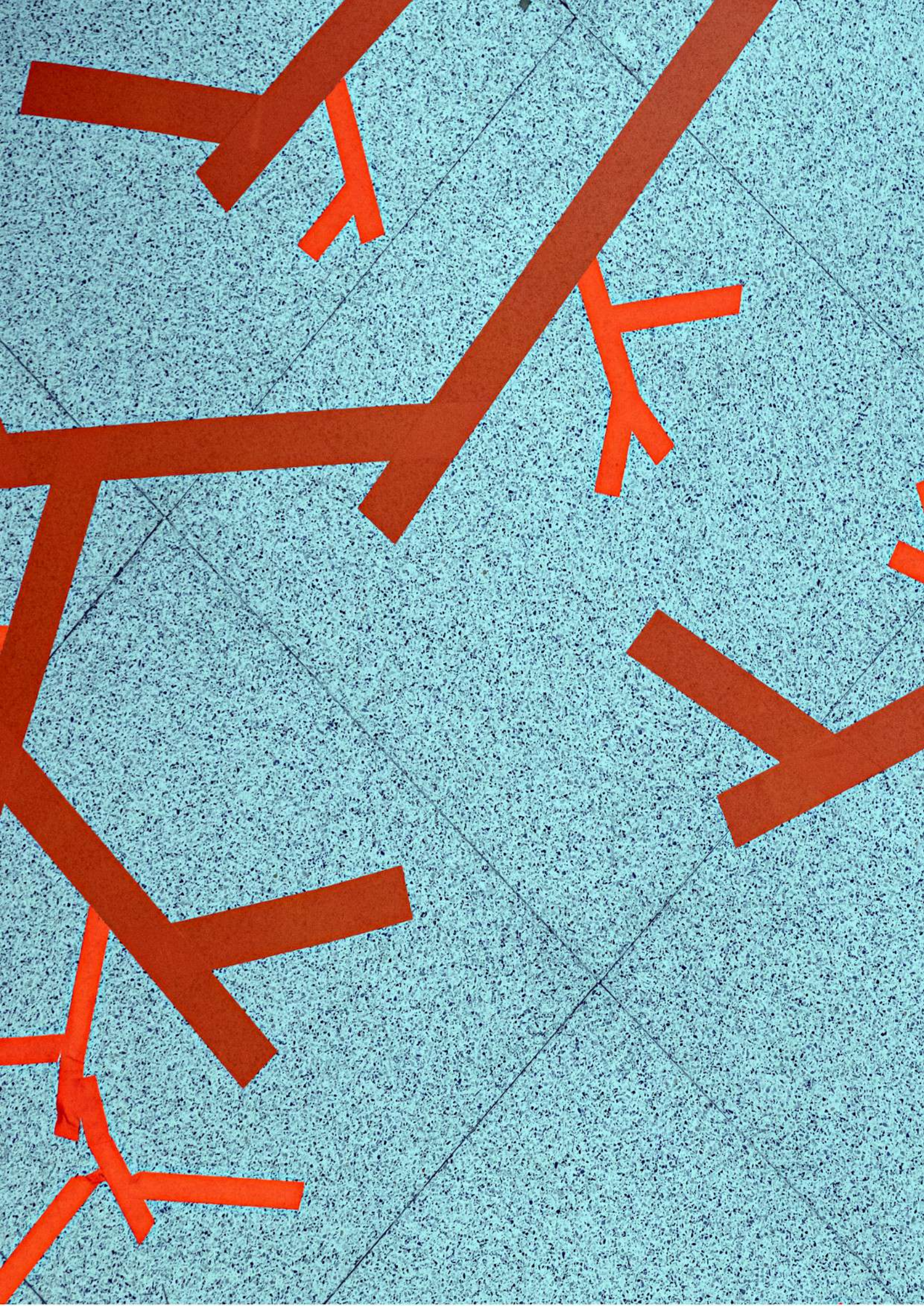
BIZITZA ERDIAN

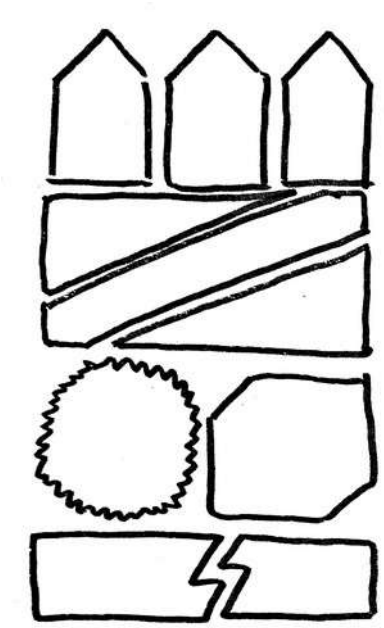
Un plan estratégico participado para REAS Euskadi para el periodo 2021-25



BIZITZA ERDIAN

Un plan estratégico participado para REAS Euskadi para el periodo 2021-25

reas euskadi



Este Plan Estratégico de REAS Euskadi para el periodo 2021-2025. es fruto de un proceso de co-diseño dirigido por ColaBoraBora, en cuanto a metodología y conceptualización estratégica. Para aportar la mirada permacultural se ha contado con el apoyo de Sustraiak.

El proceso se ha llevado a cabo entre setiembre de 2019 y octubre de 2020, gracias a la colaboración de numerosas entidades y personas, tanto socias de REAS Euskadi, como otras muchas que han querido implicarse en ayudar a orientar el futuro de la red.

El resultado del trabajo colectivo se recoge en este documento que debe servir como hoja de ruta para los próximos años.

Las imágenes que acompañan el documento tienen los siguientes créditos:
- @txemariolp: fotografías de la acción "UN FUTURO COMÚN" en el marco de fESSta el 8 y 9 de noviembre de 2019.
- ColaBoraBora: esquemas sintéticos del plan y fotografías de las actividades desarrolladas en el marco de la Asamblea Extraordinaria del 17 de enero de 2020.
- Amaia Ballesteros: ilustración "A las afueras" (pag. 5).
- .Lili Aldai: ilustración "Corazón" (pag. 5).

Todo el contenido se encuentra bajo
licencia creative commons cc by sa.

REAS Euskadi
www.economiasolidaria.org/reas-euskadi
@REASEuskadi

Tienes en tus manos el nuevo **Plan Estratégico de REAS Euskadi para el periodo 2021-2025**. Es un plan que comenzó a diseñarse en un momento en el que movimientos en torno al feminismo, las pensiones o el cambio climático estaban más presentes que nunca en el imaginario social, con un importante respaldo de la ciudadanía; y ha terminado de redactarse en medio de un estado de alarma, desde la situación de "nueva normalidad" a la que nos ha llevado el COVID19.

Una situación en la que el virus es una dramática expresión sintomática de los efectos de la globalización, el neoliberalismo, la destrucción del planeta… Efectos que nos enfrentan a grandes retos y desafíos sobre los que desde la Economía Social y Solidaria (ESS) llevamos años trabajando, haciendo propuestas, generando alternativas, ampliando relaciones y estableciendo alianzas en red, pero que ahora se presentan con mayor crudeza y urgencia, para todas*, pero sobre todo para las más vulnerables.

Quizá ahora este plan, además de para quienes ya estábamos instaladas "A las afueras", cobre sentido y resulte pertinente para muchas personas cada día más conscientes, no solo de la necesidad de cambiar, sino de que el cambio es posible. Un cambio personal y colectivo que para que sea real y profundo debe poner LA VIDA EN EL CENTRO (BIZITZA ERDIAN).

Un cambio que es una tarea de largo recorrido,
en la que queda mucho por hacer. Y por eso…

¡ESTE PLAN ES MÁS NECESARIO QUE NUNCA!

* Este plan está redactado utilizando el femenino como genérico inclusivo, haciendo alusión a las personas. Contempla, en claves feministas, la igualdad desde su diversidad y nos hace conscientes de la hegemonía del paradigma del hombre blanco occidental heterosexual, de las desigualdades que esto produce y de la necesidad de transformación, también, desde el uso del lenguaje.

Hitos - Objetivos
AMBICIOSOS
REALISTAS
NEWS
HOY
MAÑANA, SI ESO, SERÁ MAÑANA
Ritmos · Dinámicas ...
STOP!
POLITICA
ESTRATEGIA Y
ACCIONES
ATRAVESADAS

ÍNDICE

BIZITZA ERDIAN

[p. 9] **0. Cómo leer este documento**

[p. 11] **1. Qué, cómo, con quiénes**

[p. 13] **2. Algunos criterios a tener en cuenta**

[p. 15] **3. Un mapa estratégico para el desarrollo de la ESS**

[p. 18] **4. Logros y retos de REAS Euskadi**
[p. 18] 4.1. Los logros
[p. 19] 4.2. Los retos

[p. 23] **5. Contraste desde la asamblea de REAS Euskadi**
[p. 23] 5.1. Un sociodrama para situarse
[p. 24] 5.2. Priorizando medidas
[p. 26] 5.3. Identificando retos
[p. 28] 5.4. Algunas ideas concretas

[p. 29] **6. Sobre la extensión de la ESS**
[p. 29] 6.1. Coyunturas del proceso de reflexión
[p. 29] 6.2. Ideas y prioridades relacionadas con la comunicación

[p. 33] **7. Volviendo sobre la Visión, la Misión y los Principios**
[p. 34] 7.1. La misión de REAS Euskadi
[p. 34] 7.2. La visión de REAS Euskadi
[p. 35] 7.3. Los principios éticos de la ESS

[p. 36] **8. Un plan para poner LA VIDA EN EL CENTRO**
[p. 36] 8.1. Entendiendo la matriz estructural del plan
[p. 38] 8.2. Una mirada general al plan
[p. 41] 8.3. Un plan organizado en cinco bloques-ejes
[p. 41] > ORGANIZACIÓN INTERNA DE REAS EUSKADI
[p. 43] > DESARROLLO DEL TEJIDO PRODUCTIVO
[p. 46] > MERCADO SOCIAL
[p. 48] > DESARROLLO DE INSTRUMENTOS PROPIOS
[p. 51] > EXTENSIÓN DE LA ESS
[p. 54] 8.4. Sistema de evaluación e indicadores
[p. 54] > Indicadores de PROCESO e indicadores de RESULTADO
[p. 61] > Indicadores de PARTICIPACIÓN
[p. 62] > Indicadores de CONTEXTO

[p. 63] **9. Epílogo**

BIZITZA
ERDALDEAN
ÁMBITOS CLAVES DE
LA VIDA
ARQUITECTURA
URBANISMO

0. Cómo leer este documento

Este documento recoge tanto el proceso como el resultado de la elaboración del nuevo Plan Estratégico de REAS Euskadi para el periodo 2021-2025. Para quienes quieran ir directamente al grano -al plan en sí mismo-, recomendamos tomar un atajo y avanzar hasta los apartados 7. y 8.. Al resto, os invitamos a disfrutarlo completamente con calma.

> Tomando el atajo

El apartado 7. plantea la Visión, la Misión y los Principios de REAS Euskadi. Nada demasiado diferente a lo que ha venido siendo hasta ahora pero revisado y actualizado con pequeños matices, detalles y aportaciones.

El apartado 8. es en el que **se despliega el plan en sí mismo**. Primero se hace una aproximación a la estructura del plan. Después de desarrollan sus cinco bloques-ejes temáticos y sus acciones: 1) Organización interna de REAS Euskadi, 2) Desarrollo del tejido productivo, 3) Mercado Social, 4) Desarrollo de instrumentos propios y 5) Extensión de la ESS. Y finalmente se propone una pequeña guía orientativa para el seguimiento y la evaluación del desarrollo del plan.

> Empezar por el principio

Para quien disponga del tiempo suficiente, proponemos recorrer todo el documento hasta llegar a las acciones del plan. De este modo podréis ir introduciéndoos poco a poco, conociendo claves significativas, viendo como hay ideas que se han ido repitiendo y consolidando en el proceso. Y en definitiva, entender mejor cómo se ha ido construyendo colectivamente el plan.

Los apartados 1. y 2. sirven como introducción al plan. El primero cuenta qué se ha hecho, qué metodología se ha utilizado, quiénes han participado y cuáles han sido los principales momentos y dispositivos de participación, aportación y contraste. Y el segundo propone los criterios básicos que se han seguido para la elaboración del plan, que tienen que ver con un pensamiento estratégico más permacultural, más autorregulado, más construido desde lo práctico y concreto, más consciente de las limitaciones y potencialidades individuales y colectivas.

Los apartados 3. y 4. tienen que ver con **reflexionar sobre de dónde venimos y donde estamos**. El primero propone una mirada al conjunto de la ESS; y el segundo se centra más en REAS Euskadi para, partiendo de la evaluación del plan estratégico anterior, visualizar los logros conseguidos y los retos existentes.

Los apartados 5. y 6. son ya más **propositivos a futuro**. En ellos se refleja la labor de contraste y priorización realizada colectivamente a partir del trabajo previo de síntesis. Y se recogen impresiones y aportaciones que van terminando de enfocar las líneas estratégicas y acciones concretas a realizar en los próximos años.

Y desde ahí, enlazamos con los apartados 7. y 8..

¡ADELANTE!

BESTE BAT
OTRA
HARREMANAK BERRORERKATZEA
Altorpena eta osagarritasuna berdintasunean oinarrituta: publikoa /soziala, emankorra/ erreproduktiboa, landa/hiria, Iparraldea/hegoaldea,...
REEQUILIBRIO DE RELACIONES
Reconocimiento y complementariedad en claves de igualdad: público / social, productivo / reproductivo, campo / ciudad, norte / sur,...
BIZITZA ERDIALDEAN
ESSA BENETAN ZUZENA, DEMOKRATIKOA, EKOLOGIKOA, ERALDATZAILEA IZAN DADILA ZEHARKA AHALBIDETZEN DUTEN ASPEKTUAK PERTSONAK ETA INGURUA ZAINTZEN.
LA VIDA EN EL CENTRO
FORMA ANTOLATZAILEAK
FORMAS ORGANIZATIVAS
SUBIRANOTASUNAK ETA EKOLOGIAK
SOBERANÍAS Y ECOLOGÍAS
Capacidad de decidir en ámbitos clave de la vida como la economía, la cultura, el territorio, la alimentación o la tecnología.
FEMINISMOAK
FEMINISMOS
Distribución de los poderes, las responsabilidades y los cuidados en claves de igualdad, diversidad y reciprocidad.
KOMUNITATE-EKONOMIAK
Ondasun komunak kudeatzea eta herritarrek esku hartzea merkaturatu eta monetizatu gabeko harreman motetan.
ECONOMÍAS COMUNITARIAS
Gestión de bienes comunes e implicación ciudadana en formas de relación desmercantilizadas y no monetizadas.
BERRIKUNTZA IREKIA
INNOVACIÓN ABIERTA
Abordar retos y oportunidades en claves de conocimiento libre e inteligencia colectiva y transferencia de buenas prácticas.
PRODUKZIO-EREDUA GARATZEA
DESARROLLO DEL MODELO PRODUCTIVO
ELKARREN ARTEKO LANKIDETZA
INTERCOOPERACIÓN
EMPRESA-INDARTZEA
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
BESTE BAT
OTRA
KULTURA PROPIOAK
ESTRUCTURAS PROPIAS
ESSREN HEDAPENA
EXTENSIÓN DE LA ESS
HEZKUNTZA FORMALA ETA EZ-FORMALA
EDUCACIÓN FORMAL Y NO FORMAL
KOMUNIKAZIOA ETA SENTSIBILIZAZIOA
COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN
LAN INKLUSIBOA
EMPLEO INCLUSIVO
Orientación, formación adaptada y planes de empleo dirigidos a personas en situación de exclusión o mayor vulnerabilidad.
GIZA-MERKATUA
MERCADO SOCIAL
Circuitos de comercialización con criterios éticos, cooperativización de servicios, compra pública y consumo responsable.
IKERKETA APLIKATUA
INVESTIGACIÓN APLICADA
ESPARRU TEORIKOA
MARCO TEÓRICO
ESPARRUA
REGULATORIO
BALIABIDE OPERATIBOAK
INSTRUMENTOS OPERATIVOS
HERRAMIENTAS, PROCEDIMIENTOS, PROTOCOLOS, MARCOS REGULATORIOS QUE FAVOREZCAN EL DESARROLLO DE LA ESS A NIVEL PRÁCTICO.
INBERTSIOA ETA FINANTZA ZIOA
INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN
GOIENER
WIKITOKI
URBANBAT
LAGORE

1. Qué, cómo, con quiénes

El proceso de elaboración del plan se ha desarrollado entre setiembre de 2019 y julio de 2020 y ha sido dirigido por ColaBoraBora en cuanto a metodología y conceptualización estratégica (con el apoyo de Sustraiak aportando una mirada permacultural).

Se ha planteado **a partir de lo que ya hay, desde lo que REAS Euskadi ya viene siendo.** Este nuevo plan toma por tanto como punto de partida el plan anterior (y su evaluación en cuanto a cumplimiento de objetivos, desviación, detección de nuevos retos y necesidades…), así como se alimenta y entrelaza con otros procesos internos que están sucediendo en paralelo y van a afectar directamente a la organización (p.e. BIZIGARRI, el nuevo Plan de Comunicación o el EKONOPOLO). Además, también se han considerado líneas de trabajo o conclusiones planteadas en otros procesos o encuentros en los que REAS Euskadi ha tomado parte en los últimos tiempos (Congreso Internacional ESS, c2c, #comunESS, IDEARIA, GSEF'18…).

Además, aunque es un plan específico para REAS Euskadi, se ha pensando con **una visión integrada, de conjunto**, respecto a otras redes o movimientos, como por ejemplo: Asociación Finanzas Éticas, EGES, ekaIN, Gizatea, Olatukoop, REAS Red de Redes, Sareen Sarea… Esto es muy importante, ya que una parte significativa de la inversión de recursos de REAS Euskadi está destinada al fortalecimiento y la participación de-en-con estas redes.

El plan se ha diseñado de manera participada entre los diferentes agentes que conforman la red (atendiendo la creciente diversidad de tipología de socias); contando con los distintos niveles operativos y decisorios (junta directiva, grupos de trabajo, equipo técnico); así como integrando a otras colaboradoras e interlocutoras externas (otras redes, instituciones, entidades colaboradoras).

La participación se ha articulado poniendo en juego una **combinación de metodologías diversas** que pudiesen complementarse bien unas con otras, teniendo en consideración cuestiones como:

- Cuidar que la participación sea inclusiva, diversa y suficientemente representativa.
- Favorecer lo dialógico y la co-creación.
- Aportar en positivo, poniendo en valor lo preexistente.
- Posibilitar distintos niveles de implicación y/o profundidad.
- Diversificar los canales de participación presencial y/u online utilizando dispositivos sencillos y sugerentes.
- Uso de elementos simbólicos que ayuden a producir nuevas subjetividades.

