

SOSTENIBLE
ISEM

Análisis Integral

Situación de las entidades de Economía Social en cuestiones de competitividad, medioambiente y perspectiva de género

SOSTENIBLE_ISEM, iniciativa desarrollada a través del Plan Integral de Impulso a la Economía Social para la Generación de un Tejido Económico, Inclusivo y Sostenible y por la que se aprueba la convocatoria de ayudas para proyectos innovadores para los años 2022 y 2023.

Convocatoria puesta en marcha través del Ministerio de Trabajo y Economía Social, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia financiado por la Unión Europea - NextGenerationEU-.

Contribuye al componente número 23 del PRTR «Nuevas políticas públicas para un mercado de trabajo dinámico, resiliente e inclusivo», previsto como inversión 6 del Componente 23 del PRTR.



ACTIVIDAD 1. *Análisis de las necesidades de las entidades de economía social de RED ISEM*

Análisis de las necesidades de **mejora de la competitividad, medioambientales** y de **género** para la gestión de la red y sus entidades a través de **herramientas y procesos** que logren una **mayor sostenibilidad, empleo y comercialización de los productos y servicios**, incluyendo visitas de estudio a las diferentes entidades para realizar entrevistas y un estudio de campo que favorezca el mencionado análisis.

Se complementará con el **estudio individual** que ya han realizado las entidades de la Agrupación para mejorar sus entidades respectivamente.

En la siguiente actividad se llevarán a cabo diversos pilotajes de herramientas de transformación digital **adaptados a las entidades y necesidades de las personas usuarias para favorecer los objetivos mencionados anteriormente**, con esas necesidades previamente detectadas a nivel individual.

Con este diagnóstico se pretende a su vez, **mejorar la capacidad de transferencia y gestión de conocimiento** entre ISEM y sus entidades, y también con otras externas.

Contenido

ACTIVIDAD 1. Análisis de las necesidades de las entidades de economía social de RED ISEM	2
1.- Introducción	4
Objetivos.....	7
1.1.- Los recursos humanos y la capacitación personal.	8
2.- Las Capacidades de Marketing.	9
3.- Retos Económicos, Políticos y Sociales.	10
4.- La innovación, recursos tecnológicos y sistemas de información.	13
5.- Eficiencia Operativa.....	14
6.- Cadena de Valor.....	15
7.- Análisis del Mercado y Competidores.	16
2.- Resultados del Análisis Integral de Competitividad	17
Información General de las entidades participantes.....	17
1.- Los Recursos Humanos y la Capacitación Personal.....	18
2.- Las capacidades de marketing.	21
3.- Retos Económicos, Políticos y Sociales.	23
4.- La innovación, recursos tecnológicos y sistemas de información.	25
5.- Eficiencia Operativa.....	28
6.- Cadena de Valor.	29
7.- Análisis del Mercado y Competidores.....	31
3.- Resultados del Estudio de Perspectiva de Género y Responsabilidad Social	33
4.- Conclusiones sobre las entidades	35
5.- Plan de Acción.....	39

1.- Introducción

El Tercer Sector Social (TSS) en España desempeña un papel crucial en la cohesión social y el bienestar de la población, atendiendo a más de 7 millones de personas anualmente a través de unas 30.000 entidades activas, que emplean a más de 2 millones de personas entre voluntarios y empleados.

Pese a sus actuaciones de gran valor, la situación de las entidades del Tercer Sector en España es compleja al encontrarse en un **momento de transición y adaptación** al entorno actual y cambiante, que conlleva una serie de **desafíos y oportunidades** que han surgido en los últimos años.

Por tanto, para seguir agregando valor a sus acciones, las entidades del Tercer Sector deben potenciar los bienes colectivos y se corresponsabilizarse en la gestión de los bienes públicos; convertirse en **guardianas de la ética y los valores de los derechos fundamentales**; defender la **dignidad** de los grupos infrarrepresentados; y adaptarse a **nuevos desafíos** a nivel económico, político y social.

