protección de datos, ciberseguridad y uso ético de la tecnología ayuda a que la innovación se integre de manera natural en la cultura de la entidad.

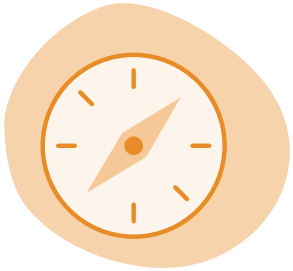
INVERSIÓN ESTRATÉGICA Y ALINEACIÓN CON LA MISIÓN SOCIAL

La transformación digital cobra sentido cuando se orienta hacia la creación de valor social y la mejora continua. Proponer inversiones tecnológicas bien fundamentadas **permite evitar soluciones improvisadas** y, al mismo tiempo, impulsa la transparencia, la investigación y la generación de conocimiento compartido. Así, un sistema de gestión robusto fomenta la colaboración entre organizaciones y fortalece la capacidad para afrontar entornos complejos con mayor solidez y sostenibilidad.

> “Invertir con criterio en tecnología evita la improvisación y refuerza la solidez de la organización”

LA BRÚJULA

Organizaciones que generan impacto sostenido.



EJES DE LA CALIDAD ORGANIZATIVA

1



ESTRATEGIA

Planificación orientada al impacto.

- Definir el propósito y la visión.
- Establecer objetivos medibles.
- Asignar recursos con criterio.



2

GOBERNANZA

Transparencia y rendición de cuentas.

- Órganos de gobierno responsables.
- Ética, trasnparencia y buen uso de recursos.
- Rendición de cuentas a la sociedad.

3



BASE SOCIAL

Implicación de la comunidad y el voluntariado.

- Escuchar y colaborar con la comunidad.
- Fomentar el voluntariado activo y diverso.
- Construir redes y alianzas.

La eficacia de la acción social depende de la solidez organizativa. Sin una buena estructura interna es difícil generar impacto sostenido en el tiempo.

4

TALENTO

Profesionalización y formación.

- Atraer y cuidar el talento comprometido.
- Formación continua y desarrollo profesional.
- Cultura organizativa inclusiva y motivadora.

5

SISTEMAS

Uso del dato y digitalización.

- Decisiones basadas en datos y evidencia.
- Sistemas de información integrados.
- Innovación y tecnología al servicio de las personas.

CLAVES TRANSVERSALES

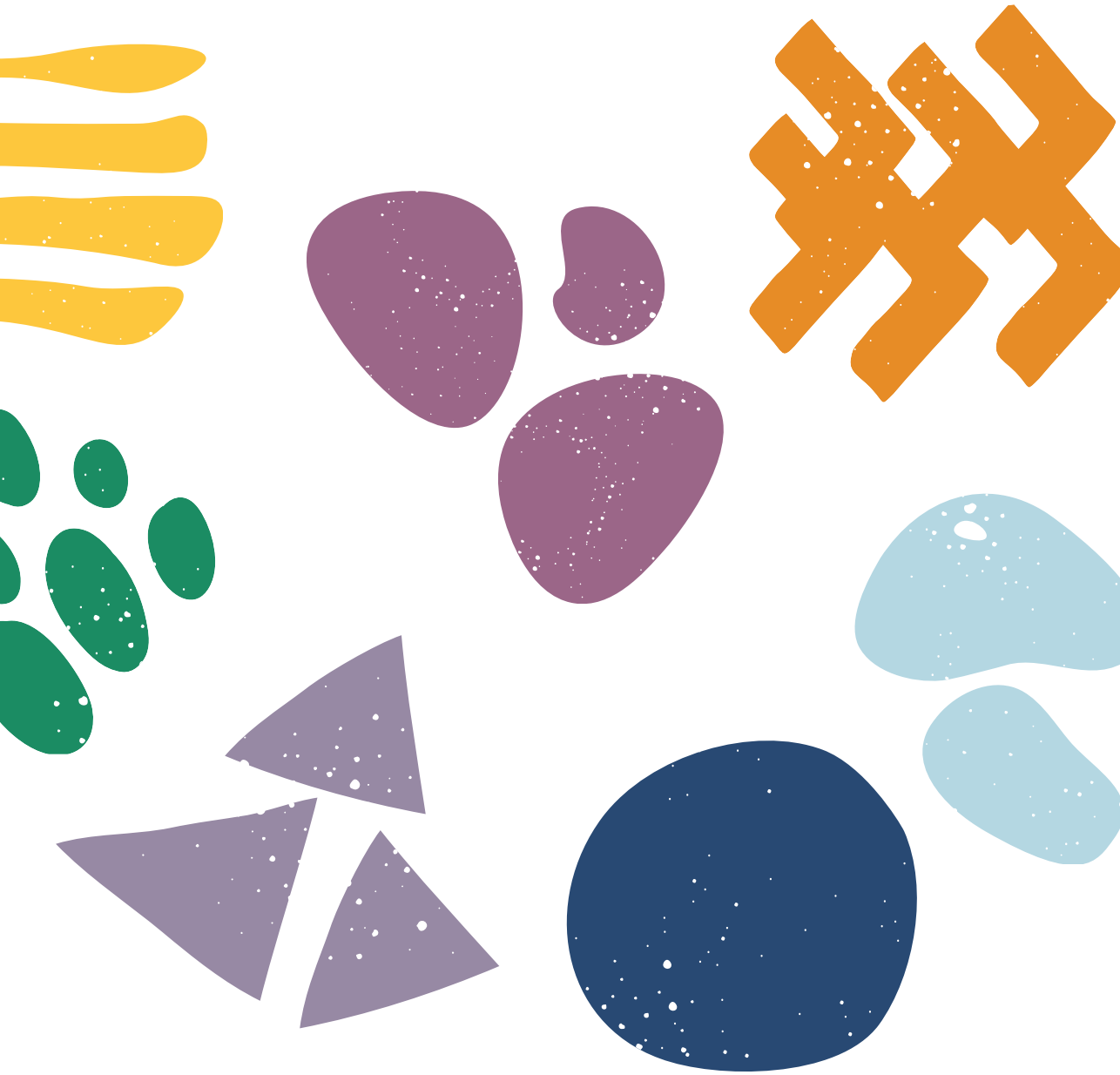
Coherencia entre propósito, prácticas y resultados.

Aprendizaje continuo y mejora constante.

Colaboración y trabajo en red.

Sostenibilidad económica, social y ambiental.

La calidad organizativa condiciona el impacto social.



Fundación "la Caixa"