La participación se ha articulado principalmente de la siguiente manera:

- En primer lugar se llevó a cabo la acción **"UN FUTURO COMÚN" dentro del marco de fESSta**, los días 8 y 9 de noviembre de 2019 en el Mercado del Ensanche en Bilbao. Alrededor de un dispositivo permacultural para pensar colectivamente sobre el futuro común de la ESS, más de 100 personas hicieron aportaciones en una compostera, un árbol y una colmena. De ahí se recogió un primer sustrato de ideas y deseos, posibles acciones, así como agentes para poder llevarlas a cabo.

- Posteriormente se abrió el **cuestionario online "¡Estamos haciendo un plan!"**, en la web de REAS Euskadi, donde 81 personas de perfiles muy diversos y complementarios, colaboraron enviando sus respuestas para ayudarnos a identificar: los principales hitos y logros de REAS Euskadi en su trayectoria; los retos más importantes a abordar en los próximos años; los resultados concretos que se deberían alcanzar con el nuevo plan; así como el papel que en conseguir todo esto deben jugar REAS Euskadi, sus socias u otras entidades y personas implicadas.

- Un hito clave en todo el proceso ha sido la **Asamblea Extraordinaria** celebrada el 17 de enero de 2020 en Bilbao, con la asistencia de 41 personas (representando a 46 organizaciones socias y al equipo técnico). La asamblea ha sido importante por dos motivos: 1) por ser el momento donde las asociadas han podido participar de manera más colectiva y articulada en la elaboración del plan; y 2) por estar situado este momento a mitad del proceso, cuando, después de distintas oportunidades para la participación, ya contábamos con una buena base del plan sobre la que hacer un contraste y nuevas aportaciones.

- Además, a lo largo del proceso **se han realizado consultas y se han mantenido reuniones específicas de aportación y contraste** con la junta directiva, con el equipo técnico, con personas que conforman distintos grupos de trabajo (Comunicación, Ekosolfem, Mercado Social), con socias relacionadas con temas estratégicos o con personas externas a REAS Euskadi de instituciones, redes, nuevos ámbitos de relación, etc..

2. Algunos criterios a tener en cuenta

Para ayudar a diseñar colectivamente el plan compartimos algunas claves relacionadas con un pensamiento estratégico más ecológico, más autorregulado, más consciente de las limitaciones y potencialidades individuales y colectivas. Todo ello buscando un plan lo más sostenible, habitable y disfrutable posible.

- **UN PLAN PERMACULTURAL.** REAS Euskadi, como la mayoría de las organizaciones hoy, está sometida a la presión del hacer más, a alimentar la inflación de actividades, y por ello, corre el riesgo de planificar y programar por encima de sus posibilidades. Esto, muchas veces genera una sensación de no llegar, de frustración y cansancio, que impide valorar y celebrar los logros. Por ello, la propuesta para el nuevo plan es tratar de revertir esta tendencia y diseñar un plan más ecológico, más sostenible, más habitable, más disfrutable. Para el diseño del plan estamos siguiendo la lógica de la permacultura y sus sistemas holísticos de hábitats humanos sostenibles, imitando las relaciones encontradas en los patrones de la naturaleza. La permacultura se basa en una serie de principios éticos fundamentados en: el cuidado de la tierra y de las personas; la (re)distribución justa de energía, recursos y excedentes; y la retroalimentación de unos procesos con otros. Sus principios son: Empezar pequeño, Observar e interactuar, Uso intensivo de la imaginación, El problema es la solución, Máximo rendimiento / Mínimo esfuerzo, Maximizar la biodiversidad y las relaciones, Multifuncionalidad, Conectar estructuras o Ciclaje de energía.

- **HACERLO AL REVÉS.** Un plan que va desde el identificar las acciones concretas hacia, si fuese necesario, reformular la visión (y no al contrario). Porque REAS Euskadi es una entidad cuya visión y misión se mantienen vigentes y están bastante definidas y acordadas. El rumbo está marcado y el reto para el siguiente plan es ver cómo seguir ese rumbo de la manera más eficaz, eficiente y afectiva. Por eso, para elaborar el nuevo plan, se propone centrar la atención en ir definiéndolo desde lo operativo, desde las estrategias y acciones concretas que se consideran importantes, desde las prioridades que se marquen, desde los medios de que se disponga para ello. De este modo se espera que la reformulación la visión y misión emerja de un modo más ajustado a la realidad y las capacidades de la organización.

- **¡MENOS COSAS MÁS CUIDADAS!** Uno de los retos de REAS Euskadi es ajustar mejor sus expectativas a sus posibilidades de manera más ecológica, más cualitativa. Esto no significa ser conformistas y despreciar las potencialidades de desarrollo de REAS Euskadi y la ESS, pero sí cuidar que el desborde de expectativas no lleve a un continuo apresuramiento, a la pérdida de perspectiva o al colapso organizativo. Para ello es clave que las diferentes acciones estén interrelacionadas y se retroalimenten unas con otras, fomentando además un trabajo más distribuido y corresponsable entre los diferentes agentes implicados.

- **CUATRO PREGUNTAS: ¿DE DÓNDE VENIMOS?** (lo hecho hasta ahora, evolución, reutilización, remezcla) **+ ¿QUÉ QUEREMOS?** (proyectarnos a futuro de manera abierta e inclusiva: deseos, necesidades, oportunidades…) **+ ¿QUÉ PODEMOS?** (concretar, aterrizar, elegir, priorizar… para hacerlo es importante diferenciar entre: importante/urgente o estratégico/táctico) **+ ¿QUIÉN HACE QUÉ?** ¿Qué le corresponde liderar a REAS Euskadi como red y asumir el desarrollo en primera persona? ¿qué debe coproducir con otros agentes? ¿qué tiene que apoyar y acompañar para contribuir a que suceda?

- **¿QUIÉN LIDERA?** ¿El equipo técnico de REAS Euskadi / Los órganos directivos y operativos de REAS Euskadi / las socias de REAS Eusakdi / REAS Euskadi con otros agentes externos y colaboradores? ¡SÓLO LAS ACCIONES QUE CUENTEN CON AGENTES CONCRETOS PARA SER LIDERADAS E IMPLEMENTADAS, PODRÁN LLEGAR A IMPLEMENTARSE EN EL PLAN!

- **OBJETIVOS CONCRETOS.** ¿Qué queremos conseguir al final del plan? (a nivel cuantitativo y/o cualitativo).

- **TEMPORALIDAD.** ¿Cuándo se lleva a cabo cada acción en el periodo 2021-2025?

3. Un mapa estratégico para el desarrollo de la ESS

A partir del análisis de toda la documentación preliminar, se ha elaborado **un mapa que hace un acercamiento simplificado al desarrollo estratégico de la ESS** y los ámbitos de desarrollo y líneas de actuación más importantes que actualmente tiene abiertas. El mapa se organiza en torno a cinco ámbitos: A. LA VIDA EN EL CENTRO, B. DESARROLLO DEL MODELO PRODUCTIVO, C. INSTRUMENTOS OPERATIVOS, D. EXTENSIÓN DE LA ESS, E. DESARROLLO DE REAS EUSKADI*.

La dimensión de este mapa excede las competencias y posibilidades de acción de REAS Euskadi, pero ayuda a tener una guía que aporte una perspectiva global, desde la que poder situar las actuaciones de su plan estratégico para 2021-2025, dentro de un marco de sentido general.

A. LA VIDA EN EL CENTRO

Aspectos que de manera transversal posibilitan que la ESS sea verdaderamente justa, equitativa, democrática, ecológica y transformadora, cuidando de las personas y el entorno.

- **Formas organizativas**
  Nuevas formas de gobernanza, participación y trabajo en red, más horizontales, corresponsables, abiertos y distribuidos.

- **Feminismos**
  Distribución de los poderes, las responsabilidades y los cuidados en claves de igualdad, diversidad y reciprocidad.

- **Economías comunitarias**
  Gestión de bienes comunes e implicación ciudadana en formas de relación desmercantilizadas y no monetizadas.

- **Soberanías y ecologías**
  Capacidad de decidir en ámbitos clave de la vida como la economía, la cultura, el territorio, la energía, la alimentación o la tecnología.

- **Reequilibrio de relaciones**
  Reconocimiento y complementariedad en claves de igualdad: público / social, productivo / reproductivo, campo / ciudad, local / global,…

- **Otras cuestiones**

* Los colores que aparecen en el encabezado de cada ámbito son los que se utilizaron para ordenar el mapa estratégico de panal de abeja en la acción de *fESSta*.

B. DESARROLLO DEL MODELO PRODUCTIVO

Despliegue de las empresas de la ESS, diversificando sectores, ampliando la oferta, atendiendo a todas las fases de la cadena de valor, favoreciendo la innovación en cooperación.

- **Prospección**
  Identificación de tendencias y sectores estratégicos y emergentes: cuidados, reutilización, energía, agroalimentación, movilidad, tecnologías libres...

- **Emprendimiento ESS**
  Itinerarios para las fases de ideación, puesta en marcha y acompañamiento, así como dirigidos a sectores de población específicos.

- **Fortalecimiento empresarial**
  Consolidación, escalado y transformación del tejido productivo y generación de estructuras mutualistas y de segundo grado.

- **Intercooperación**
  Proyectos a partir de relaciones horizontales (entre similares) verticales (entre complementarios) y transversales (entre diferentes).

- **Innovación abierta**
  Abordar retos y oportunidades en claves de conocimiento libre e inteligencia colectiva; y escalado y transferencia de buenas prácticas.

- **Otras cuestiones**

C. INSTRUMENTOS OPERATIVOS

Herramientas, procedimientos, protocolos, marcos regulatorios que favorezcan el desarrollo de la ESS a nivel práctico.

- **Mercado Social**
  Circuitos de comercialización con criterios éticos, cooperativización de servicios, compra pública y consumo responsable.

- **Empleo inclusivo**
  Orientación, formación adaptada y planes de empleo dirigidos a personas en situación de exclusión o mayor vulnerabilidad.

- **Inversión y financiación**
  Microcréditos, *social startup*, comunidades autofinanciadas, bonos de impacto social, *crowdfunding*… Y fomento una cultura financiera ética.

- **Auditoría social**
  Sistema de indicadores para el análisis, evaluación, mejora y puesta en valor de la ESS en base a sus propios principios.

- **Marco regulatorio**
  Impulso de políticas públicas, leyes, medidas fiscales, clausulas sociales, que favorezcan las actividades económicas de utilidad social.

- **Otras cuestiones**

D. EXTENSIÓN DE LA ESS

Desarrollo de la ESS como alternativa económica teórica y práctica y darla a conocer, haciendo partícipe del mismo a grupos de ciudadanas, trabajadoras o consumidoras cada vez más amplios.

- **Trabajo en red**
  Articulación de redes y espacios de representación colectiva entorno a la ESS y desde esta con otros ámbitos (económicos, institucionales, sociales…).

- **Comunicación y sensibilización**
  Socialización de conocimiento, experiencias e instrumentos de la ESS, tanto hacia su propia base social como hacia otros grupos de interés.

- **Educación formal y no formal**
  Incorporación de la ESS al currículum, desde Primaria hasta la Universidad (tanto los principios y las prácticas como la formación de profesionales).

- **Marco teórico**
  Desarrollo y revisión crítica de conceptos, teorías, reflexiones y casos, que ayuden a comprender la ESS y sus elementos constitutivos.

- **Investigación aplicada**
  Análisis, sistematización, mejora, innovación y transferencia de modelos, sistemas y prácticas, de forma aplicada a sectores y casos reales.

- **Otras cuestiones**

E. DESARROLLO DE REAS EUSKADI

Evolución como entidad de representación colectiva de la ESS de referencia en Euskadi, en cuanto a su función, sus formas de organización y su sostenibilidad, efectividad y nivel de incidencia.

- **Composición y vida asociativa**
  Crecimiento y diversificación de socias y colaboradoras, y fomento del sentimiento de pertenencia y de las formas de relación interna.

- **Transformación organizativa**
  Profundización en la implementación de lógicas y protocolos de organización, trabajo y participación, en claves más equitativas, cuidadosas y distribuidas.

- **Estructura operativa**
  Fortalecimiento del equipo liberado, mejora de sus protocolos de trabajo, y diversificación y ampliación de recursos.

- **Prioridad interna: Aportación de valor a las socias**
  Identificación de proyectos prioritarios, cartera de servicios y herramientas de utilidad para las entidades asociadas, aumento de la percepción de valor.

- **Prioridad externa: Interlocución e incidencia**
  Aumento del nivel de referencialidad e impacto efectivo, desde REAS Euskadi y/o con otras redes y colectivos, a través de proyectos concretos.

- **Otras cuestiones**

4. Logros y retos de REAS Euskadi

A partir de la información recogida en las acciones de participación **"UN FUTURO COMÚN"** y **"¡Estamos haciendo un plan!"**, se extrajeron algunas claves para el diseño del Plan Estratégico de REAS Euskadi.

Señalar que las ideas que se recogen a continuación, reiteran y tienen un fácil encaje con el mapa estratégico de la ESS desplegado en el punto anterior (3.), lo que indica que hay una buena alineación de REAS Euskadi con el marco general de la ESS (y así es entendido también por quienes han participado en las diferentes acciones en torno a la elaboración del plan). Aclarar también que algunas de las ideas recogidas pueden resultar contradictorias unas con otras o pertenecer más al terreno de las percepciones que de los hechos, pero de un modo u otro, han resultado de utilidad para proyectar el plan.

4.1. Los logros

De los logros conseguidos hasta el momento por REAS Euskadi, los aspectos que se señalan como más relevantes (los que han aparecido de forma más reiterada), son:

- **Consolidación y diversificación de la red** (número y tipología de socias, equipo de trabajo, colaboraciones…).
- Todo el trabajo de **posicionamiento y reconocimiento de la ESS y de REAS Euskadi** como principal agente de referencia a nivel institucional, social y empresarial (comunicación, divulgación, incidencia política, alianza con movimientos sociales y sindicales…).
- La introducción del **feminismo** como elemento transversal de transformación de los modelos, sistemas y prácticas organizativas y productivas de la ESS (principalmente a través del grupo de trabajo EkoSolFem y del plan BIZIGARRI).
- Puesta en marcha de la **Auditoría Social**, como mecanismo para medir, visibilizar y evaluar el propio tejido de la ESS.
- Creación del **Mercado Social** y la puesta en marcha de distintos instrumentos para su desarrollo (feria, catálogo, *app*, actividades de sensibilización…).
- La **Compra Pública Responsable** como instrumento del Mercado Social de cara a la administración.
- **Guía de políticas públicas** en torno a la ESS, principalmente vinculada a la acción municipal.
- Contribuir a la **consolidación y puesta en marcha de otras redes** como REAS Red de Redes y ekaIN y a la definición de la Estrategia de Empleo Inclusivo.
- El apoyo a **empresas tractoras en sectores estratégicos** (como Fiare o Goiener).
- **Grandes eventos de referencia** como Alternatiben Herria, el II Congreso Internacional ESS o el GSEF'18.

4.2. Los retos

Además de seguir profundizando en los logros señalados, en la recogida de información surgen retos importantes a tener en cuenta:

> SOBRE LA PROPIA ORGANIZACIÓN DE REAS EUSKADI

Consolidar REAS Euskadi como entidad de representación colectiva de la ESS, atendiendo principalmente a:

- **Mayor número y diversidad de socias**, en cuanto a actividad, dimensión y en cuanto a diversidad cultural, sexual, de edad o social, de las promotoras de las iniciativas. En este sentido es muy importante la **incorporación a la red y/o puesta en valor de las relaciones de colaboración con otros agentes que actualmente no pueden formar parte de REAS Euskadi**, pero que son o pueden ser actores importantes en el desarrollo de la ESS, como pueden ser: profesionales autónomos, empresas de la Economía Social o consumidoras (implementación de la estrategia de captación de socias y colaboradoras).
- **Búsqueda decidida de un mayor equilibrio territorial en la representatividad e incidencia de la red** (las tres provincias y no solo en las capitales, además de relaciones de colaboración con REAS Navarra y con el tejido de la ESS de Iparralde). Esto viene acompañado de un trabajo a nivel comarcal (políticas y **acciones que vinculen el desarrollo de territorio y la ESS**, con diputaciones y agentes como Garapen) y una mayor atención a lo rural y lo agro.

- **Profundizar en la implementación de BIZIGARRI Organizaciones Habitables dentro de la propia REAS Euskadi** (en claves de género, equidad, diversidad, presencia en espacios de representación y toma de decisiones, división sexual del trabajo, condiciones laborales…) y **mantener la apuesta por una organización y un trabajo más corresponsable y distribuido**, a través de distintas formas y canales que faciliten el hacer efectivo el compromiso de socias, colaboradores, bases sociales, etc. Contar para ello con el poco tiempo disponible y la fragmentación de la atención, ofreciendo maneras claras y sencillas de participar, adecuadas a los distintos niveles de implicación.

- **Migración hacia un entorno tecnológico FLOSS (Free, Libre, Open Source).** Identificación e implantación de las herramientas más adecuadas de gestión, comunicación, creación de contenidos… Una Organización Habitable, debe ser también más libre y abierta, con mayor soberanía sobre las tecnologías que utiliza.

- **Mantener la presencia (aumentando el enfoque) de REAS Euskadi en redes**, como la mejor vía para la incidencia política, la extensión de los principios de la ESS o intercambiar conocimiento y estrechar lazos de colaboración con agentes similares o complementarios. Las redes que se citan son: Asociación Finanzas Éticas, EGES, ekaIN, Gizatea, Olatukoop, REAS Red de Redes, Sareen Sarea.

- **Aumentar y diversificar las fuentes de financiación de REAS Euskadi**: la diversificación de ámbitos institucionales de interlocución -principalmente con un acercamiento a través de líneas de trabajo y proyectos concretos-, con áreas como promoción económica, desarrollo de territorio, igualdad, educación, medio ambiente-; la búsqueda de financiación privada a través de las propias empresas de la ESS u otras organizaciones afines; la apuesta por la generación de recursos propios a través de cuotas u oferta de servicios.

> SOBRE EL DESARROLLO DE INSTRUMENTOS PROPIOS

- **Concreción de la propuesta de valor y la cartera de servicios de REAS Euskadi hacia las entidades socias.** ¿Qué ofrece REAS Euskadi? ¿por qué a una entidad le conviene asociarse? ¿qué valor perciben las socias? ¿qué mecanismos de comunicación hay desde las socias hacia la organización para realizar aportaciones, expresar necesidades, canalizar demandas? Algunos servicios que aparecen citados: distintos tipos de asesorías y acompañamiento, formación dirigida a las bases sociales o un foro digital de preguntas y respuestas.