Las entidades del TSS llevan presentando desafíos desde sus orígenes, destacando la **escasez de financiación** o la falta de recursos para acceder a ella. A día de hoy, se suman otros, como el aumento de la demanda de servicios, el nacimiento de entidades nuevas, o la existencia de entidades que duplican las misiones y una división de la mayoría de ellas. Esto conlleva la necesidad imperante de mejorar la **eficiencia y efectividad** a nivel de entidad, pero también a nivel de sector.

El **impacto de la crisis económica** en las entidades del Tercer Sector se materializa en el aumento de las necesidades sociales y, por tanto, en las demandas que deben atender, pero también en la **reducción de los recursos** económicos disponibles.

De la misma manera, la necesidad de **mejorar la eficiencia y efectividad** del sector, requiere una mayor interconexión y **colaboración** entre las organizaciones del sector, así como desarrollar la capacidad de buscar **nuevas formas de financiación y prestación de servicios** y formas innovadoras de abordar los problemas sociales. Es decir, el sector debe ser capaz de adaptarse a

este entorno cambiante y aprovechar sus **fortalezas únicas**, que será crucial para su éxito y sostenibilidad futuros.

Entre las **innumerables fortalezas** que presenta el sector, se destacan la *flexibilidad* para atender necesidades individuales y dirigirse a comunidades excluidas; *conocimiento especializado* y *experiencia* en abordar brechas en la prestación de servicios, y/o la *capacidad de innovación* y de *colaboración* inter e intra-sectorial.

Para poder solventar estos desafíos, aprovechando las fortalezas, resulta imperativo realizar un **análisis integral de las necesidades existentes**, para que el sector pueda comprender y adaptarse a los desafíos actuales y futuros. De esta manera, el presente documento se enfoque en tres áreas fundamentales: la *competitividad*, el *medioambiente* y la *perspectiva de género*.

La **competitividad** de las entidades del TSS y ES puede definirse como la capacidad para disponer eficientemente de diversos recursos en la generación de bienes o servicios, cuya producción proporcione el más alto valor posible por la inversión dispuesta por la organización. La competitividad se refleja en la **creación de valor**, es decir, cuando “sus utilidades representan un rendimiento superior al promedio”.

Se han concretado los siguientes criterios evaluables para determinar el nivel de competitividad, que se analizarán en las páginas posteriores.

1.- Los recursos humanos y la capacitación personal.

2.- Las Capacidades de Marketing.

3.- Retos Económicos, Políticos y Sociales.

4.- La innovación, recursos tecnológicos y sistemas de información.

5.- Eficiencia Operativa.

6.- Cadena de Valor.

7.- Análisis del Mercado y Competidores.

Para analizar las necesidades de mejora de la competitividad en el contexto de las entidades de economía social, se pueden seguir los siguientes pasos:

- **Revisión de Documentación.** Recopilar y revisar la documentación existente sobre las entidades de economía social, incluyendo informes financieros, planes estratégicos anteriores, análisis de mercado y cualquier otro documento relevante que pueda proporcionar información sobre su situación competitiva.
- **Entrevistas y Encuestas.** Realizar entrevistas estructuradas o encuestas a los líderes y miembros clave de las entidades para comprender sus percepciones sobre los desafíos competitivos que enfrentan y sus ideas sobre cómo mejorar la competitividad.
- **Análisis DAFO.** Realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para cada entidad, identificando los factores internos y externos que afectan su competitividad. Esto puede ayudar a identificar áreas de mejora y oportunidades para capitalizar.
- **Benchmarking.** Comparar el desempeño y las prácticas de las entidades de economía social con otras organizaciones similares en el mismo sector o industria. Esto puede proporcionar información valiosa sobre las mejores prácticas y áreas de mejora.
- **Análisis de Mercado.** Realizar un análisis del mercado en el que operan las entidades, incluyendo la identificación de competidores, tendencias del mercado, demanda de productos/servicios y oportunidades de crecimiento.
- **Evaluación de Recursos y Capacidades.** Evaluar los recursos y capacidades internas de las entidades, incluyendo recursos financieros, capital humano, infraestructura, tecnología y capacidad de innovación. Identificar áreas donde se necesite inversión o mejora.
- **Análisis de Costos y Eficiencia.** Evaluar los costos operativos y la eficiencia de las operaciones de las entidades. Identificar oportunidades para reducir costos, mejorar la eficiencia y optimizar los procesos.
- **Consultoría Especializada.** En algunos casos, puede ser útil contar con la ayuda de consultores especializados en competitividad y economía

social para realizar un análisis más profundo y proporcionar recomendaciones específicas de mejora.