- **Profundizar en la propuesta de Auditoría Social**, para la visibilización del valor producido por la ESS, pero principalmente como sistema de evaluación y mejora.

- **Profundizar en el desarrollo del Mercado Social**, apostando por: la diversificación y clarificación de la oferta, el crecimiento del consumo interno y desde las bases sociales, la normalización y el crecimiento de la Compra Pública Responsable, la mejora de los instrumentos de promoción.

- **Desarrollo de la propuesta de BIZIGARRI Organizaciones Habitables** (proceso-metodología). Consolidación de la experiencia en la propia estructura de REAS Euskadi, aplicación en otras organizaciones de la red, transferencia a otros ámbitos más allá del entorno de la ESS. Para ello es necesario concretar y/o

sistematizar algunas claves que ayuden a desarrollar el necesario proceso de transformación y la implantación de nuevas formas de trabajo, protocolos, rutinas… Definir claramente, cuando hablamos de Organizaciones Habitables ¿a qué nos referimos exactamente? ¿qué características tienen? ¿con qué instrumentos se cuenta para avanzar hacia ese tipo de organizaciones?

- **Dotarse de infraestructuras y espacios de referencia** que den una visibilidad articulada a la ESS y favorezcan el encuentro y la colaboración entre agentes para su desarrollo (p.e. el EKONOPOLO).
- **Generar cajas de herramientas y guías de recursos** que paqueticen y sistematicen de forma sencilla y atractiva las experiencias y el conocimiento, para facilitar que otros agentes puedan extender la ESS en sus respectivos contextos.
- **Fortalecer la comunicación** tanto interna (sentido y sentimiento de pertenencia, información útil, propuestas de intercooperación, ofertas del Mercado Social, etc.), como externa (presencia en RR.SS., amplificar la comunicación a través de las propias socias de REAS Euskadi, llegar a nuevos públicos potencialmente afines, ofertas concretas del Mercado Social, visibilización del cambio a través de experiencias demostrativas prácticas presentes en la vida cotidiana, etc.). En relación a la comunicación, también se señalan cuestiones de estilo, buscando **una comunicación más sexy, atractiva e ilusionante**, menos dogmática o purista, menos desde lo discursivo y aleccionador, con **un lenguaje más inclusivo y accesible**.

> SOBRE EL DESARROLLO DEL TEJIDO PRODUCTIVO

- **Apostar por sectores estratégicos** (que aumenten la visibilidad y el impacto de la ESS) por **ámbitos emergentes** (para favorecer la innovación, diversificar actividades y/o conectar con comunidades concretas) y con mayor atención a **lo rural (entendido en un sentido amplio y diversificado) y lo agro.**
- **Poner atención en el Emprendimiento ESS como estrategia de generar nuevas actividades empresariales más diversas y alineadas con los principios de la ESS.** Generar programas e instrumentos propios de ideación, puesta en marcha y acompañamiento, junto con otros agentes de la ESS (partiendo del programa Koop Fabrika desarrollado en Bilbao como proyecto piloto en este sentido) y/o introducir la ESS en el marco de programas generalistas de emprendimiento. Concretar las ventajas de elegir pertenecer a la ESS (en cuanto a forma jurídica, mercado, apoyos...) y a REAS Euskadi como red de referencia para representar sus intereses.
- **Potenciar la intercooperación entre entidades de REAS Euskadi y con agentes afines** para favorecer la innovación, el acceso a mercados que requieran mayor dimensión o competencias, la optimización de recursos, evitar solapamientos, etc. Ayudar a propiciar y/o acompañar proyectos a partir de relaciones horizontales (entre similares) verticales (entre complementarios) y transversales (entre diferentes). También favorecer un mayor conocimiento entre miembros de la red y el intercambio temporal de profesionales entre empresas (relaciones de confianza, cómo lo hacen otras, posibles sinergias…).

- **Fortalecimiento y consolidación del entramado empresarial de la ESS**, buscando la sistematización y transferencia de buenas prácticas y una mayor profesionalización, principalmente de las áreas de gestión y comercialización.

- **Apoyar a las organizaciones pequeñas que cada vez tienen más presencia en la ESS**, principalmente cooperativas pequeñas, que aportan diversidad y dinamismo, pero se ven acuciadas por la inestabilidad y la precariedad (p.e. establecer una colaboración con la red Goratuz).

> SOBRE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN

- **Incidir en el sistema educativo**, interviniendo con contenidos concretos en el currículum (principalmente en Secundaria y especialmente en Formación Profesional).

- **Establecer marcos de colaboración con las universidades vascas.** Se apunta hacia establecer relación con la Viceconsejería de Universidades e Investigación del Gobierno Vasco e identificar grados o agentes dentro de cada una de las universidades, que muestren interés hacia la ESS para poder introducir enfoques ligados a la ESS y desarrollar proyectos de colaboración a través de asignaturas concretas, prácticas, TFGs, TFMs u otros proyectos de investigación-acción.

> SOBRE LA EXTENSIÓN DE LA ESS

- **Encaminarse hacia una ESS más abierta y diversa, más acogedora y porosa.** Desde los valores y principios de la ESS, ampliar el espectro de incidencia, superando ciertos estereotipos y barreras que pueden situarla como minoritaria, endogámica, aleccionadora o partidista.

- Para hacer esto, algunas claves que se apuntan son:
  - Ir incorporando y profundizando en los **principios de la ESS** con otras entidades (establecer puentes, procesos, tránsitos), empezando por las de otras familias de la Economía Social.
  - Conectar con la **juventud** en cuanto a lenguaje, problemáticas (sostenibilidad, precariedad, incertidumbre...), desde la idea de que otro mundo es posible, introduciendo la ESS como alternativa ya en marcha.
  - Conectar con el movimiento de **pensionistas**, muy activas, comprometidas, con conocimiento y experiencia y con mayor disponibilidad de tiempo (potenciar el trabajo intergeneracional).
  - **Transversalizar luchas** en un marco de crisis sistémica: feminismo, ecología, derechos sociales.
  - **Sumarse a retos sociales** en los que las instituciones ya tienen puesto el foco, como: envejecimiento, migración, cambio del modelo productivo y del empleo, cambio climático, etc.
  - Generar proyectos concretos que se articulen en **marcos institucionales globales**, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ODS2030) o las políticas europeas y sus programas de financiación.

5. Contraste desde la asamblea de REAS Euskadi

Un momento clave en la elaboración del nuevo Plan Estratégico de REAS Euskadi ha sido la sesión de trabajo de contraste y nuevas aportaciones desarrollada en la Asamblea Extraordinaria celebrada el 17 de enero de 2020 en Bilbao. Esta sesión comenzó haciendo una introducción de la situación a las socias sobre el momento en el que estaba la elaboración del plan. A partir de ahí se realizaron tres sencillos ejercicios que ayudaron a posicionarse, a priorizar intereses, a debatir y aportar un poco más detenidamente sobre algunos temas, y finalmente, a compartir individualmente aquellas acciones que sí o sí nos gustaría que se acometan en el próximo plan.

5.1. Un sociodrama para situarse

Para entrar en harina, se jugó a moverse por el espacio y posicionarse sobre una cuadrícula, decidiendo dónde situar los cuerpos respecto a tres cuestiones distintas. Algunas percepciones derivadas de ello:

1. **SOBRE LA REPRESENTACIÓN TERRITORIAL.** En REAS Euskadi tienen mucho peso las organizaciones bizkainas y aunque hay entidades con presencia en todo el territorio de la CAPV, **es muy importante acometer el tema del mayor equilibrio territorial**.

2. **SOBRE LA PRIORIZACIÓN DE RETOS.** A la hora de hacer un priorización para los próximos años, hubo posiciones bastante repartidas entre el reto organizativo de la propia red (ampliar la red, reforzar la cohesión interna, trabajar el sentido de

pertenencia, el equilibrio territorial, etc.), el empresarial (fortalecer el tejido productivo, el emprendimiento, la presencia en sectores estratégicos y emergentes, la intercooperación, el Mercado Social) y el institucional (aumentar y diversificar la interlocución institucional y la incidencia en las políticas públicas). Pero el que claramente se priorizó fue el reto de seguir conectadas y abrirse como red aún más a lo social (reforzar la relación con luchas, movimientos y agentes sociales y llagar a capas más amplias de la sociedad).

3. **SOBRE LAS ACTIVIDADES.** En qué tipo de acciones poner más peso, más allá de la importancia de atender las necesidades específicas de las socias (favorecer y acompañar procesos de colaboración, hacer conexiones, formación, intermediación comercial…), o de seguir cuidando las labores de comunicación y divulgación (visibilización de la ESS y sus agentes a través de RR.SS., boletines, presencia en medios de comunicación, actividades de socialización y promoción…) o representación colectiva (hacer incidencia política, aumentar la interlocución institucional, participar en redes), una gran mayoría de las participantes apostó por **el desarrollo de acciones prácticas e instrumentos propios de carácter útil y concreto (Auditoría Social, Mercado Social, Compra Púbica Responsable, EKONOPOLO, Koop Fabrika, manuales y guías...).**

5.2. Priorizando medidas

Un siguiente paso consistió en priorizar entre todo aquello que es necesario hacer. Para eso, partiendo de una gran batería de 29 medidas que habían ido apareciendo en la elaboración del plan, se trataba de que cada persona seleccionase seis (tres señaladas como urgentes en rojo y tres como importantes en verde).

Estas 29 medidas estaban ordenadas en cinco bloques-ejes temáticos. Y entre todas ellas, 14 se priorizaron obteniendo una mayor puntuación (9 obtuvieron entre 15 y 10 votos y 5 entre 9 y 7 votos): ORGANIZACIÓN INTERNA DE REAS EUSKADI (9 medidas / 1 priorizada), DESARROLLO DEL TEJIDO PRODUCTIVO (6 acciones / 4 priorizadas), MERCADO SOCIAL (3 medidas / 3 priorizadas), DESARROLLO DE INSTRUMENTOS PROPIOS (4 medidas / 2 priorizadas) y EXTENSIÓN DE LA ESS (7 medidas / 4 priorizadas). A continuación en un cuadro se presentan las 14 acciones priorizadas y su puntuación.

Medidas	Total	Urg/Imp
Apoyar a las organizaciones pequeñas que cada vez tienen más presencia en la ESS, principalmente cooperativas pequeñas, que aportan diversidad y dinamismo, pero se ven acuciadas por la inestabilidad y la precariedad (p.e. establecer una colaboración con la red Goratuz).	15	**10**/05
Puesta en marcha del EKONOPOLO como infraestructura y espacio de referencia para la visibilización, articulación y desarrollo del tejido de la ESS y la apertura y relación con otres agentes.	15	07/**08**
Atender el Emprendimiento ESS como estrategia para generar nuevas actividades empresariales más diversas, alineadas con los principios de la ESS. Y hacerlo tomando como punto de partida el piloto de Koop Fabrika en Bilbao, desarrollado de forma colaborativa entre varios agentes de la ESS.	14	**09**/05
Potenciar la intercooperación entre entidades de REAS Euskadi y con agentes afines para: favorecer la innovación, el acceso a mercados que requieran mayor dimensión o competencias, la optimización de recursos, evitar solapamientos, etc. Y hacerlo a través de proyectos concretos que puedan servir como prototipos o casos demostrativos que extender al resto de la red.	14	**08**/06
Incidir en el sistema educativo, interviniendo con contenidos concretos en el currículum y generando materiales que faciliten su implementación en el aula (principalmente en Secundaria y especialmente en Formación Profesional).	14	**07/07**
Puesta en marcha de acciones que favorezcan el crecimiento del Mercado Social a través del aumento del consumo interno, tanto entre organizaciones socias como desde sus bases sociales y redes de influencia (las propias entidades de REAS Euskadi como principales consumidoras y prescriptoras).	13	04/**09**
Fortalecimiento de los sentimientos de pertenencia y de corresponsabilidad y de las formas de relación interna (llegando más a las trabajadoras y bases sociales de las entidades socias).	13	**13**/00
Atender lo rural y lo agro como ámbitos de oportunidad y desarrollo natural para el tejido de la ESS (ligado a lógicas de soberanía alimentaria, economía ecológica, desarrollo equilibrado del territorio, permacultura, economía circular incorporación de tecnologías FLOSS…).	11	05/**06**
Desarrollo y mejora de instrumentos de promoción que ayuden a que la oferta del Mercado Social llegue a la sociedad en general (ferias, catálogo comercial, *app* y *marketplace*, actividades de sensibilización…).	10	02/**08**
Seguir avanzando en el desarrollo efectivo de la Compra Pública Responsable como instrumento clave del Mercado Social con la administración, tanto por su efecto directo en las cuentas de resultados de las empresas de la ESS, como por su función de visibilización y prescripción hacia otros mercados.	09	**05**/04
Desarrollo de la propuesta de Organizaciones Habitables para poder ofrecerlo a entidades socias y a otras organizaciones. Sistematización e implementación de BIZIGARRI como metodología para la transformación organizacional en base a lógicas y protocolos de organización, trabajo y participación, en claves más equitativas, cuidadosas y corresponsables.	09	04/**05**
Seguir fortaleciendo la interlocución institucional, ampliando el campo territorial y departamental de incidencia (promoción económica, desarrollo de territorio, igualdad, educación, medio ambiente…), buscando el aumento	08	**07**/01

del nivel de referencialidad (de la ESS y de REAS Euskadi como agente de representación colectiva) y del impacto efectivo sobre el desarrollo de políticas públicas y acciones concretas.		
Fortalecer la comunicación EXTERNA dirigida a públicos objetivos concretos (presencia en RR.SS., comunicación a través de las propias socias de REAS Euskadi, aumentar la visibilidad en medios convencionales…).	08	**04/04**
Sumarse a retos sociales en los que social e institucionalmente se está poniendo el foco (por ejemplo dentro del marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, ODS2030). Y hacerlo aportando el enfoque de la ESS a través de proyectos concretos de innovación en colaboración.	07	**04**/03

Este ejercicio sirve solo a modo de muestreo y no es determinante, pero si arroja pistas interesantes. Por ejemplo:

- Lo más urgente se considera el reto interno de fortalecer los sentimientos de pertenencia y de corresponsabilidad, así como apoyar a las organizaciones pequeñas y el Emprendimiento ESS.
- Lo más importante es lo relacionado con el Mercado Social, tanto para aumentar el consumo interno como para mejorar la promoción externa.
- Y otras medidas priorizadas, donde lo urgente y lo importante está equilibrado, son las que tienen que ver con poner el marcha el EKONOPOLO, potenciar la intercooperación, incidir en el sistema educativo o atender lo rural y lo agro.

Otro dato significativo es que solo una medida de las nueve que componían el bloque de ORGANIZACIÓN INTERNA resultó priorizada. Una posible lectura que realizar es que **todo lo "meta", aunque se entiende como importante, se considera que hay que abordarlo desde acciones concretas y prácticas en las que el objetivo "meta" se alcance de manera indirecta o colateral.**

5.3. Identificando retos

Uno de los objetivos de la asamblea era trabajar colectivamente, en grupos pequeños, sobre los bloques-ejes significativos. Se eligieron cuatro de ellos (el quinto, relacionado con la EXTENSIÓN DE LA ESS se dejó para ser trabajado posteriormente a la asamblea con grupos específicos). En base a un guión que recogía reflexiones previas, se buscaba sobre todo: contraste, aportaciones nuevas e identificar retos.

1. **SOBRE LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE REAS EUSKADI.** Se puso mucho peso en llegar, más allá de los equipos directivos, a las propias trabajadoras y bases sociales de las organizaciones, como manera de capilarizar la ESS desde dentro y así aumentar la diversidad del movimiento (clase, género, educación, raza…). También se habló de ampliar la red acercándose a otras realidades empresariales, en cuanto a quiénes las promueven, en qué sectores trabajan o dónde están situadas (se aludió principalmente a personas trans y migrantes, al medio rural o la revitalización del sector de intervención social y a la diversificación territorial). Además, tuvo mucha presencia la necesidad de cuidar y acompañar la intercooperación, el juntarse y compartir, buscando tanto reforzar relaciones entre agentes similares como potenciar la colaboración entre complementarios.

2. **SOBRE EL DESARROLLO DEL TEJIDO PRODUCTIVO.** Empezar por hacer una prospección-mapeo de sectores estratégicos y emergentes, identificando agentes de REAS Euskadi y cercanos ya presentes en dichos sectores (por ejemplo lo agro y la alimentación, las tecnologías FLOSS, el *co-housing* o el sector de la moda-textil); apoyar el desarrollo de pequeñas empresas en el ámbito de la ESS y su potenciación en REAS Euskadi (por ejemplo en colaboración con la red Goratuz); impulsar el Emprendimiento ESS (a partir del piloto de KoopFabrika en Bilbao), avanzando hacia ofrecer un servicio de apoyo integral para la creación de empresas de la ESS; o potenciar instrumentos como la Auditoría Social o la Compra Pública Responsable, para visibilizar el valor diferencial de la oferta y aumentar la cuota de mercado.

3. **SOBRE EL MERCADO SOCIAL.** La clave propuesta es dar el salto entre que a nivel social e institucional cada vez se "compre" más el discurso de lo social y lo eco, pasando a que se compren de manera efectiva los productos y servicios que se ofrecen desde la ESS. ¿Para eso qué se necesita? Parece que más y mejor comunicación y marketing para visibilizar y situar la oferta de forma más cualitativa; saber segmentar y llegar más efectivamente a los distintos públicos objetivos internos y externos; conocerse mejor entre los agentes para desde ahí aumentar la compra interna y de las propias bases sociales; o tratar de tener una mayor presencia en medios generalistas para amplificar el mensaje y llegar a públicos más amplios.

4. **SOBRE EL DESARROLLO DE INSTRUMENTOS PROPIOS.** Se habló de la necesidad de que esos instrumentos (principalmente en referencia a la Auditoría Social y BIZIGARRI) sean adaptativos en lugar de rígidos y homogeneizantes, y que su implementación se base en el acompañamiento y la facilitación, en vivirlos como procesos de transformación progresiva, percibidos como atractivos e ilusionantes y no como una carga de trabajo más. En este sentido se propusieron herramientas sencillas de comunicación tipo vídeotutoriales, podcasts o guías muy sintéticas y prácticas, así como encuentros o canales compartidos de acompañamiento e intercambio de experiencias y saberes.

5.4. Algunas ideas concretas

Por último, para terminar la asamblea se pidió a todas las asistentes que compartiesen alguna acción que les pareciese fundamental incluir en el plan. Simplemente algunos de los títulos de las fichas que cumplimentaron ya son una buena orientación para enfocarnos en el diseño definitivo del Plan Estratégico.

REAS Euskadi dentro de las entidades, Espacios para compartir, Necesitamos un plan de marketing, Los robots sueñan con agricultura ecológica, El sello de la Auditoría Social, Incremento de un 10% en el consumo interno, Acercarnos a las familias de la Economía Social, Captación y cuidado de entidades socias, Caja de resistencia, Mailegu: recursos compartidos y monedas virtuales, Listados de compras generales, Microfondos para proyectos, Erotizamos REAS Euskadi, Mirar más allá de Bizkaia, Aterrizar los instrumentos a la realidad de cada entidad.

6. Sobre la extensión de la ESS

6.1. Coyunturas del proceso de reflexión

En la asamblea del 17 de enero se decidió no trabajar el bloque-eje de EXTENSIÓN DE LA ESS que tiene que ver con el **aumento del impacto, transferencia y diversificación de los ámbitos de incidencia de la ESS a nivel institucional, económico, educativo y social**. Esta decisión tenía que ver con distintos motivos:

- **El Grupo de Comunicación de REAS Euskadi ya contaba con su propio plan estratégico** y parecía conveniente dedicar una sesión específica a partir de lo que ya venían trabajando. La sesión se desarrolló el 3 de marzo (en el punto 6.2. se comparten algunas ideas clave).

- **La educación es un ámbito emergente, con mucho potencial** en lo relativo a lo curricular en todos los niveles, la investigación y la generación de una nueva subjetividad desde lo formativo. Pero este es un ámbito nuevo para REAS Euskadi, y para **que la reflexión tuviera una base más sólida y estuviera conectada con el tejido educativo, convenía acompañarse de profesionales y agentes institucionales de este ámbito, externas a REAS Euskadi**. La sesión quedó cancelada por motivo del COVID19, entendiendo que la creación de un grupo de trabajo diverso para abordar el reto educativo será una de las acciones concretas que incorporar al plan.

- **Relaciones bilaterales con otras redes y agentes económicos, sociales e institucionales.** Se querían mantener encuentros entre final de marzo y abril, con el objetivo de sumar posibles acciones y contrastar el conjunto del plan antes de su aprobación por REAS Euskadi. De este modo se buscaba enriquecer el plan con miradas externas, buscando una mayor legitimización así como identificar colaboraciones concretas. Debido al COVID19 estas reuniones no han podido mantenerse y se propone que se transformen en una serie de sesiones de presentación del plan una vez ya aprobado.

6.2. Ideas y prioridades relacionadas con la comunicación

En este punto se trasladan las principales ideas y prioridades detectadas en lo relativo a la comunicación de REAS Euskadi. Además de esta breve síntesis se cuenta con un documento anexo con información más detallada.

> SOBRE PERSONAS Y RECURSOS DEDICADOS A COMUNICACIÓN

- Incorporación a corto plazo de **una persona dedicada íntegramente a comunicación** con visión estratégica y actuación transversal.
- Además del trabajo de la persona liberada y desde su liderazgo, es necesario implicar a **otras personas del equipo técnico y entre las socias**, para abordar la

comunicación de manera más distribuida y corresponsable (distintas formas y niveles de implicación).
- **Establecer canales y protocolos de acceso a la información de forma más abierta y transparente** para que todo el mundo pueda ser más consciente y partícipe.

> SOBRE COMUNICAR DE DENTRO A FUERA

- **Trabajar el adentro y desde ahí expandir.** Se prioriza la comunicación interna buscando que lo interno sea lo que irradie hacia afuera.
- **Centrarse en la propia red** para ser MÁS FUERTES (utomotivarse y coger energía), MÁS CONSCIENTES (de la importancia y el valor de REAS Euskadi como herramienta), MÁS VISIBLES (desde lo práctico y demostrativo) y MÁS CONECTADAS (para aumentar y cualificar relaciones, intercambios y colaboraciones).
- Hacerlo a través de: 1) acciones que ayuden a profundizar en el **sentido y sentimiento de pertenencia**; 2) ampliar a la red mediante una estrategia de **captación de socias y colaboradoras**; 3) agrupar y segmentar grupos internos de interés para **cualificar relaciones**; y 4) utilizar los **proyectos e instrumentos propios** como los mejores medios y canales para comunicar.

> SOBRE ESPACIOS Y MEDIOS PARA COMUNICAR

- **Una web propia para REAS Euskadi** como escaparate-altavoz más personalizado y con mayor autonomía en su gestión (es necesario hacer un trabajo de reflexión y diseño antes de empezar a hacerla) + Microsites temáticos específicos utilizando un mismo dominio raíz + Canales para archivar y compartir contenidos.
- **Presencia cualitativa en redes sociales.** Selección de RR.SS. más adecuadas y estrategia de utilización y comunicación distribuida.
- **Relación con medios afines** (entendidos como parte de la red de socias o colaboradoras) + **Personas concretas** dentro de los principales medios generalistas en Euskadi.

> SOBRE MARCAS, SELLOS Y LOGOS

Es preciso poner orden o definir una lógica de funcionamiento entre las diferentes marcas, sellos, logos y distintivos identificativos. Esta lógica podría ser:
- **REAS Euskadi.** Marca corporativa de la red de la Economía Social y Solidaria, que representa a todas su entidades socias y colaboradoras.
- **Mercado Social - MeS.** Marca paraguas dirigida a un público generalista que representa un mercado que incluye una amplia oferta de consumo y de servicios.
- **Auditoría Social.** Sello que acredita o certifica que una organización ha realizado la auditoría social.

EL ARBOL
ZUHAITZA

7. Volviendo sobre la Visión, la Misión y los Principios

Como ya se apuntaba en el apartado 2. de este documento, uno de los criterios a tener en cuenta para la elaboración del plan ha sido **HACERLO AL REVÉS.** Porque el rumbo está marcado, hay consenso sobre él, y el reto para el siguiente plan es ver cómo seguir ese rumbo de la manera más eficaz, eficiente y afectiva. Por eso todo el trabajo inicial ha consistido en identificar cómo mejorar ese rumbo desde la mirada colectiva del conjunto de la red, para identificando las acciones concretas y situadas, plantear la reformulación la misión y la visión y no al contrario.

El trabajo para la redefinición de la misión y la visión se ha hecho entre el Equipo Técnico de REAS Euskadi y su Junta Directiva, a partir de tres sencillas preguntas: ¿Qué quitar? ¿Qué mantener? ¿Qué añadir? Y a esto se suma la revisión de los principios de la ESS que se está haciendo conjuntamente desde REAS Red de Redes.

7.1. La misión de REAS Euskadi

Promover modelos y prácticas económicas alternativas que pongan la vida en el centro

La misión de REAS Euskadi es contribuir al desarrollo efectivo de la Economía Social y Solidaria (ESS), entendida como medio –y no como fin– al servicio del bienestar de las personas y las comunidades, desde la conexión responsable y el cuidado del entorno natural, para la cohesión social y la sostenibilidad de la vida.

Promover la construcción de un movimiento económico socialmente transformador, tanto a nivel local como global, compuesto por empresas y entidades que a través de su oferta de productos y servicios posibilitan una mayor soberanía comunitaria en todos los ámbitos de la vida (alimentaria, energética, tecnológica, financiera, cultural…), constituyéndose en una firme alternativa al modelo imperante de producción, comercio y consumo.

Y hacerlo como red de representación colectiva que persigue el fortalecimiento y el mayor reconocimiento posible de la ESS y de su tejido económico productivo en la Comunidad Autónoma Vasca.

7.2. La visión de REAS Euskadi

Un movimiento con mayor incidencia social transformadora.
Un tejido productivo más rico y consolidado.
Una red más abierta, diversa, equilibrada y conectada.
Una organización más habitable y corresponsable.

La visión de REAS Euskadi en 2025 es la de una red con una creciente capacidad de incidencia social transformadora, que ha sabido hacer extensiva la Economía Social y Solidaria (ESS) a capas más amplias de la sociedad

Una red que contribuye a construir y consolidar prácticas económicas alternativas dentro de un Mercado Social cada vez más rico, fomentando el Emprendimiento ESS, la intercooperación y la apuesta por sectores estratégicos y ámbitos emergentes, así como la incidencia y relación con el sistema educativo. Una red que desarrolla instrumentos propios al servicio del análisis, la mejora, el fortalecimiento, la visibilización y la puesta en valor de sus entidades socias, de la propia red y de la ESS en general.

Una red cada día más abierta, amplia, diversa y equilibrada en cuanto a sectores de actividad, tipología de organizaciones y representación territorial. Una red que ha mejorado significativamente su capacidad de articulación colectiva, desde un importante aumento del sentimiento de pertenencia y una implicación cada vez más corresponsable, posibilitada a través de herramientas y procedimientos efectivos de participación y trabajo distribuido. Una red que ha promovido, desarrollado y difundido una propuesta propia de construcción de organizaciones habitables y sostenibles, que incorporan en su gestión las prácticas feministas y ecologistas.

Una red que ha optimizado sus alianzas y la cooperación con otras redes y agentes locales, supraterritoriales e internacionales de la Economía Social y ha mejorado su interlocución con instituciones públicas, agentes económicos y movimientos sociales y políticos, aumentando su influencia en la promoción y desarrollo de políticas públicas e iniciativas ciudadanas a favor de la ESS y del cambio social.

7.3. Los principios éticos de la ESS

La ESS se rige en su desarrollo, para definir sus modelos, sistemas y prácticas de gobernanza, producción, distribución y consumo, en seis fundamentos que se recogen en la *Carta de principios de la Economía Social y Solidaria*:

1. **Equidad.** Una sociedad equitativa es aquella donde todas las personas se reconocen como iguales en dignidad, derechos y posibilidades, asumiendo y respetando las diferencias existentes entre ellas.
2. **Trabajo.** El trabajo es mucho más que un empleo o una ocupación (remunerada o no) para la producción de bienes y servicios necesarios para el bienestar, así como las tareas reproductivas y debe permitir el desarrollo de las capacidades de las personas.
3. **Sostenibilidad ambiental.** Toda nuestra actividad social y económica está relacionada con la naturaleza, por ello nuestra alianza con ella y el reconocimiento de sus derechos es nuestro punto de partida.
4. **Cooperación.** La ESS está basada en una práctica participativa y democrática que fomenta el aprendizaje colaborativo y el trabajo cooperativo.
5. **Sin fines lucrativos.** Nuestros balances tienen en cuenta, además de los resultados económicos, el impacto de nuestra actividad en el entorno, las personas y el medioambiente, destinando los posibles beneficios a la mejora o ampliación de la actividad o a otras iniciativas solidarias de interés general.
6. **Compromiso con el entorno.** Nuestro compromiso con el entorno se traduce en la cooperación con otras organizaciones y redes como camino para que experiencias solidarias concretas puedan generar modelos, sistemas y prácticas socioeconómicas alternativas.

Pero la ESS es una realidad en pleno desarrollo y sus principios van evolucionando, matizándose y sofisticándose. Por eso, uno de los retos desde REAS Red de Redes es **revisar esta carta de principios**, poniendo un mayor acento por ejemplo, en todo lo que tiene que ver con incorporar las visiones feminista y ecologista, con poner en el centro la sostenibilidad de la vida, con aprender de las epistemologías y prácticas del Sur y del Buen Vivir.

8. Un plan para poner LA VIDA EN EL CENTRO

Un objetivo a la hora de diseñar este nuevo Plan Estratégico de REAS Euskadi ha sido que fuera sencillo y sintético. No se pretendía generar un documento demasiado exhaustivo en cuento a acciones, ni muy pormenorizado sobre el desarrollo de las mismas, sino **una hoja de ruta que sirviese de guía y referencia y que ya en el proceso, pueda ir detallándose y adaptándose en cada plan de gestión anual**, en base a las circunstancias, recursos, posibilidades, evolución del contexto y de la ESS, etc.

8.1. Entendiendo la matriz estructural del plan

El Plan Estratégico de REAS Euskadi se ha confeccionado a partir de toda la información recogida y elaborada. Para poder entender de manera sencilla su estructura, a continuación se presentan brevemente algunos elementos que componen su matriz.

> CRITERIOS BÁSICOS

Tal como se proponía en el punto 2. de este documento, para la elaboración del plan se han contemplado los siguientes criterios:

- **UN PLAN PERMACULTURAL.** Un plan holístico, donde las partes estén interrelacionadas y se retroalimenten (más ecológico, más sostenible, más habitable, más disfrutable).
- **¡MENOS COSAS MÁS CUIDADAS!** Ajustar mejor las expectativas y ser más cualitativas.
- **¿QUIÉN HACE QUÉ?** ¿Quiénes lideran? ¿quiénes están implicadas?
- **TEMPORALIDAD.** ¿Cuándo se lleva a cabo cada acción en el periodo 2021-2025?
- **INDICADORES.** ¿Qué queremos conseguir al final del plan? (pocos, sencillos, a nivel cuantitativo y/o cualitativo). Ver apartado 8.4.

> GRUPOS-EJES TEMÁTICOS

El plan se organiza en 5 apartados, que a su vez se subdividen en 17 estrategias (entre 3 y 4 por eje) y reúne un total de 55 acciones (entre 2 y 4 por estrategia):

1. ORGANIZACIÓN INTERNA DE REAS EUSKADI
2. DESARROLLO DEL TEJIDO PRODUCTIVO
3. DESARROLLO DEL MERCADO SOCIAL
4. DESARROLLO DE INSTRUMENTOS PROPIOS
5. EXTENSIÓN DE LA ESS

> PRIORIZAR MEDIDAS

El plan incluye dos tipos de medidas diferenciadas, con el objetivo de no dejar fuera ninguna acción significativa, pero señalando las prioridades:

Objetivos y acciones prioritarias para el periodo 2021-2025
Otras medidas a tener en cuenta (se activarán si si se dan circunstancias propicias o aparecen agentes con capacidad tractora de las mismas).

> QUIÉNES: AGENTES IMPLICADOS

En cada acción se señala qué agentes lideran y/o están implicados en su desarrollo. En negrita se destaca quién lidera cada acción. El código de identificación de agentes es:

ET	Equipo Técnico
JD	Junta Directiva
GT	Grupos de Trabajo
SR	Socias de REAS Euskadi
R	Otras Redes y agentes externos.
SP	Servicios Profesionales (preferiblemente en el marco del Mercado Social).

> TEMPORALIDAD

Sin entrar en señalar fechas concretas, sí se han definido tres periodos temporales, en un gradiente entre lo urgente y lo importante, que se señalan con un código de color: La temporalidad indica cuando cada acción debe estar finalizada, entendiendo que algunas podrán ser acciones muy puntuales en el tiempo y que otras quizá puedan extender su ejecución a lo largo de todo el periodo de ejecución del plan de manera más procesual (en este último caso será conveniente identificar retos intermedios).

Rojo	A desarrollar a lo largo de 2021
Amarillo	A desarrollar hasta diciembre de 2023
Verde	A desarrollar hasta diciembre de 2025

EDUCACIÓN
RELACIONES REDES
COMUNICACIÓN
EMPRENDIMIENTO SOCIAL COOPERATIVO
INTERCOOPERACIÓN
MeS
ORGANIZACIÓN INTERNA
EKONOMOLO
ORGANIZACIONES HABITABLES
AUDITORIA SOCIAL

8.2. Una mirada general al plan

Como un primer acercamiento general al plan se propone una mirada sintética a la par que holística, tratando de que las diferentes partes o acciones principales del mismo se entiendan de manera interrelacionada (metafóricamente se podría pensar en un edificio ordenado en cuatro niveles, desde los cimientos al tejado).

Nivel 1: ORGANIZACIONES MÁS HABITABLES QUE SE AUTOEVALUAN PARA MEJORAR INDIVIDUAL Y COLECTIVAMENTE

La base del nuevo plan es poner LA VIDA EN EL CENTRO, tanto de las organizaciones como de las personas que las componen. Esta es una cuestión a trabajar de manera integral, pero que se propone abordar principalmente a través de dos instrumentos complementarios entre sí:

- **BIZIGARRI** propone la transición hacia organizaciones más habitables a través de la puesta en práctica de propuestas organizativas feministas de participación, coordinación y liderazgo más equitativo, cuidadoso y corresponsable. BIZIGARRI se está implementando en primer lugar sobre la propia estructura y sistema organizativo de REAS Euskadi, pero a partir de ahí debería hacerse extensible al resto de organizaciones de REAS Euskadi
- **La Auditoría Social** nos ayuda a poder entender mejor la situación, las necesidades de mejora y el valor producido. Algo que debemos seguir desarrollando, integrar en nuestro funcionamiento y visibilizar, tanto desde cada organización como en relación al conjunto de la ESS.

Nivel 2: FORTALECERSE DESDE QUIENES SOMOS Y DOTARSE DE UN ESPACIO DE REFERENCIA

Una de las claves del plan es poner atención en extender las propuestas y prácticas de la ESS y la referencialidad de REAS Euskadi como principal entidad de representación en este sentido. Para esto se propone una doble vía:

- **Una estrategia de fortalecer el adentro de la ESS.** Crecer desde lo que ya somos pero quizá no estamos sabiendo atender y desarrollar en toda su potencia. En lugar de intentar convencer a otras, servir nosotras mismas como ejemplo. Que nuestro propio comportamiento sea la mejor vía de prescripción. Para esto es necesario fortalecer el sentimiento de pertenencia y corresponsabilidad llegando e implicando a las personas trabajadoras y las bases sociales de las organizaciones de REAS Euskadi; así como trabajar más en claves de intercooperación, desarrollar las capacidades de mejora desde el aprendizaje compartido y el apoyo mutuo, aumentar el consumo interno en el Mercado Social o atender la comunicación interna como principal altavoz para la externa.
- **Puesta en marcha del EKONOPOLO** como infraestructura clave y espacio de referencia (físico y simbólico) para la visibilización, articulación y desarrollo del tejido de la ESS. Debe ser un instrumento importante tanto de cara al fortalecimiento interno como para la apertura y relación con otros agentes.

Nivel 3: UN TEJIDO PRODUCTIVO MÁS AMPLIO, DIVERSIFICADO, FUERTE Y COMPETITIVO

La ESS es un movimiento social de base económica que centra su estrategia en la puesta en marcha de alternativas efectivas y demostrativas de producción y consumo que permitan una transición hacia modelos, sistemas y prácticas socioeconómicas más equitativas y sostenibles. Para ello, además de otras estrategias de incidencia, articulación, investigación o divulgación, en este plan es fundamental apostar por el desarrollo un tejido empresarial cada vez más amplio y diversificado, más fuerte y competitivo. Para avanzar en este sentido se propone poner atención principalmente en:

- **Emprendimiento ESS** como vía para ampliar y diversificar la presencia sectorial (atendiendo sectores estratégicos verticales y transversales para la ESS) y para acercarse a realidades empresariales emergentes y a nuevas personas y colectivos promotores.
- **Intercooperación** entre entidades de REAS Euskadi y con agentes afines, como vía para: favorecer la innovación, el acceso a mercados que requieran mayor dimensión o competencias, la optimización de recursos, evitar solapamientos, etc. Y hacerlo poniendo atención en el desarrollo de proyectos en sectores estratégicos.
- **Mercado Social** como instrumento para la viabilidad y el crecimiento del tejido productivo de la ESS y la promoción y el acceso a alternativas reales de producción y consumo. Y hacerlo desde la mejora de los instrumentos de marketing y promoción, el aumento del consumo interno y el desarrollo efectivo de la Compra Pública Responsable.