Objetivos.

Este estudio tiene como **objetivo principal** detectar las necesidades del sector y los retos que enfrentan para, posteriormente, buscar una solución conjunta para las entidades de la RED ISEM. Se examinará cómo estas dimensiones influyen en la gestión, sostenibilidad y eficacia de las entidades del TSS.

Como **objetivos específicos**, se encuentran los siguientes:

- **Sostenibilidad financiera.** Detectar cómo se financian las entidades del TSS y qué desafíos encuentran, para poder mejorar la estabilidad económica.
- **Adaptación al entorno cambiante.** Detectar cómo las organizaciones del TSS se adaptan al entorno cambiante.
- **Evaluación del Impacto.** Detectar cómo se miden los resultados, el cumplimiento normativo y los controles internos de las entidades.
- **Colaboración y alianzas.** Evaluar la capacidad y actual cooperación entre entidades del sector y con otros actores para optimizar recursos y aumentar el impacto.
- **Formación y desarrollo de capacidades.** Evaluar la inversión en la capacitación del personal para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios prestados.
- **Innovación social.** Evaluar la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas sociales para aumentar el impacto y la eficiencia del sector.
- **Digitalización.** Evaluar el nivel de digitalización.
- **Medioambiente.** Detectar si las entidades cumplen con los ODS y no hacer daño significativo al medioambiente en sus actuaciones.

- **Perspectiva de género.** Detectar el nivel de incorporación de la perspectiva de género en las políticas internas y externas de las entidades.

1.1.- Los recursos humanos y la capacitación personal.

En el ámbito del Tercer Sector, las organizaciones que trabajan con personas con problemas de salud mental desempeñan un papel crucial en la promoción del bienestar y la inclusión social.

Los **recursos humanos** son un componente fundamental para el éxito y competitividad de estas entidades, ya que el personal no solo debe poseer **habilidades técnicas**, conocimientos y formación especializada y actualizada, sino también una profunda comprensión de las complejidades que enfrentan las personas con trastornos mentales.

La **capacitación del personal continua** se convierte en una herramienta esencial para desarrollar estas competencias y garantizar que los trabajadores estén equipados para ofrecer el apoyo adecuado. Esta capacitación mejora la **calidad de la atención**, fortalece la moral y la satisfacción laboral del personal, lo que, a su vez, se traduce en una **mayor retención de talento**. En un campo donde la **rotación de personal puede afectar la continuidad del cuidado**, invertir en el desarrollo profesional es una estrategia clave para mantener un equipo comprometido y capacitado.

Además, en un entorno cada vez más competitivo, **las organizaciones del TSS deben diferenciarse mediante la calidad de sus servicios**. La formación especializada permite a las entidades cumplir con estándares de atención, y también innovar en la forma en que se abordan los problemas de salud mental, lo que les otorga una **ventaja competitiva** en la obtención de **recursos y financiamiento**.

Por tanto, la **inversión en recursos humanos y capacitación** se establece como un pilar estratégico para mejorar la competitividad de las entidades, sostenibilidad y crecimiento, ya que mejora la calidad del servicio prestado. Así, las entidades deben considerar como puntos clave:

- **Preparación de líderes y recursos humanos.** Se debe preparar a los líderes y recursos humanos del sector para trabajar en un nuevo contexto caracterizado por la innovación y los cambios en la prestación de servicios.
- **Cambios en las relaciones laborales.** Las tecnologías de la información y la comunicación cambiarán las relaciones laborales en el futuro, y las entidades deben estar preparadas para ello.
- **Voluntariado.** Se reconoce la importancia del trabajo voluntario en la creación de capital social y en la reivindicación de los derechos de las personas con discapacidad.
- **Adaptación a nuevos servicios.** Será necesario adaptar los recursos humanos para proporcionar nuevos servicios orientados a apoyos personales adaptados y flexibles en el hogar y en el entorno comunitario.
- **Pérdida de capital humano.** Es importante tener en cuenta el riesgo de pérdida de capital humano en la sociedad como consecuencia de ciertas situaciones sociales.

2.- Las Capacidades de Marketing.

En el contexto del Tercer Sector, las organizaciones enfrentan el desafío de destacar en un entorno competitivo y en constante evolución. Las **capacidades de marketing son esenciales** para estas entidades, ya que les permiten **comunicar** de manera efectiva su misión, servicios y el impacto positivo que generan en la vida de las personas a las que atienden. De hecho, las entidades que cuentan con un **departamento de Marketing y Comunicación** especializado se presentan como **más competitivas** que las que no lo tienen.

De la misma manera, cada vez es más necesario contar con **un Plan de Marketing** actualizado y alineado con las necesidades de las personas usuarias y profesionales, y el objetivo, misión, visión y valores de la entidad. Esto se debe a que las estrategias seguidas aumentan la **visibilidad de las organizaciones**, y

ayuda a **sensibilizar** a la sociedad sobre los problemas de salud mental, promoviendo la inclusión y la comprensión.

Por otra parte, un correcto **marketing** se presenta como herramienta indispensable **crucial para la obtención de recursos y financiamiento**. Las entidades del Tercer Sector a menudo dependen de donaciones, subvenciones y colaboraciones con otras organizaciones. Un mensaje claro y persuasivo puede marcar la diferencia al captar la atención de potenciales donantes y aliados estratégicos. Además, el uso de **herramientas digitales y plataformas de redes sociales** permite a llegar a un público más amplio, creando conexiones significativas y estableciendo relaciones duraderas con la comunidad.

Asimismo, el marketing implica la **creación de una marca fuerte y confiable**, aspecto fundamental para construir la confianza tanto en los beneficiarios como en los financiadores, y facilitando la captación y retención de talento, la atracción de voluntarios y el fortalecimiento de alianzas.

Se proponen, a continuación, aspectos del Marketing y la Comunicación que deberían tenerse en cuenta en la valoración de la competitividad de las entidades del Tercer Sector.

- Gestión del conocimiento.
- Generación de evidencias.
- Identificación de necesidades y oportunidades.
- Adaptación a nuevos contextos.
- Ventajas competitivas.
- Nuevos productos y servicios.
- Colaboración con empresas.

3.- Retos Económicos, Políticos y Sociales.

Las entidades del TS se encuentran en una posición única, pero también enfrentan numerosos **retos económicos, políticos y sociales** que impactan a su capacidad para ofrecer servicios efectivos y sostenibles.

Desde el **punto de vista económico**, muchas organizaciones del Tercer Sector dependen de fondos limitados y de la disponibilidad de donaciones, subvenciones y contratos gubernamentales. De hecho, la financiación que reciben las entidades es mixta: 78% financiación privada, 92% genera fondos propios y 91% recibe fondos públicos, representando este último el 60% de los ingresos totales. Las **fluctuaciones en la economía**, así como la competencia por recursos financieros, pueden **restringir su capacidad para implementar programas y servicios necesarios**. Este contexto financiero también puede llevar a una falta de inversiones en formación y desarrollo de personal, lo que afecta la calidad de atención que pueden proporcionar.

En el **ámbito político**, las **políticas públicas** y los **cambios en la legislación** pueden impactar directamente en el financiamiento y la regulación de los servicios de salud mental. La falta de un **marco normativo sólido** puede llevar a una insuficiencia en la atención y el apoyo disponibles para las personas con problemas de salud mental. Además, la creciente presión para cumplir con las expectativas gubernamentales y los estándares de calidad puede desviar la atención de la misión social de estas organizaciones.