Nivel 4: EXTENSIÓN DE LA ESS

Por último, el plan busca aumentar el impacto, transferencia y diversificación de los ámbitos de incidencia de la ESS a nivel institucional, económico, educativo y social, conectando lo local con lo global. Para conseguirlo la estrategia se despliega a partir de tres herramientas:

- **La comunicación**, como ámbito integral, priorizando el nivel interno pero sin dejar de atender lo externo. Buscar por un lado profundizar en el sentido y sentimiento de pertenencia dentro de REAS Euskadi; y por otro, en claves de divulgación y sensibilización, extender la filosofía y las prácticas de la ESS a nivel social.
- **La educación** en sus distintos niveles, por su potencial tanto para afectar en la formación general desde la infancia, como para intervenir en la formación de perfiles profesionales que puedan incorporarse a la ESS, así como para participar en la realización de investigaciones relacionadas con el desarrollo de nuevos modelos, sistemas y prácticas económicas, productivas y organizativas.
- **Las relaciones de cooperación** de REAS Euskadi con agentes de distinta naturaleza y formando parte de redes y movimientos alineados con sus intereses de carácter local, supraterritorial e internacional, para incidir en distintos ámbitos, colaborar en base a objetivos comunes y amplificar su efecto transformador.

8.3. Un plan organizado en cinco bloques-ejes

Este plan desde el principio se ha diseñado con el propósito de proponer MENOS COSAS MÁS CUIDADAS, tratando de huir del impulso productivista. Pero es cierto que finalmente, dentro de sus 5 grupos-ejes temáticos se incluyen 17 estrategias (entre 3 y 4 por eje) y un total de 55 acciones (entre 2 y 4 por estrategia). Así a primera vista no parecen pocas cosas que hacer. ¿Son demasiadas? ¡Quizá lo sean!… Pero hay que tener en cuenta que la ESS en general está en un momento de despliegue y crecimiento, con muchos frentes abiertos. Y REAS Euskadi tiene que ser capaz de situarse en relación a ese marco de oportunidad, buscando la manera de -a través de alianzas y colaboraciones significativas con otros agentes de distinto tipo- proponer respuestas efectivas que acompañen y faciliten este despliegue.

Así, las tablas que presentamos a continuación y que desgranan de forma sintética el plan, deben entenderse, no como una matriz cerrada que genere ansiedad por lo inabarcable, sino como una hoja de ruta abierta sobre la que ir resituándose en base a las circunstancias (en un escenario de creciente incertidumbre). **El plan estratégico debe concretarse en los planes de gestión anuales, ajustando en esos momentos: las acciones concretas, los objetivos e indicadores, los agentes implicados, y la financiación y/u otros recursos para su desarrollo.**

1. ORGANIZACIÓN INTERNA DE REAS EUSKADI			
Consolidar REAS Euskadi como la entidad de representación colectiva de la ESS de referencia en Euskadi, en cuanto a su cuota de representatividad, su función, sus formas de organización y su sostenibilidad, efectividad y nivel de incidencia.			
Estrategias y acciones prioritarias para el periodo 2021-2025			
Estrategias	**Acciones**	**Quién**	**Temp**
1.1. Cuidado de las entidades socias y fortalecimiento de los sentimientos de pertenencia y de corresponsabilidad de las personas que las conforman. Esta es una de las cuestiones que se ha detectado como clave en el plan, para además ser acometida de manera urgente. Por eso, por su relevancia, para su definición y seguimiento, se propone la creación de un Grupo de Trabajo específico de carácter temporal	**1.1.a.** Diseño y activación de mecanismos de participación en proyectos y actividades promovidas por REAS Euskadi, que más allá de a las personas directivas de las entidades socias (o con funciones de enlace con REAS Euskadi) estén orientadas a propiciar la implicación de sus trabajadoras y bases sociales. Y ponerlos a prueba a través de diversos proyectos piloto.	**ET**, **JD**, SR. SP.	
	1.1.b. Identificación de intereses y necesidades que poder abordar desde una doble vía: 1. Realización de un pequeño plan de acción colaborativo (con grupos de apoyo mutuo, actividades, instrumentos concretos…). 2. Concreción de la propuesta de valor y la cartera de servicios de REAS Euskadi hacia las entidades socias y colaboradoras.	**ET**, **GT**, SR.	
	1.1.c. Desarrollo de acciones y materiales promocionales y divulgativos (de la ESS en general y de entidades socias concretas) dirigidos a las propias trabajadoras y bases sociales, como manera de capilarizar la ESS desde dentro y así aumentar la diversidad del movimiento (clase, género, educación, raza…).	**ET**, SR.	

	1.1.d. Diseño e implementación de un pequeño paquete de acciones con un componente más lúdico-relacional-festivo dirigidas a generar sentimiento de pertenencia, favorecer el conocimiento y reconocimiento mutuo, celebrar hitos colectivos, dar visibilidad y poner en valor la red y la ESS.	**ET**, GT.	
1.2. Crecimiento y diversificación de entidades socias y colaboradoras, en cuanto a actividad, territorio, dimensión, perfil de las promotoras…	**1.2.a.** Impulso más proactivo y sostenido de la estrategia de captación de socias y colaboradoras, para aumentar la red con: 1. Nuevas entidades socias, abriéndose a: tipología de promotoras más diversificada, ámbitos estratégicos, emergentes y nuevas realidades empresariales. 2. Otros perfiles de colaboradoras y voluntarias (profesionales autónomas, empresas de la economía social…).	ET, **JD**, SR.	
	1.2.b. Puesta en marcha de medidas dirigidas a conseguir un mayor equilibrio de la presencia de la red a nivel territorial en la CAPV, en cuanto a número de entidades socias y a la representatividad e incidencia en las tres provincias (y no solo en las capitales). • Estudiar la viabilidad de la apertura de oficinas o puntos de referencia en Donostia, Gasteiz u otra población estratégica (con agentes del territorio) • Empezar por Araba ligado a la estrategia de relación con lo rural y lo agro. Identificar agentes promotores en la provincia, posibles nueves socias, iniciativas y recursos concretos. • En Gipuzkoa trabajar en dos vías: 1) analizar con qué agentes establecer relaciones de cooperación; y 2) activar proyectos junto a socias de REAS Euskadi. • Buscar alianzas con las Agencias de Desarrollo Local para identificar agentes, ámbitos de oportunidad, buenas prácticas que replicar de manera adaptada, etc.	**ET**, **JD**, SR, R.	
	1.2.c. Identificación y activación de proyectos a desarrollar con REAS Navarra y con el tejido de la ESS de Iparralde (empezar por proyectos concretos, pequeños y con recursos que los hagan sostenibles), que sirvan para potenciar las relaciones territoriales de colaboración e intercambio de conocimiento.	**ET**, R.	
1.3. Continuar con la transformación organizativa a través de BIZIGARRI* para que REAS Euskadi sea una organización habitable. * BIZIGARRI ya cuenta con un plan de acción propio hasta 2022.	**1.3.a.** Finalización de las acciones orientadas a transversalizar la mirada feminista en: • Los documentos ideológicos*. • La comunicación interna y externa. • Las herramientas que REAS Euskadi utiliza para desarrollar su acción. * Uno de los primeros retos desde REAS Red de Redes es revisar la Carta de Principios, incorporando las visiones feminista y ecologista, poniendo en el centro la sostenibilidad de la vida.	**ET**, JD, GT, SR.	

	1.3.b. Desarrollo de planes de formación y diseño e implementación de protocolos y herramientas para terminar de definir e implantar en REAS Euskadi una forma organizativa feminista, en la participación, coordinación y liderazgo, en los distintos órganos de trabajo y decisión.	**ET**, SP.	
	1.3.c. Acciones de diagnóstico, formación y transferencia de experiencias, dirigidas a promover en las organizaciones de la red la mirada feminista y procesos de cambio para ser organizaciones más habitables. Buscar mayor participación e incidencia en los hombres.	**ET**, **GT**, SR, SP.	

Otras medidas a tener en cuenta

Aumentar y diversificar las fuentes de financiación de REAS Euskadi (diversificación de ámbitos institucionales, financiación privada con organizaciones afines, generación de recursos propios).

Migración hacia un entorno tecnológico FLOSS (Free, Libre, Open Source) en cuestiones de gestión, comunicación, creación de contenidos… REAS Euskadi debe servir como punta de lanza para la progresiva transformación de sus entidades socias en claves de soberanía tecnológica.

2. DESARROLLO DEL TEJIDO PRODUCTIVO

Contribuir al fortalecimiento, consolidación y diversificación del conjunto del tejido productivo de la ESS.

Estrategias y acciones prioritarias para el periodo 2021-2025

Estrategias	Acciones	Quién	Temp
2.1. Concreción y articulación del Área de Desarrollo Empresarial como uno de los pilares de REAS Euskadi. en relación con ámbitos como el posicionamiento y la intervención en sectores estratégicos, el Emprendimiento ESS, la intercooperación, el desarrollo del Mercado Social o el empleo inclusivo.	**2.1.a.** Definición del Área de Desarrollo Empresarial: de sus objetivos y competencias; y de su estructura, recursos e interrelación con otras áreas de trabajo.	**ET**, **JD**, SP.	
	2.1.b. Incorporación de una persona al equipo de REAS Euskadi, dedicada íntegramente a este nuevo área. Esto compondría un equipo liberado de dos personas, una centrada en sectores, emprendimiento ESS e intercooperación y otra centrada en Mercado Social, todo ello con visión estratégica y desde una actuación transversal*. Además, habría que ver si esta persona se ubica en la oficina de Bilbao o si, en relación a la necesidad de un mayor equilibrio territorial, se situaría como punta de lanza en otra provincia (de manera continuada o parcial). * Además del trabajo de las dos personas liberadas y desde su liderazgo compartido, es necesario implicar a otras personas del Equipo Técnico y sobre todo entre las socias, para abordar el desarrollo empresarial de manera más distribuida y corresponsable (partiendo del Grupo de Trabajo del Mercado Social).	**ET**, **JD**, GT.	
	2.1.c. Mantenimiento del vínculo con el ámbito estratégico del empleo inclusivo (inserción sociolaboral, precariedad laboral, mejora de condiciones de empleo, igualdad, políticas de	**ET**, JD, R.	

	conciliación, etc.). Y hacerlo principalmente a través del trabajo conjunto de incidencia y desarrollo de itinerarios y acciones con ekaIN Sarea; y en relación directa con las trabajadoras de estos ámbitos y sus representantes.		
2.2. Ampliación de los sectores (verticales y transversales) de carácter estratégico (que aumenten la visibilidad y el impacto) y emergentes (que favorezcan la innovación, diversificación de actividades y/o conexión con comunidades concretas) en los que estar presentes de forma relevante desde la ESS.	**2.2.a.** Realización de un estudio de prospección-mapeo de sectores estratégicos y emergentes para: • Identificar sectores en los que ya se está presente de forma incipiente (¿qué agentes de REAS Euskadi y cercanos ya presentes en dichos sectores?). • Identificar sectores en los que aún no hay presencia (¿con quiénes se podría explorar cómo iniciar el posicionamiento en estos sectores?).	**ET**, GT, SP.	
	2.2.b. Apertura de una línea de trabajo relacionada con lo rural y lo agro como ámbitos de oportunidad y desarrollo natural para el tejido de la ESS (ligado a lógicas de soberanía alimentaria, economía ecológica, desarrollo equilibrado del territorio, permacultura, economía circular, incorporación de tecnologías FLOSS…). • Identificación de socias estratégicas dentro de REAS Euskadi en esta línea. • Visibilidad y posicionamiento de la red hacia el sector agrario (acercamiento a nueves socias y colaboradores). • Creación de un espacio de reflexión donde estudiar oportunidades desde la ESS relacionadas con: agroecología y territorio (relaciones rural-urbano); optimización de las cadenas valor desde la producción al consumo; posibilidades de la innovación abierta y las tecnologías FLOSS; etc. • Apoyo en la introducción de lógicas ecológicas y feministas en el sector agro. • Trabajo específico y adecuación de instrumentos como el Mercado Social, la Auditoría Social o la Compra Pública Responsable.	**ET**, **SR**, SP.	
	2.2.c. Realización de estudios específicos y puesta en marcha de pilotos en los sectores priorizados por REAS Euskadi, entre los identificados en el estudio de prospección (como por ejemplo: *co-housing,* agroecología, energía, moda-textil, cuidados, tecnologías FLOSS, movilidad…).	**ET**, SP.	
	2.2.d. Participación en proyectos concretos de innovación en colaboración -aportando el enfoque de la ESS-, relacionados con retos sociales en los que social e institucionalmente se está poniendo el foco (por ejemplo dentro del marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU ODS2030 o de las misiones del nuevo programa Horizon Europe de la UE).	**ET**, **SR**, R, SP.	

2.3. Atender el Emprendimiento ESS como vía para diversificar sectores, acercarse a realidades empresariales emergentes y a nuevas personas y colectivos promotores; introduciendo a la vez en el emprendimiento generalista los principios, las lógicas y las herramientas de la ESS.	**2.3.a.** Consolidación, como acción prioritaria vinculada a esta estrategia, de un programa de emprendimiento desde la lógica de la ESS, y de sus itinerarios y herramientas formativas y de acompañamiento. Una vez desarrollado el primer piloto en Bilbao en 2020 (a través de Koop Fabrika), será necesario realizar una evaluación y plantear un plan de acción para los próximos años (vinculado a: diseño de módulos formativos y herramientas propias, programa de mentoría, comunidad de aprendizaje e intercambio de experiencias…).	**ET**, **GT**, SR, R.	
	2.3.b. Concreción y promoción de un paquete de ventajas por elegir pertenecer a la ESS (en cuanto a forma jurídica, mercado, apoyos…) y a REAS Euskadi como red de referencia para representar sus intereses.	**ET**, GT.	
	2.3.c. Introducción de la ESS (sus principios, lógicas, oportunidades) en el marco de programas generalistas de emprendimiento ofrecidos por instituciones y organizaciones vinculadas principalmente a la promoción empresarial, el empleo y/o la formación. • Elección de agentes clave con los que trabajar esta cuestión (agencias de desarrollo, F.P., universidad…). • Diseño (o adaptación) de módulos, herramientas y actividades que desarrollar dentro de programas de emprendimiento pre-existentes.	ET, **GT**.	
	2.3.d. Análisis de la pertinencia y viabilidad de la puesta en marcha de un servicio de apoyo integral + "ventanilla única" para la creación de empresas de la ESS (en colaboración con otras organizaciones e instituciones).	**ET**, GT.	
2.4. Fortalecer y consolidar del entramado empresarial de la ESS, buscando aumentar las relaciones de intercooperación, la implementación de medidas específicas para problemáticas concretas, la sistematización y transferencia de buenas prácticas y una mayor profesionalización, principalmente de las áreas de gestión y comercialización.	**2.4.a.** Potenciación de la intercooperación entre entidades de REAS Euskadi y con agentes afines para: favorecer la innovación, el acceso a mercados que requieran mayor dimensión o competencias, la optimización de recursos, evitar solapamientos, etc. Principalmente ayudar a propiciar y/o acompañar proyectos concretos a partir de: relaciones horizontales (entre similares), verticales (complementarios) y transversales (diferentes), que puedan servir como prototipos o casos demostrativos que extender al resto de la red.	**ET**, **SR**, SP.	
	2.4.b. Medidas de apoyo específicas para entidades pequeñas (principalmente cooperativas) que cada vez van teniendo más presencia en el ámbito de la ESS, aportando diversidad y dinamismo, pero se ven acuciadas por la inestabilidad, la precariedad, la falta de músculo comercial. Medidas como: • Identificación colectiva de problemáticas e intereses específicos y concreción de cómo poder abordarlos.	**ET**, **GT**, SR, R.	

	• Acercamiento desde REAS Euskadi a este tipo de organizaciones. • Colaboración con la red Goratuz que ya está abordando estas cuestiones (atendiendo a un espectro más amplio que el de la ESS). • Adaptación de algunos instrumentos que ofrece REAS Euskadi y otros agentes de la ESS a la realidad-características de las entidades pequeñas (por ejemplo Auditoría Social, Organizaciones Habitables, herramientas de financiación o de gestión, etc.).		

Otras medidas a tener en cuenta

Aunque no ha aparecido de manera priorizada durante el proceso de elaboración del plan, somos conscientes de la necesidad ineludible de que lo tecnológico (desde una perspectiva FLOSS, Free, Libre, Open Source) coja mayor centralidad en el desarrollo del tejido productivo de la ESS, por lo que supone en la transformación de las formas de producción, distribución de los productos y servicios, de los modelos de negocio y las cadenas de valor, y de las formas de relación con usuarias y consumidoras.

3. MERCADO SOCIAL

Profundizar en el desarrollo del Mercado Social como instrumento para la viabilidad y el crecimiento del tejido productivo de la ESS y la promoción y el acceso a alternativas reales de producción y consumo.