Los **retos sociales**, por su parte, incluyen la estigmatización de las personas con problemas de salud mental, que a menudo resulta en la falta de comprensión y apoyo por parte de la comunidad. Esto no solo afecta la **captación de fondos** y la **participación de voluntarios**, sino que también limita la eficacia de las campañas de sensibilización que las organizaciones llevan a cabo para promover la inclusión. Cabe mencionar que el envejecimiento de la población, incluyendo a las personas con discapacidad, genera **nuevas necesidades y oportunidades** de servicios.

En términos de competitividad, las entidades que logran abordar estos retos de manera efectiva se posicionan mejor para **atraer recursos, talento y colaboraciones**. Un enfoque proactivo en la gestión de estos desafíos puede permitir a las organizaciones innovar en sus servicios y destacar en un entorno donde la demanda por atención de calidad y accesible está en aumento.

Se mencionan a continuación aspectos importantes que enfrentan las entidades del Tercer Sector:

- **Financiación.** Las entidades enfrentan dificultades crecientes para obtener fondos tanto públicos como privados, y se espera que esta tendencia continúe.
- **Dependencia de fondos públicos.** El 60% de los ingresos del sector provienen de financiación pública, lo que puede suponer un riesgo en tiempos de recortes presupuestarios.
- **Precariedad en la financiación.** La forma más común de financiación pública es la subvención (60.4%), lo que implica inestabilidad debido a su naturaleza anual.
- **Problemas de tesorería.** Muchas entidades han tenido que retrasar pagos a trabajadores y proveedores, o posponer actividades debido a problemas de liquidez.
- **Envejecimiento de la población.** El aumento de la esperanza de vida, incluso entre personas con discapacidad, genera nuevas necesidades que requieren respuestas adecuadas.
- **Desigualdad y exclusión social.** Cada vez más personas y familias con discapacidad se ven afectadas por la desigualdad, lo que puede llevar a una reducción de la inversión en discapacidad en favor de otros gastos sociales.
- **Desequilibrios generacionales.** La “ruptura del contrato intergeneracional” afecta especialmente a niños y jóvenes con discapacidad en hogares pobres.
- **Cambios en el mercado laboral.** La precarización y “uberización” del empleo afectan negativamente a las personas con discapacidad, que a menudo se encuentran en el segmento de condiciones laborales más precarias.
- **Transformación tecnológica.** La industria 4.0 podría eliminar muchos empleos actuales de personas con discapacidad, aunque también podría crear nuevas oportunidades.

- **Necesidad de adaptación.** El sector debe transformarse rápidamente para responder a estos cambios y mantener su credibilidad social y sostenibilidad económica.

4.- La innovación, recursos tecnológicos y sistemas de información.

La innovación, el uso de recursos tecnológicos y la implementación de sistemas de información se han convertido en elementos fundamentales para las entidades del Tercer Sector, ya que les permiten mejorar la calidad de sus servicios, optimizar la gestión de recursos y, en última instancia, lograr un mayor impacto social.

La **innovación es esencial** para desarrollar enfoques nuevos y efectivos en el tratamiento y el apoyo a las personas con problemas de salud mental. Sin embargo, al ser un sector con alta demanda, que conlleva una alta carga de trabajo, pero escasamente remunerada, dificulta estar a la vanguardia de las mejores prácticas y metodologías que demuestren ser eficaces.

El **acceso a recursos tecnológicos y sistemas de información** efectivos es un factor clave que influye en la capacidad de estas organizaciones para operar de manera eficiente. Las **herramientas tecnológicas**, como aplicaciones, plataformas y sistemas de gestión de datos, permiten a las entidades ofrecer atención más accesible y personalizada. Además, la **digitalización** de procesos administrativos reduce la carga operativa, lo que permite al personal centrarse más en la atención directa a las personas que necesitan apoyo.