Estrategias y acciones prioritarias para el periodo 2021-2025

Estrategias	Acciones	Quién	Temp
3.1. Puesta en marcha de acciones que favorezcan el crecimiento del Mercado Social a través del aumento del consumo interno, tanto entre organizaciones socias y colaboradoras como desde sus bases sociales y redes de influencia (las propias entidades de REAS Euskadi como principales consumidoras y prescriptoras).	**3.1.a.** Activar un plan de relaciones comerciales internas que contribuya a generar una rutina hacia visualizar el Mercado Social como primera opción de compra: • Creación de un listado de previsión de compras y contrataciones desde las distintas entidades que componen el Mercado Social (evolucionando hacia una herramienta para compartir ofertas-demandas) + Reuniones con responsables de compras y ventas de las entidades. • Reuniones presenciales bilaterales entre entidades para conocerse mejor e identificar posibilidades comerciales entre ellas a dos niveles: 1) contratación de productos y servicios; y 2) oferta conjunta hacia terceros (esto en relación con la estrategia de intercooperación). • Plan promocional interno, con ofertas periódicas específicas hacia las entidades socias y colaboradoras y sus trabajadoras y bases sociales.	**ET**, GT, SR.	
	3.1.b. Extrapolar este tipo de medidas hacia una primera capa de mercado externo más cercano y sensibilizado con los principios y la oferta del Mercado Social; y hacerlo empezando por ejemplo a través de otras redes	**ET**, R.	

	que puedan funcionar a modo de prescriptoras (EGES hacia la Economía Social y Sareen Sarea hacia el Tercer Sector).		
3.2. Desarrollo y mejora de los instrumentos de marketing y promoción que ayuden a dar el salto entre que a nivel social e institucional cada vez se "compre" más el discurso de lo social y lo eco, a que se compren de manera efectiva los productos y servicios que se ofrecen desde la ESS en el Mercado Social.	**3.2.a.** Realización de un estudio de análisis estratégico comercial de la situación actual del Mercado Social y de sus fortalezas, potencialidades y carencias, para: • Identificación de ámbitos comerciales estratégicos por: volumen de mercado, posicionamiento, capacidad tractora y sinérgica, relevancia y visibilidad social (y en cuales las socias de REAS Euskadi ya son fuertes o en cuales hay que reforzarse). Y apoyo del desarrollo de iniciativas en estos sectores con organizaciones de las que formemos parte o a través del establecimiento de convenios específicos (como ya sucede con Fiare Banca Etica en el ámbito de las finanzas, Goiner en el de la energía o CAES en el de los seguros). • Reestructuración del Mercado Social y su catálogo en base a la reorganización de su oferta según una categorización de productos y servicios basada en la identificación y segmentación de grupos de interés y públicos objetivos (por ejemplo desde la perspectiva B2C Business-To-Consumer, B2B Business-To-Business y B2G Business-To-Government). • Identificación de instrumentos y herramientas de marketing y promoción para el Mercado Social, así como mínima caracterización de las que se consideren prioritarias (entre las desarrolladas o en vías de desarrollo como: organización o participación en ferias, catálogo comercial, *app* y *marketplace*, actividades de sensibilización…).	**ET**, **GT**, SP.	
	3.2.b. Desarrollar un marca-sello que, basada en la confección de la Auditoría Social, identifique a las entidades, productos y servicios de la ESS vasca, aumentando su potencial de mercado y ofreciendo una garantía hacia su consumo.	**ET**, **GT**, SP.	
	3.2.c. Diseño y desarrollo en términos cualitativos de los instrumentos y herramientas de marketing y promoción priorizadas en el estudio de análisis estratégico.	**ET**, GT, SP.	
	3.2.d. Formación práctica en marketing orientada a las entidades socias y colaboradoras con el objetivo de: • Identificar y compartir retos y aprendizajes vinculados a la faceta comercial de las participantes. • Dotarse de fundamentos básicos y herramientas útiles para el marketing y la comercialización. • Elaboración, dentro de un proceso compartido, de un primer borrador de plan	**ET**, SR, SP.	

	de marketing propio para cada entidad participante. • Identificar prioridades generales u objetivos comunes en los que enforcar los esfuerzos desde REAS Euskadi en cuanto a marketing y diseñar posibles acciones conjuntas (entre todas o varias entidades).		
3.3. Seguir avanzando en el desarrollo efectivo con la administración de la Compra Pública Responsable (CPR), tanto por su efecto directo en las cuentas de resultados de las empresas de la ESS, como por su función transformadora dentro de las propias instituciones, así como por la visibilización y prescripción que ofrece hacia otros mercados.	**3.3.a.** Constitución de un Foro Social Vasco de la CPR, como espacio de encuentro y colaboración de diferentes entidades implicadas en la sensibilización, incidencia política y trabajo institucional, para el desarrollo de la CPR desde una perspectiva integral y multidimensional.	**ET**, R.	
	3.3.b. Realización de acciones para llegar a más instituciones y a más departamentos dentro de cada institución. Acciones apoyadas con el mantenimiento de la asesoría técnico-jurídica ofrecida a través de REAS Euskadi.	**ET**, SP.	
	3.3.c. Creación de un repositorio de ejemplos prácticos y casos de referencia de ámbitos diversos relacionados con CPR, mercados reservados y clausulas sociales.	**ET**, SP.	

4. DESARROLLO DE INSTRUMENTOS PROPIOS

Continuar dotándose de herramientas de distinto tipo que favorezcan el desarrollo efectivo de aspectos concretos de la ESS y permitan extender su efecto en términos tanto cuantitativos como cualitativos.

Estrategias y acciones prioritarias para el periodo 2021-2025

Estrategias	Acciones	Quién	Temp
4.1. Puesta en marcha del EKONOPOLO* junto con Bilbao Ekintza (y otros posibles agentes promotores), como infraestructura y espacio de referencia para la visibilización, articulación y desarrollo del tejido de la ESS y la apertura y relación con otres agentes. * El EKONOPOLO ya cuenta con un plan de acción propio hasta 2022. El despliegue de este plan de acción se verá condicionado por la ejecución progresiva de las obras en los edificios de la Plaza La Cantera.	**4.1.a.** Instalación en el EKONOPOLO de REAS Euskadi y de otros agentes de la ESS de referencia y/o con capacidad tractora.	**ET**, JD, GT.	
	4.1.b. Concreción del grupo promotor, de posibles convenios entre las partes y de la forma jurídica y en las formas de gobernanza.	**ET**, **JD**, GT, R.	
	4.1.c. Activación del vivero de empresas vinculadas a la ESS (selección bajo criterios amplios e inclusivos similares a los usados para ser entidad colaboradora de REAS Euskadi).	**ET**, GT.	
	4.1.d. Puesta en marcha de un primer plan de acción* vinculado al EKONOPOLO, conformado tanto por programas y actividades propias como de-con otros agentes (tanto actividades pre-existentes como nuevas actividades diseñadas e implementadas ad hoc). Esté plan de acción tendrá que ver con: > Puerta de entrada a la ESS. > Itinerarios de emprendimiento colectivo. > Puesta en marcha y acompañamiento de nuevas empresas.	**ET**, JD, **GT**.	

	> Fortalecimiento, consolidación y transformación del tejido productivo. > Mercado Social y CPR. > Empleo inclusivo. > Inversión y financiación. > Auditoría Social. > Ética feminista. > Educación (formal y no formal). > Innovación abierta. * El grueso de programas y actividades en gran medida está diseminado por este Plan Estratégico, ya que una de las principales vías de actuación del EKONOPOLO es la de la propia REAS Euskadi.		
4.2. Desarrollar, a partir BIZIGARRI, el programa Organizaciones Habitables para poder ofrecerlo a entidades socias y colaboradoras de REAS Euskadi y a otras organizaciones.	**4.2.a.** Diseño de Organizaciones Habitables (a partir de la experiencia en REAS Euskadi) como metodología sistematizada para la transformación organizacional en base a lógicas y protocolos de organización, trabajo y participación, en claves feministas, más equitativas, cuidadosas y corresponsables. Debe ser una metodología adaptativa, que no resulte rígida y homogeneizante.	**ET**, **GT**, SP.	
	4.2.b. Formación de personas facilitadoras que puedan acompañar estos procesos de transformación organizacional en base a las claves de BIZIGARRI, potenciando lo participativo, vivencial e ilusionante.	**ET**, **GT**, SP.	
	4.2.c. Activación del programa Organizaciones Habitables en base a dos pre-requisitos: 1. Identificación de una suficiente masa crítica de entidades interesadas en acometer un proceso de transformación hacia una organización más habitable. 2. Consecución de compromisos para hacer sostenible el programa y los recursos para asegurar la viabilidad del acceso de todas las entidades que lo deseen.	**ET**, GT, SP.	
4.3. Profundizar en la Auditoría Social para la visibilización del valor producido por la ESS y como instrumento de seguimiento, evaluación y mejora para las propias entidades que la realizan.	**4.3.a.** Mantenimiento de la estrategia de desarrollo de la propuesta teórico-técnica de Auditoría Social dentro de REAS Red de Redes.	**ET**, R.	
	4.3.b. Incorporación paulatina de indicadores derivados de otras líneas de actuación (Mercado Social, BIZIGARRI, intercooperación).	ET, GT, R.	
	4.3.c. Desarrollo de elementos metodológicos y comunicativos que ayuden a profundizar en la utilidad transformadora de la Auditoría Social para las entidades que ya la están realizando; y que sirvan también para extender su utilización a otras entidades más allá de REAS Euskadi. Principalmente elementos que sirvan para: • Poner en valor y visibilizar los resultados de la Auditoría Social. • Identificar objetivos de mejora y hacer seguimiento de la evolución. • Mostrar aspectos o casos concretos ilustrativos (p.e. en formato vídeo).	**ET**, SP.	

4.4. Generar actividades y herramientas que ayuden a profundizar y ampliar los principios de la ESS, a desarrollar capacidades de mejora, a compartir conocimiento y experiencia dentro de la red y a adaptar el uso de los distintos instrumentos a las realidades de las distintas entidades.	**4.4.a.** Incorporación de la perspectiva ecologista en el discurso y en la práctica de REAS Euskadi y sus entidades socias, empezando por al menos dos cuestiones: • Profundizar en el aporte del movimiento ecologista y particularmente de la economía ecológica, en la conceptualización de la ESS y en las tareas de sensibilización y comunicación. • Aplicar de manera práctica la perspectiva ecológica, tanto en el desarrollo de la propuesta de Organizaciones Habitables, como en la puesta en marcha de nuevos proyectos y actividades económicas.	**ET**, **SR**, R, SP	
	4.4.b. Desarrollo de actividades que favorezcan un mayor conocimiento, relación y confianza entre miembros de la red (más necesario que nunca en tiempos de cambios e incertidumbre), como por ejemplo: • Sesiones para identificar intereses comunes y posibles sinergias (ya sean sectoriales o departamentales -gestión, marketing…-). • "¿Cómo lo haces?". Comunidad de aprendizaje y apoyo mutuo en torno a cuestiones prácticas y concretas. • "Aterriza como puedas". Sesiones orientadas a ayudar a situar distintos instrumentos y procesos generales en la realidad de cada entidad (Auditoría Social, BIZIGARRI, Mercado Social…). Hacerlo de forma colectiva entre entidades y/o de forma interna dentro de cada entidad. • Intercambio temporal de profesionales entre entidades.	**ET**, **GT**, SR, SP.	
	4.4.c. Creación de nuevas cajas de herramientas y guías de recursos, que paqueticen y sistematicen de forma sencilla y atractiva las experiencias y el conocimiento generados desde REAS Euskadi y sus socias, para facilitar que otros agentes puedan extender la ESS en sus respectivos contextos (identificar nuevos ámbitos clave sobre los que trabajar). Tender a formatos que incluyan píldoras metodológicas y divulgativas tipo ficha, *podcast* y/o videotutorial, que ayuden a hacer más sencillo, atractivo y transferible cada tema en cuestión.	**ET**, GT, SP.	

Otras medidas a tener en cuenta

Desarrollar instrumentos específicos para favorecer el intercambio, la cooperación y el apoyo mutuo entre entidades socias y colaboradoras, como por ejemplo:

- Apoyo al desarrollo de Ekhilur como moneda digital que pueda resultar útil para temas de Mercado Social, relaciones comerciales y de intercambio interno, vínculos con desarrollo humano local, etc. http://www.ekhilur.eus/
- Banco de intercambio de tiempo y recursos materiales (que pueda estar vinculado a Ekhilur).
- Microfondo para favorecer pequeñas inversiones y/o emprendimientos dentro de la ESS, dirigido a personas u organizaciones sin posibilidad para acceder a recursos financieros por las vías actuales.

5. EXTENSIÓN DE LA ESS

Aumentar el impacto, transferencia y diversificación de los ámbitos de incidencia de la ESS a nivel institucional, económico, educativo y social.

Estrategias y acciones prioritarias para el periodo 2021-2025

Estrategias	Acciones	Quién	Temp
5.1. Fortalecer la comunicación* de REAS Euskadi como un área de acción estratégica tanto a nivel interno como externo. Esta estrategia tiene una doble vía: 1) profundizar en el sentido y sentimiento de pertenencia dentro de la propia red; y 2) extender la filosofía y las prácticas de la ESS a nivel social. * Cuando nos referimos a comunicación, estamos apelando a un rol ampliado que va mucho más allá de lo que habitualmente se entiende por comunicación, que más que con lanzar mensajes, tiene que ver con articular conversaciones y facilitar relaciones. Esto está conectado con funciones como la sensibilización, la divulgación, la mediación, la dinamización, el marketing directo...	**5.1.a.** Incorporación de una persona dedicada íntegramente a comunicación*, con visión integral y estratégica y desde una función-actuación transversal**. ** Además del trabajo de esta persona liberada y desde su liderazgo, es necesario implicar a otras personas del Equipo Técnico y entre las socias, para abordar la comunicación de manera más distribuida y corresponsable (distintas formas y niveles de implicación).	**ET**, **JD**, GT.	
	5.1.b. Creación de una web propia para REAS Euskadi como escaparate-altavoz más personalizado y con mayor autonomía en su gestión (es necesario hacer un trabajo de reflexión y diseño antes de empezar a hacerla) + Microsites temáticos específicos utilizando un mismo dominio raíz + Canales para archivar y compartir contenidos.	**ET**, GT, SP.	
	5.1.c. Fortalecimiento a corto plazo de la comunicación INTERNA de REAS Euskadi, orientada a los miembros de la red y sus bases sociales, buscando trabajar el adentro y desde ahí irradiar hacia afuera. El objetivo es ser más fuertes, más conscientes, más visibles y estar más conectadas. Y para hacerlo se propone: • Generación de contenidos y realización de acciones que ayuden a profundizar en el sentido y sentimiento de pertenencia (percepción de utilidad, valor añadido, utilidad).. • Establecer canales y protocolos de acceso a la información de forma más abierta y transparente, para que todo el mundo pueda ser más consciente y partícipe. • Acciones dirigidas a ampliar la red mediante una estrategia de captación de socias y colaboradoras. • Utilización de los proyectos e instrumentos propios como los mejores medios y canales para comunicar. • Relación con medios afines (entendidos como parte de la red de socias o colaboradoras).	**ET**, **GT**, SR, SP.	
	5.1.d. Fortalecimiento progresivo de la comunicación EXTERNA de REAS Euskadi, orientada a extender la filosofía y las prácticas de la ESS a nivel social del modo lo más amplio posible. Los públicos objetivos y el tipo de acciones serían • De forma dirigida a públicos objetivos concretos: sociedad civil ya sensibilizada,	**ET**, GT.	

	jóvenes, personas y colectivos en torno a movimientos sociales afines (feminismo, ecología, pensiones, refugiados…), instituciones públicas o Economía Social (y sus diferentes familias y ámbitos). • Haciéndolo a través de: acciones y elementos divulgativos y formativos. presencia más cualitativa en RR.SS., comunicación a través de las propies socias de REAS Euskadi (y de instrumentos como el Mercado Social o el EKONOPOLO), colaboración con otros agentes sociales e institucionales para acciones conjuntas, aumento de la visibilidad en medios generalistas (mediante contactos directos y/o acuerdos concretos).		
5.2. Hacer una labor de incidencia política y desarrollar medidas e instrumentos concretos que permitan incorporar la ESS de manera troncal y transversal al ámbito educativo en sus distintos niveles y a lo largo de la vida.	**5.2.a.** Creación de un grupo de trabajo diverso para abordar el reto educativo desde una base teórico-práctica más sólida y conectada con el tejido educativo (un grupo conformado por personas de entidades de REAS Euskadi que de distintas formas están conectadas con lo educativo, junto con profesionales vinculados principalmente a secundaria, FP y universidad - por empezar por los ámbitos con los que REAS Euskadi y algunas de sus socias ya tienen relación- e instituciones con competencia en el ámbito educativo).	**ET**, GT, R.	
	5.2.b. Diseño y desarrollo de programas, acciones y/o materiales curriculares vinculados a la ESS. Un trabajo a realizar conjuntamente con los propios agentes educativos para que esté adaptado a sus formatos, necesidades y posibilidades en el aula.	**ET**, **GT**, R, SP.	
	5.2.c. Establecimiento de acuerdos con las universidades vascas, para poder introducir enfoques ligados a la ESS en la formación curricular (contribuyendo a la formación de perfiles profesionales especializados), así como para desarrollar proyectos de colaboración a través de asignaturas concretas, prácticas, TFGs, TFMs u otros proyectos de investigación-acción (relacionados con nuevos modelos, sistemas y prácticas económicas, productivas y organizativas).	**ET**, GT.	
5.3. Cuidar las relaciones locales y globales de REAS Euskadi con otros agentes de distinto tipo, como la manera idónea de tener un mejor entendimiento de la creciente complejidad a la que nos enfrentamos, sumar fuerzas desde la diversidad, trazar estrategias conjuntas, componer saberes,	**5.3.a.** Fortalecimiento de la interlocución y trabajo compartido con los tres niveles administrativos vascos, ampliando el actual campo territorial y departamental de incidencia (con ámbitos como promoción económica, consumo, desarrollo de territorio, igualdad, cooperación, educación, medio ambiente…), buscando el aumento del nivel de referencialidad (de la ESS y de REAS Euskadi como agente de representación colectiva) y del impacto efectivo sobre el desarrollo de políticas públicas y acciones concretas.	**ET**, **JD**, SR.	

desarrollar proyectos en común, etc. Una de las acciones para la elaboración de este Plan Estratégico de REAS Euskadi que no han podido llevarse a cabo por efecto del COVID19 ha sido la realización de reuniones de contraste con algunos agentes a los que se hace alusión en este apartado. Por eso, una de las primeras acciones que se proponen es hacer una o varias presentaciones abiertas del plan dirigidas a estos agentes.	**5.3.b.** Mantenimiento de la participación de REAS Euskadi en redes y entidades (Asociación Finanzas Éticas, Consejo Asesor Observatorio Vasco de Economía Social EGES, ekaIN, Fiare, Goiener, REAS Red de Redes, Sareen Sarea...), como vía para la incidencia política, la extensión de los principios de la ESS o intercambiar conocimiento y estrechar lazos de colaboración con agentes similares o complementarios.	**ET**, **JD**, R.	
	5.3.c. Continuación de la labor relacional en ámbitos y dimensiones diversas: • Mantenimiento de la presencia de REAS Euskadi en plataformas sociales (Kapitalari Planto, Carta de Derechos Sociales de Euskal Herria, Objeción Fiscal…), así como en espacios formales de interlocución institucional (Mesa de Diálogo Civil del Gobierno Vasco, Mesa de Diálogo Civil de la Diputación Foral de Bizkaia, Consejo Vasco de Cooperación para el Desarrollo, Foro de Empleo del Gobierno Vasco, Consejo Vasco de Inclusión Social). como vía de incidencia política y sensibilización ciudadana, cumpliendo así con el principio de la ESS de compromiso con el entorno. • Desarrollo de convenios de colaboración y/ o proyectos compartidos con otras entidades en materias de común a nivel local o a internacional, como con Alboan, Gezki-UPV/EHU, Gizatea, Olatukoop, OMAL-Paz con Dignidad. • Exploración de otros ámbitos relacionales con agentes sociales diversos como pueden ser sindicatos, cámaras de comercio, partidos políticos, etc.	**ET**, **JD**, R.	
	5.3.d. Fortalecimiento de la combinación del trabajo local con las relaciones de intercambio, aprendizaje, cooperación y acción conjunta a nivel global. Un trabajo que se viene desarrollando principalmente a través de los proyectos de carácter diverso realizados con el apoyo de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD); con la comunidad de aprendizaje y acción Red Comparte, que reúne a 16 entidades que en América Latina impulsan proyectos socio-económicos alternativos; y con la Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social y Solidaria (RIPESS), sobre todo en la construcción de agendas locales para el impulso la ESS.	**ET**, **SR**, R.	

Otras medidas a tener en cuenta

Concreción de la lógica de funcionamiento entre las diferentes marcas, sellos, logos y distintivos identificativos existentes en la actualidad (REAS Euskadi, Mercado Social - MeS, Auditoría Social).

Estudio de la incorporación de la metodología Aprendizaje Servicio (ApS) en los procesos formativos, con la ESS como elemento transversal. El ApS se basa en que el alumnado aprenda haciendo, de forma colaborativa, relacionándose y comprometiéndose con necesidades y proyectos concretos de la comunidad de la que forman parte. En Euskadi, Zerbikas Fundazioa en una entidad de referencia en ApS.

8.4. Sistema de evaluación e indicadores

REAS Euskadi (y el conjunto de la ESS) cada vez está creciendo y extendiéndose más, a la vez que va profundizando y madurando en sus procesos. Por eso, igual que se va dotando de instrumentos como la Auditoría Social para el seguimiento de la evolución del conjunto de agentes de la ESS, también es necesario ir fijando marcos que contribuyan al análisis y evaluación de la propia acción de REAS Euskadi.

No se trata de plantear aquí un sistema muy desarrollado y concreto de indicadores cuantitativos, sino más bien de hacer un planteamiento sintético y aproximativo que sirva de guía a quiénes vayan a estar implicades en cada caso en el diseño final y la implementación de las distintas acciones, para que llegado el momento definan algunos indicadores más precisos. Para ello se tendrán en consideración tanto indicadores de PROCESO como de RESULTADO, además de indicadores de PARTICIPACIÓN y CONTEXTO.

> Indicadores de PROCESO e indicadores de RESULTADO

Con los indicadores de PROCESO se mide la cantidad, clase y calidad de las acciones, así como otros factores quizá más informales, intangibles o subjetivos, pero determinantes para el correcto desarrollo del Plan Estratégico de REAS Euskadi. Los indicadores de RESULTADO se refieren a los retornos e impactos ajustados a los objetivos planteados.

A continuación se presenta una tabla desarrollada a partir de los ejes y objetivos de trabajo y de sus estrategias y acciones desplegadas en el punto 8.3., que pretende dar algunas claves para que posteriormente se puedan definir indicadores concretos para cada acción.

APROXIMACIÓN A INDICADORES DE PROCESO Y RESULTADO		
ACCIONES	**Indicadores de PROCESO**	**Indicadores de RESULTADO**
1. ORGANIZACIÓN INTERNA DE REAS EUSKADI		
1.1. Cuidado de socias y su sentimiento de pertenencia.		
1.1.a. Diseño y activación de mecanismos de participación.	- Número de acciones realizadas y proyectos piloto puestos en marcha. - Número de personas participantes de las organizaciones socias (trabajadoras y base social).	- Incremento de la implicación corresponsable de las personas que forman parte de las organizaciones de REAS Euskadi.
1.1.b. Identificación de intereses y necesidades de las socias.	- Concreción o no de la propuesta de valor y la cartera de servicios de REAS Euskadi hacia sus socias y colaboradoras. - Desarrollo o no de plan de acción colectivo. - Número de personas que hacen aportaciones. - Número de intereses y necesidades identificadas.	- Número de intereses y necesidades identificadas que hayan derivado en la acciones concretas. - Nivel de satisfacción de las personas participantes respecto a si han sentido atendidas sus consideraciones (hayan derivado o no en acciones concretas).
1.1.c. Desarrollo de acciones y materiales divulgativos dirigidos a trabajadoras y bases sociales.	- Número de acciones realizadas y de materiales divulgativos publicados. - Número de estas acciones y publicaciones promovidas y/o lideradas	- Nivel de satisfacción de las participantes. - Percepción sobre el aumento de la diversidad en la vida asociativa de REAS

	directamente por personas pertenecientes a colectivos minorizados.	Euskadi. - Aumento en la implicación en órganos de representación, grupos de trabajo y en el desarrollo de acciones de personas pertenecientes a colectivos minorizados.
1.1.d. Diseño e implementación de acciones de carácter lúdico-relacional-festivo dirigidas a generar sentimiento de pertenencia.	- Número de acciones realizadas. - Número de personas participantes. - % de repetición en la participación en este tipo de actividades.	- Aumento del reconocimiento y el sentimiento de pertenencia sobre REAS Euskadi y la ESS. - Nivel de satisfacción de las participantes.
1.2. Crecimiento y diversificación de socias y colaboradores.		
1.2.a. Impulso de una estrategia de captación de socias y colaboradoras.	- Número y tipología de acciones dirigidas a la captación de socias y colaboradoras. - Identificación de los modos en que estas entidades llegan a interesarse por pertenecer a REAS Euskadi. - % de entidades que contactan interesadas y que finalmente hacen efectiva su relación.	- Aumento de la diversidad de las socias. Y colaboradoras (establecer criterios para evaluarlo). - Incremento de entidades socias. - Incremento de entidades colaboradoras. - Número total de altas y bajas.
1.2.b. Medidas dirigidas a conseguir un mayor equilibrio territorial de la presencia de REAS Euskadi en la CAPV.	- % de acciones realizadas por provincias (desagregando además datos entre capitales y otros municipios). - % de financiación por provincias. - Número de acciones y proyectos realizados con agencias de desarrollo (desagregando agencias por territorio).	- % de entidades socias y colaboradoras pertenecientes a cada una de las provincias (desagregando además datos entre capitales y otros municipios). - Apertura o no de oficinas o puntos de referencia en Araba y Gipuzkoa.
1.2.c. Identificación y activación de proyectos con REAS Navarra y con la ESS de Iparralde.	- Número de contactos, reuniones, proyectos presentados conjuntamente con entidades de Navarra y de Iparralde.	- Percepción sobre el aumento de la relación con estos territorios. - Número de actividades y proyectos llevados a cabo con entidades de Navarra y de Iparralde.
1.3. Continuación del Plan BIZIGARRI hacia REAS Euskadi como organización habitable.		
1.3.a. Transversalizar la mirada feminista en lenguaje, comunicación y herramientas.		- Nivel de ejecución de las medidas planificadas - Percepción sobre la transformación efectiva del lenguaje y la comunicación.
1.3.b. Desarrollo de planes de formación, protocolos y herramientas que implantar en REAS Euskadi a nivel organizativo.	- Número de planes, protocolos y herramientas desarrolladas.	- Identificación de casos específicos significativos de transformación efectiva de los distintos órganos de trabajo y decisión.
1.3.c. Acciones de diagnóstico, formación y transferencia de experiencias, dirigidas a organizaciones de la red.	- Número de acciones realizadas. - Número de participantes y % de hombres y mujeres (análisis de la variación del % en el tiempo).	- Nivel de satisfacción de las participantes. - Número de entidades que ponen en marcha acciones o procesos de transformación para convertirse en organizaciones habitables. - Percepción sobre la integración de la mirada feminista en las entidades que componen REAS Euskadi.
2. DESARROLLO DEL TEJIDO PRODUCTIVO		
2.1. Concreción del Área de Desarrollo Empresarial de REAS Euskadi.		
2.1.a. Definición del Área de Desarrollo Empresarial.	- Acciones relacionadas con la definición de este área. - Número de personas implicadas en este cometido.	- Existencia o no de un plan operativo en relación a este área.

2.1.b. Incorporación de una persona al equipo de REAS Euskadi dedicada a este nuevo área.		- Incorporación o no de una nueva persona al equipo técnico vinculado a este área de trabajo. - Presupuesto (y % sobre el total) vinculado a este área.
2.1.c. Mantenimiento del vínculo con el ámbito estratégico del empleo inclusivo, principalmente a través del trabajo conjunto con ekaIN Sarea.	- Fortalecimiento de la relación con ekaIN Sarea y los agentes que la componen. - Acciones llevadas a cabo en este área.	- Nivel de incorporación del empleo inclusivo de manera transversal a las áreas de desarrollo empresarial y a las nuevas empresas y proyectos creados. - Incremento del número de empleos de inserción en las socias de REAS Euskadi (desagregar datos entre las empresas de inserción y de empleo ordinario).
2.2. Ampliación de los sectores estratégicos y emergentes.		
2.2.a. Realización de un estudio de prospección-mapeo de sectores estratégicos y emergentes.	- Nivel de satisfacción con el proceso de elaboración del estudio.	- Realización o no del informe. - Número de nuevos sectores identificados. - Número de acciones desarrolladas vinculadas a estos nuevos sectores a partir de la realización del estudio. - Incremento de socias y colaboradoras vinculadas a estos nuevos sectores.
2.2.b. Apertura de una línea de trabajo relacionada con lo rural (entendido en un sentido amplio y diversificado en cuanto a ámbitos y oportunidades) y lo agro.	- Recursos destinados a la apertura de esta nueva línea de trabajo. - Número de acciones orientadas a la puesta en marcha de esta línea de trabajo. - Número de entidades implicadas.	- Apertura o no de esta línea. - Incremento de socias y colaboradoras vinculadas a lo rural y lo agro. - Número de acciones y proyectos puestos en marcha - Percepción del avance de REAS Euskadi en su posicionamiento alrededor de lo agro y lo rural.
2.2.c. Realización de estudios y pilotos en los sectores priorizados.	- Nivel de satisfacción con el proceso de elaboración de estos estudios.	- Realización o no de estudios sobre sectores específicos. - Número de pilotos puestos en marcha. - Incremento de socias y colaboradoras vinculadas a estos sectores.
2.2.d. Participación proyectos de innovación en colaboración relacionados con retos sociales.	- Número de contactos, reuniones, proyectos presentados junto con otros agentes vinculados a retos sociales.	- Número de proyectos activados. - Número de socias y colaboradoras implicadas en estos proyectos. - Nivel de afectación de la participación en este tipo de proyectos sobre el mapa relacional de REAS Euskadi y sus fuentes de financiación.
2.3. Atender el Emprendimiento ESS.		
2.3.a. Consolidación de un programa de emprendimiento ESS y de sus itinerarios y herramientas formativas y de acompañamiento.	- Evolución del programa en cuanto a estructura y contenidos, entidades implicadas, financiación, etc.	- Número de participantes. - Nivel de satisfacción de las participantes. - Número de nuevas entidades creadas (% de las mismas que son cooperativas y % que se incorpora a REAS Euskadi). - Nivel de diversidad de la tipología de entidades y proyectos (en cuanto a tipo de promotoras y ámbito de actividad). - Percepción de la sensación de comunidad y pertenencia entre las participantes y al marco de la ESS.
2.3.b. Concreción y promoción de un paquete de ventajas de pertenecer a la ESS y a REAS Euskadi.		- Realización o no de ese paquete. - Aumento significativo del número de socias y colaboradoras pertenecientes a REAS Euskadi respecto a cuando no existía este paquete informativo.

2.3.c. Introducción de la ESS en el marco de programas generalistas de emprendimiento.	- Número de contactos, reuniones y procesos de trabajo desarrollados junto con otros agentes del ecosistema del emprendimiento vasco.	- Número de acuerdos alcanzados con otras entidades. - Número de módulos diseñados y actividades impartidas en programas generalistas de emprendimiento. - Percepción de que hay un mayor entendimiento de la ESS en el marco del emprendimiento generalista (y de que se produce una migración de proyectos hacia la ESS).
2.3.d. Análisis para la puesta en marcha de un servicio de apoyo integral y "ventanilla única" para la creación de empresas de la ESS.		- Realización o no de este análisis. - Puesta en marcha o no de este servicio de apoyo y "ventanilla única".
2.4. Fortalecer y consolidar del entramado empresarial de la ESS.		
2.4.a. Potenciación de la intercooperación entre entidades de REAS Euskadi y con agentes afines.	- Número de actividades y procesos de trabajo orientados a potenciar la intercooperación. - Número de entidades participantes en estas actividades y procesos (% de entidades vinculadas a REAS Euskadi).	- Número de proyectos concretos de intercooperación puestos en marcha. - % de proyectos según su tipología (horizontal, vertical o transversal). - Percepción sobre la aportación de valor de estos proyectos para los agentes implicados.
2.4.b. Medidas de apoyo específicas para entidades pequeñas.	- Número de actividades relacionadas con problemáticas e intereses identificados y que afectan directamente a entidades pequeñas - Número de entidades pequeñas participantes (índice de repetición en la participación).	- Número de entidades pequeñas que se incorporan a REAS Euskadi (% sobre el total de entidades socias y colaboradoras). - Establecimiento o no de acuerdo de colaboración con la red Goratuz. - Percepción por parte de las entidades pequeñas de una mayor orientación de REAS Euskadi a sus necesidades.
3. MERCADO SOCIAL		
3.1. Acciones que favorezcan el crecimiento del Mercado Social.		
3.1.a. Activar un plan de relaciones comerciales internas orientado a visualizar el Mercado Social como primera opción de compra.	- Desarrollo progresivo del listado de compras y contrataciones (número de entidades participantes). - Número de reuniones bilaterales (número de entidades participantes).	- Activación o no del plan. - Análisis del crecimiento del mercado interno del Mercado Social (identificación de ámbitos e hitos de crecimiento más significativos).
3.1.b. Extrapolar medidas comerciales internas hacia una primera capa de mercado externo.	- Número de contactos y actividades comerciales realizadas con entidades de referencia y redes afines (número de entidades participantes).	- Análisis del crecimiento del Mercado Social con entidades de referencia y redes afines (identificación de ámbitos e hitos de crecimiento más significativos).
3.2. Desarrollo de instrumentos de marketing y promoción orientados a la venta.		
3.2.a. Realización de un estudio de análisis estratégico comercial de la situación del Mercado Social	- Nivel de satisfacción con el proceso de elaboración del estudio. - Número de entidades implicadas en el proceso.	- Realización o no del estudio. - Valoración de la nueva estructuración del Mercado Social derivada del estudio. - Número y tipología de acuerdos y convenios para la puesta en marcha de iniciativas en ámbitos estratégicos. - Número, tipología y adecuación de instrumentos y herramientas de marketing y comunicación detectadas.
3.2.b. Desarrollar una marca-sello que identifique a las entidades, productos y servicios de la ESS vasca	- Nivel de satisfacción con el proceso de desarrollo de la marca. - Número de entidades implicadas en el proceso.	- Desarrollo o no de la marca. - Número de entidades adscritas al sello. - Evaluación del impacto positivo sobre el aumento del consumo.

3.2.c. Diseño y desarrollo cualitativo de instrumentos y herramientas de marketing y promoción.	- Nivel de satisfacción con el proceso de diseño y desarrollo. - Número de entidades implicadas en el proceso.	- Número de instrumentos y herramientas desarrolladas. - Valoración de su utilidad y valor para el desarrollo del Mercado Social.
3.2.d. Formación práctica en marketing orientada a las entidades socias y colaboradoras.	- Tipología de necesidades identificadas en relación a marketing. - Número de actividades desarrolladas. - Número de entidades participantes.	- Nivel de satisfacción de las participantes. - Número de planes de marketing desarrollados por las entidades participantes. - Percepción sobre el avance de las organizaciones en materia de marketing.
3.3. Avance en el desarrollo efectivo de la Compra Pública Responsable (CPR).		
3.3.a. Constitución de un Foro Social Vasco de la CPR para su desarrollo desde una perspectiva integral y multidimensional.	- Nivel de satisfacción con el proceso de constitución del Foro. - Número de actividades realizadas.	- Constitución o no del Foro. - Número de entidades adheridas. - Percepción sobre el avance de la CPR desde una perspectiva integral y multidimensional.
3.3.b. Realización de acciones para llegar a más instituciones y a más departamentos dentro de cada institución.	- Número de acciones realizadas. - Número de agentes institucionales participantes (desagregar por territorio y ámbito).	- Nivel de traducción de formaciones en medidas concretas de CPR. - Aumento presupuestario vinculado a la CPR en Euskadi. - Número de instituciones firmantes de una carta de compromiso con la CPR.
3.3.c. Creación de un repositorio de ejemplos prácticos y casos de referencia.		- Realización o no del repositorio. - Nivel de utilidad práctica para las usuarias potenciales.
4. DESARROLLO DE INSTRUMENTOS PROPIOS		
4.1. Puesta en marcha del EKONOPOLO.		
4.1.a. Instalación en el EKONOPOLO de REAS Euskadi y de otros agentes de la ESS.	- Ajuste en los plazos y las condiciones de traslado establecidas.	- Número y tipología de agentes ubicados. - Nivel de satisfacción con la nueva ubicación.
4.1.b. Concreción del grupo promotor, de posibles convenios entre las partes y de la forma jurídica y de gobernanza.	- Número de reuniones y acciones dirigidas a conformar el grupo motor. - Satisfacción con el proceso de concreción de la gobernanza.	- Concreción o no de la forma jurídica y de gobernanza. - Nivel de satisfacción con la dimensión, tipología, diversidad y representatividad del grupo motor. - Nivel de satisfacción con los acuerdos y convenios alcanzados.
4.1.c. Activación del vivero de empresas vinculadas a la ESS.		- Número y tipología de empresas instaladas. - Nivel de implicación en la vida y el desarrollo colectivo del EKONOPOLO. - % de incorporación de estas entidades a REAS Euskadi.
4.1.d. Puesta en marcha de un primer plan de acción con programas y actividades propias y de-con otros agentes	- Número de programas y acciones puestos en marcha en el marco del EKONOPOLO (% de actividad pre-existente y nueva actividad). - Número total de participantes en programas y actividades.	- Puesta en marcha o no del plan de acción. - % de medidas contempladas en el plan puestas en marcha dentro del marco temporal 2021-2025. - Nivel de coproducción junto a otros agentes de las medidas puestas en marcha.