Sin embargo, muchas organizaciones del Tercer Sector enfrentan **desafíos significativos en la implementación de innovación y tecnología**. La falta de financiamiento, la escasez de personal capacitado y la resistencia al cambio son algunos de los obstáculos que limitan su capacidad para adoptar nuevas herramientas. Además, en un contexto en el que la **brecha digital** aún persiste, muchas entidades deben trabajar para asegurar que sus beneficiarios tengan acceso a las tecnologías necesarias para recibir atención.

En términos de **competitividad**, las organizaciones que logran integrar la innovación y la tecnología en sus modelos de trabajo se posicionan de manera más efectiva para atraer recursos y colaboraciones. El sector de la discapacidad debe adaptarse rápidamente a estos cambios para mantener su credibilidad social y sostenibilidad económica. Se recomienda que las entidades y sus agrupaciones trabajen sistemáticamente en estos retos, realizando ejercicios prospectivos para identificar oportunidades.

5.- Eficiencia Operativa.

La **eficiencia operativa** es un componente esencial para el éxito de las entidades del Tercer Sector que trabajan con personas con problemas de salud mental. En un contexto donde los **recursos son limitados** y la **demanda de servicios es cada vez mayor**, la capacidad de optimizar procesos y maximizar el uso de los recursos disponibles se convierte en una necesidad crítica. La mejora de la eficiencia operativa permite a estas organizaciones ofrecer servicios de calidad, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

Una **operación eficiente** implica la implementación de prácticas que reduzcan costos, minimicen desperdicios y optimicen el tiempo del personal. Esto es especialmente relevante en el Tercer Sector, donde las organizaciones suelen depender de **fondos limitados, donaciones y subvenciones**. Al mejorar la eficiencia, las entidades pueden garantizar que más recursos se destinen directamente a la atención de las personas, incrementando así el impacto de sus programas y servicios. Además, la eficiencia operativa puede traducirse en una mayor satisfacción tanto para los beneficiarios como para el personal, creando un entorno de trabajo más motivador y efectivo.

En términos de **competitividad**, la eficiencia operativa es un factor determinante para la **captación de recursos y alianzas estratégicas**. En un entorno donde las organizaciones compiten por financiamiento y apoyo, aquellas que demuestran un manejo eficiente de sus operaciones tienen una ventaja significativa. Los donantes y financiadores suelen buscar entidades que no solo

ofrezcan servicios de calidad, sino que también demuestren una gestión eficaz y responsable de los recursos.

Sin embargo, muchas entidades del Tercer Sector enfrentan **desafíos significativos en su búsqueda de eficiencia operativa**. La falta de capacitación del personal en gestión y administración, la resistencia al cambio, y la escasez de recursos tecnológicos pueden **dificultar la implementación** de prácticas más eficientes. Además, las organizaciones a menudo se ven presionadas por la necesidad de cumplir con estándares de calidad y regulaciones, lo que puede desviar su enfoque de la eficiencia operativa.

6.- Cadena de Valor

La **cadena de valor** es un concepto clave que permite a las organizaciones del Tercer Sector identificar y optimizar las actividades que generan valor para sus beneficiarios y para la comunidad en general. En este contexto, la cadena de valor se refiere a la serie de **procesos y acciones** que una organización lleva a cabo, desde la captación de recursos hasta la entrega de servicios, y cómo estas actividades se interrelacionan para maximizar el impacto social.

Comprender y gestionar adecuadamente la cadena de valor es fundamental para que las entidades del Tercer Sector puedan **ofrecer servicios de calidad de manera efectiva y sostenible**. Al analizar cada eslabón de la cadena, estas organizaciones pueden identificar **áreas de mejora**, reducir costos y aumentar la **eficiencia operativa**. Por ejemplo, desde la captación de fondos hasta la prestación de servicios, cada fase puede ser optimizada para garantizar que los recursos se utilicen de la mejor manera posible, lo que a su vez mejora la atención brindada a las personas con problemas de salud mental.