4.2. Desarrollar el programa Organizaciones Habitables para ofrecerlo a otras entidades.		
4.2.a. Diseño de Organizaciones Habitables como metodología sistematizada para la transformación organizacional.	- Satisfacción con el proceso de diseño.	- Concreción o no del diseño pretendido. - Percepción sobre el nivel y las posibilidades de adaptación de la metodología a casos particulares.
4.2.b. Formación de personas facilitadoras para acompañar procesos de transformación organizacional.	- Número de acciones de formación realizadas. - Número de participantes.	- Número de personas facilitadoras efectivamente formadas con capacidad para ofrecer el servicio de acompañamiento.
4.2.c. Puesta en marcha del programa Organizaciones Habitables.	- Número de acciones orientadas a la adopción de compromisos y consecución de recursos.	- Puesta en marcha o no del programa. - Consecución o no de recursos suficientes para la sostenibilidad y accesibilidad al programa. - Número de organizaciones comprometidas en acometer el proceso de transformación organizacional.
4.3. Profundizar en la Auditoría Social.		
4.3.a. Mantenimiento de la estrategia de desarrollo de la propuesta teórico-técnica de Auditoría Social.	- Número de acciones dirigidas a su desarrollo y mantenimiento. - Nivel de satisfacción con el desarrollo colectivo del proceso en el marco de REAS Red de Redes.	- Percepción de la evolución y mejora (tanto por parte de las responsables de desarrollo como de las usuarias)
4.3.b. Incorporación paulatina de nuevos indicadores derivados de otras líneas de actuación de REAS Euskadi.		- Número y tipología de nuevos indicadores incorporados.
4.3.c. Desarrollo de elementos metodológicos y comunicativos sobre la utilidad transformadora de la Auditoría Social.	- Nivel de satisfacción con el proceso de desarrollo de estos elementos.	- Número y tipología de nuevos elementos desarrollados. - Percepción de la utilidad aportada por estos nuevos elementos en la puesta en valor de la Auditoría Social.
4.4. Actividades y herramientas de capacitación y transferencia compartida.		
4.4.a. Incorporación de la perspectiva ecologista en el discurso y práctica de REAS Euskadi y sus entidades socias, en los planos conceptual y aplicado.	- Numero de acuerdos y/o proyectos en común con otros agentes. - Número de actividades llevadas a cabo, diferenciando entre las vinculadas al plano de conceptualización-sensibilización, de las de plano práctico-aplicado.	- Percepción sobre la mayor presencia de la perspectiva ecológica en el funcionamiento y actividad de REAS Euskadi, sus socias y la ESS en general. - Aumento del número de socias de REAS Euskadi cuya actividad esté directamente ligada a la ecología en sus diferentes facetas. - Evolución positiva de los indicadores de la Auditoría Social ligados a la ecología y la sostenibilidad.
4.4.b. Desarrollo de actividades para mayor conocimiento, relación y confianza entre miembros de la red.	- Recursos destinados a la organización de este tipo de actividades. - Número y tipología de actividades realizadas. - Número de participantes (y nivel de repetición y continuidad). - % de actividades auto-organizadas por las propias entidades. - Número de entidades adscritas al programa de intercambio de profesionales entre organizaciones.	- Nivel de satisfacción de las participantes, respecto tanto a la utilidad práctica como a la generación de relaciones de confianza, reconocimiento y reciprocidad. - Número de profesionales participantes en intercambios.
4.4.c. Creación de nuevas cajas de herramientas y guías de recursos.	- Nivel de satisfacción con el proceso de desarrollo de estos elementos.	- Número y tipología de nuevos elementos desarrollados. - Percepción de la utilidad aportada por estos nuevos elementos.

5. EXTENSIÓN DE LA ESS		
5.1. Fortalecer la comunicación de REAS Euskadi.		
5.1.a. Incorporación de una persona dedicada íntegramente a comunicación.		- Incorporación o no de una nueva persona al equipo técnico con funciones de comunicación-sensibilización-mediación.
5.1.b. Creación de una web propia para REAS Euskadi.	- Nivel de satisfacción con el proceso de desarrollo de la nueva web.	- Creación o no de la nueva web. - Nivel de satisfacción respecto a la nueva web (utilidad, usabilidad…). - Aumento de visibilidad y efectividad comunicativa respecto a la web anterior.
5.1.c. Fortalecimiento a corto plazo de la comunicación INTERNA de REAS Euskadi.	- Recursos destinados a fortalecer la comunicación interna. - Número de acciones desarrolladas con este cometido. - Número de miembros del grupo de comunicación.	- Existencia o no de canales y protocolos de comunicación interna. - Percepción de mejora de la comunicación interna. - Aumento del impacto de la comunicación a través de transferencia de información por los propios miembros de la red. - Aumento de la presencia en medios afines.
5.1.d. Fortalecimiento progresivo de la comunicación EXTERNA de REAS Euskadi.	- Recursos destinados a fortalecer la comunicación externa. - Nivel de concreción y segmentación de grupos de interés. - Aumento cualitativo de la presencia en RR.SS. - Número de acuerdos con medios generalistas.	- Percepción de una mayor visibilidad y reconocimiento cualitativo de REAS Euskadi y la ESS por parte de los grupos de interés identificados como prioritarios.
5.2. Establecer mayor relación con lo educativo en sus distintos niveles.		
5.2.a. Creación de un grupo de trabajo diverso para abordar el reto educativo.	- Numero y tipología de participantes. - Número de reuniones mantenidas.	- Creación o no del grupo de trabajo. - Nivel de satisfacción de las participantes del grupo. - Percepción de la utilidad de este grupo por parte de sus integrantes respecto a sus objetivos.
5.2.b. Diseño y desarrollo de programas, acciones y/o materiales curriculares vinculados a la ESS.	- Nivel de satisfacción con el proceso de diseño de los distintos elementos.	- Número y tipología de elementos desarrollados. - Nivel de uso de estos elementos en el ámbito educativo. - Percepción de utilidad educativa y transformadora.
5.2.c. Establecimiento de acuerdos con las universidades vascas para formación curricular y proyectos de investigación.	- Número de acciones orientadas a la adopción de acuerdos.	- Número y tipología de acuerdos establecidos. - Número de proyectos de colaboración desarrollados. - Nivel de satisfacción con los acuerdos y proyectos llevados a cabo.
5.3. Cuidar las relaciones de REAS Euskadi con otres agentes.		
5.3.a. Fortalecimiento de la interlocución institucional, ampliando el campo territorial y departamental de incidencia.	- Recursos dedicados a este cometido. - Número de acciones vinculadas a la interlocución institucional. - Número de agentes institucionales con los que se mantiene una interlocución institucional estable (desagregando ámbitos de actuación y procedencia	- Impacto efectivo en la diversificación de acuerdos institucionales y generación de recursos para proyectos concretos. - Percepción sobre el alcance del nivel de interlocución e incidencia. - Número y tipología de programas y

	territorial).	acciones institucionales que sean producto directo de esta labor.
5.3.b. Mantenimiento de la presencia de REAS Euskadi en redes.	- Recursos dedicados a este cometido. - Número de redes y entidades de representación colectiva en las que REAS Euskadi tiene presencia. - Mantenimiento o modificación del tipo de entidades de representación colectiva con las que se tiene relación. - Número y tipologías de acciones llevadas a cabo desde estas entidades	- Percepción sobre el nivel de utilidad y efectividad de la presencia en estos espacios colectivos. - Aumento del nivel de visibilidad y representatividad de la ESS y de REAS Euskadi en estos espacios colectivos. - Número y tipología de objetivos alcanzados que sean producto directo de esta labor de trabajo en red.
5.3.c. Exploración de relaciones con otros agentes sociales	- Recursos dedicados a este cometido. - Número de acciones orientadas al mantenimiento, desarrollo y exploración de este tipo de relaciones.	- Aumento del nivel de visibilidad y representatividad de la ESS y de REAS Euskadi gracias a estas relaciones. - Número, tipología y evaluación del efecto-impacto de las iniciativas desarrolladas en el marco de este tipo de relaciones. - Número y tipología de nuevos agentes con los que se mantienen relaciones cualitativas orientadas a objetivos y/o acciones concretas.
5.3.d. Fortalecimiento de la combinación del trabajo en lo local con las relaciones de intercambio, aprendizaje, cooperación y acción conjunta a nivel global.	- Número de proyectos y actividades de carácter internacional (diferenciando en las que se tiene una función en el grupo motor y en las que solo se participa). - Número de agentes internacionales con los que se realizan actividades en cooperación (diferenciando por ámbito de actuación, tipología y procedencia).	- Número y tipología de objetivos alcanzados que sean producto directo de esta labor de cooperación internacional. - Identificación de aprendizajes, casos prácticos o herramientas efectivamente coproducidas o transferidas entre agentes.
ACCIONES	**Indicadores de PROCESO**	**Indicadores de RESULTADO**
APROXIMACIÓN A INDICADORES DE PROCESO Y RESULTADO		

> Indicadores de PARTICIPACIÓN

Más allá de los objetivos específicos del plan, de manera transversal se deberá atender la evolución de distintos factores vinculados a la participación en el marco de REAS Euskadi y el desarrollo de las distintas acciones.

Algunos posibles indicadores (que en ocasiones podrán coincidir con algunos de los indicadores de proceso y resultado) en este sentido podrían ser:

- Incremento de entidades socias y colaboradoras.
- Cantidad de participantes en actividades puntuales.
- Cantidad de participantes en programas o en más de 5 actividades anualmente.
- Tipología de las personas participantes en actividades (procedencia, edad, genero, tipo de perfil, vinculación con REAS Euskadi y la ESS, motivación para participar…).
- Nivel de evolución de las formas de gobernanza y cantidad de personas participando en sus distintos niveles (asamblea, junta directiva, grupos de trabajo, proyectos concretos, voluntariado…). Se podría generar un banco del tiempo para analizar y visualizar esta cuestión.
- Nivel de satisfacción con los instrumentos y canales de participación dispuestos; y respecto al retorno derivado de la participación.
- Número de sugerencias y quejas recibidas.

Además, en dos momentos a lo largo de la ejecución del plan (2023 y 2025), mediante una muestra por sorteo entre todas las personas participantes (asegurando la diversidad de tipología), se podría realizar una encuesta-formulario y/o un *focus group* para tener una información más cualitativa sobre la satisfacción y posibilidades de mejora.

> Indicadores de CONTEXTO

Además, teniendo en cuenta el papel de REAS Euskdi como dinamizadora de la ESS, será conveniente seguir algunos indicadores generales a partir de datos recogidos de otras fuentes, que permitan monitorizar la evolución de variables significativas para la ejecución del plan y la evolución de la ESS.

Algunos de estos datos podrían ser:

- Datos sociales y económicos derivados del Eustat.
- Datos sobre la economía social en Euskadi, derivados del Observatorio Vasco de Economía Social OVES-GEEB.
- Otros datos derivados de informes realizados por redes de las que formamos parte, de lo local a lo global, como Asociación Finanzas Éticas de Euskadi, EGES, Sareen Sarea, REAS Red de Redes, CEPES o RIPESS.
- Otros datos sobre la evolución del contexto vasco, de su modelo productivo, de su clima social, etc., que puedan resultar de interés (por determinar).

9. Epílogo

Este plan se ha terminado de elaborar en medio de la creciente incertidumbre que está suponiendo el COVID19 a escala planetaria; y cuando, a la vez, los planes para la recuperación y regeneración dicen por fin poner atención en la cada vez más urgente transición social y ecológica que debemos acometer.

Este puede ser un terreno abonado para que los principios y prácticas de la ESS dejen de ser percibidos como algo periférico y minoritario, para ser adoptados como alternativas adaptables a distintos contextos y circunstancias, desplegando toda su potencia. Así, lo que empezábamos situando "A las afueras", bien podría ahora reformularse como "Desde las afueras". Un cambio de preposición que ya no denota tanto una localización al margen, como una necesaria acción expansiva.

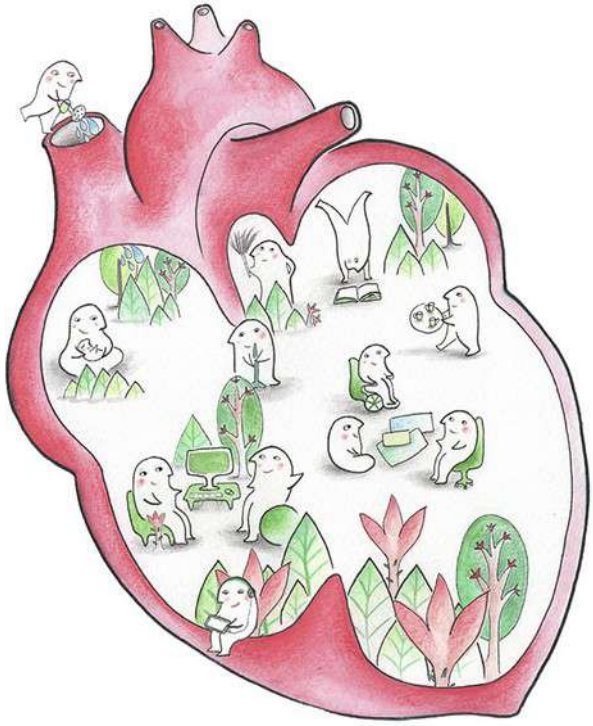
Pero para ello es preciso que desde la ESS seamos capaces de acometer esta situación de manera tan empática como firme y tenaz, para favorecer al máximo la colaboración público-social que es precisa para afrontar las transformaciones tan profundas y complejas como las que es necesario acometer.

Algunos aspectos relacionados con esto, que ya aparecían en el plan pero que convendría reforzar, tienen que ver con:

- Intersificar aún más la labor de incidencia institucional en claves persuasivas y propositivas, para que esos planes de regeneración se comprometan de verdad con las transiciones necesarias y no se queden en lo retórico.
- Desarrollo del tejido productivo en claves de mejora, innovación, diversificación, adecuación y escalado de la oferta, así como lo referido a la evolución de los sistemas organizativos, o la necesaria adaptación tecnológica.
- Atender que estas transformaciones se hagan poniendo LA VIDA EN EL CENTRO, sin que nadie se quede atrás, con el acento en los cuidados, lo reproductivo, la sostenibilidad, la equidad, la inclusión, etc.
- Aumentar la capacidad de relación, cooperación, reciprocidad y apoyo muto, combinando las escalas local / global.

Grandes tareas que aunque dibujen un camino de largo recorrido, ahora precisan dar un salto cualitativo y cuantitativo en el corto plazo. Y por eso, como ya decíamos al inicio de este documento…

¡ESTE PLAN ES MÁS NECESARIO QUE NUNCA!



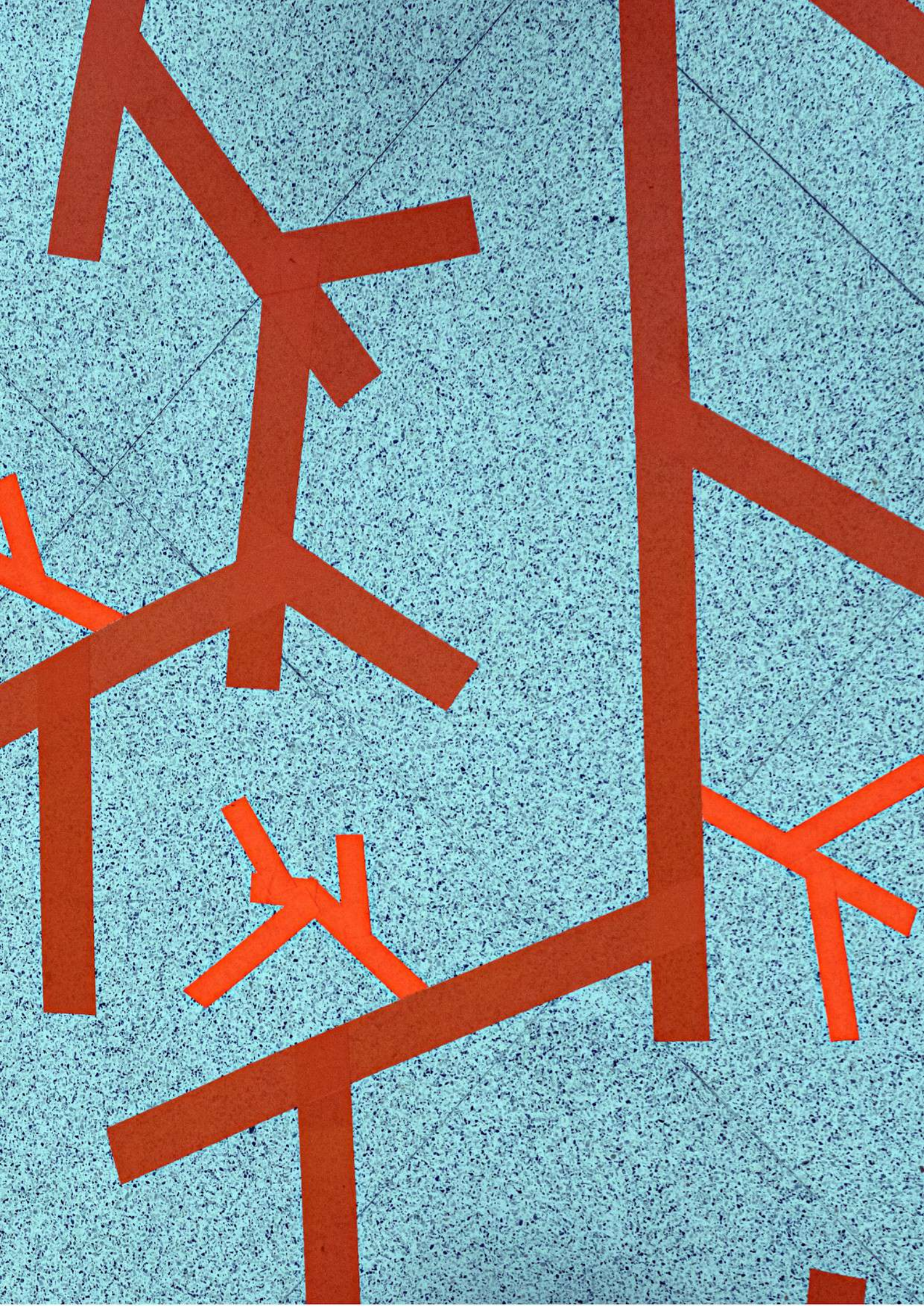
Poner la vida en el centro
es un gran reto individual y colectivo.

Hacerlo juntas desde REAS Euskadi
es mucho más que un plan.

¡UNA AVENTURA APASIONANTE!

La primera versión de este documento
se ha finalizado el 29 de octubre de 2020.

ColaBoraBora
cc by sa



reas
euskadi
ekonomia alternatiboa eta solidarioaren sarea
red de economía alternativa y solidaria