En términos de **competitividad**, una gestión eficaz de la cadena de valor permite a las organizaciones diferenciarse en un entorno saturado y competitivo. Aquellas que logran maximizar su impacto social a través de una cadena de valor bien integrada y gestionada son más propensas a atraer donantes, establecer alianzas estratégicas y ganar la confianza de la comunidad. Lo que se traduce en

una mayor capacidad para captar recursos y apoyo, lo cual es vital en un sector donde la sostenibilidad financiera es un desafío constante.

Sin embargo, la falta de formación y conocimientos en gestión estratégica, así como la escasez de recursos tecnológicos, pueden dificultar la identificación de ineficiencias y la implementación de mejoras. Además, la presión para cumplir con regulaciones y estándares de calidad puede desviar la atención de la necesidad de innovar en la forma en que se gestionan y se entregan los servicios.

7.- Análisis del Mercado y Competidores.

El **análisis del mercado y de los competidores** es una herramienta fundamental para las organizaciones del Tercer Sector, ya que comprender las dinámicas del mercado y las estrategias de otras entidades permite a las organizaciones identificar oportunidades, anticipar desafíos y desarrollar enfoques más efectivos en la atención y el apoyo a sus beneficiarios.

Realizar un análisis exhaustivo del mercado permite a estas organizaciones evaluar la demanda de servicios, comprender las necesidades de las personas con problemas de salud mental y ajustar sus ofertas en consecuencia. Esto no solo mejora la calidad de los servicios proporcionados, sino que también garantiza que las organizaciones permanezcan relevantes y alineadas con las expectativas de la comunidad a la que sirven. Además, un buen análisis del mercado puede identificar **brechas en los servicios existentes**, lo que abre la puerta a la innovación y a la creación de programas que respondan a necesidades no atendidas.

Desde la **perspectiva competitiva**, el conocimiento del panorama de competidores es crucial para diferenciarse en un campo donde múltiples organizaciones ofrecen servicios similares. Al comprender las fortalezas y debilidades de otros actores en el sector, las entidades pueden desarrollar estrategias únicas que resalten sus ventajas competitivas.

2.- Resultados del Análisis Integral de Competitividad

Información General de las entidades participantes

Nombre de la Entidad	N.º Empleados	Cargo
ENSUMA EMPLEO SOCIAL	101-150 personas	Responsable Servicio
FUNDACIÓ ESTEL DE LLEVANT SALUT MENTAL	51-100 personas	Coordinador
FUNDACIÓN ARGIA	51-100 personas	Dirección
ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL	<50 personas	Directora Técnica
FUNDACIÓ CHM SALUT MENTAL	101-150 personas	Adjunta Gerència
FUNDACIÓN SORAPÁN DE RIEROS	<50 personas	Responsable de Proyectos Adjunta a la Dirección
GRUPO UNEI	>150 personas	CTO/Manager de Calidad
VALLAECOLID	<50 personas	Gestora

La recopilación de respuestas sobre los recursos considerados importantes por diversas entidades del tercer sector revela un **panorama diverso** de necesidades que van más allá de los aspectos financieros. ENSUMA EMPLEO SOCIAL enfatiza la necesidad de recursos financieros, humanos, de marketing y tecnológicos, destacando la importancia de todos ellos en la sostenibilidad de su actividad. FUNDACIÓ ESTEL DE LLEVANT SALUT MENTAL y ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL señalan la relevancia de los recursos tecnológicos, especialmente para optimizar la comunicación y coordinación entre personal disperso geográficamente. FUNDACIÓN ARGIA también menciona la importancia crítica de los recursos humanos, resaltando que, sin recursos financieros y tecnológicos, la sostenibilidad de sus actividades podría verse comprometida. Por su parte, FUNDACIÓN SORAPÁN DE RIEROS y GRUPO UNEI identifican la necesidad de directivos con experiencia en áreas clave como RRHH, marketing y finanzas, así

como la renovación de equipos informáticos y el acceso a infraestructura tecnológica avanzada. Finalmente, VALLAECOLID destaca la importancia de contar con mano de obra especializada para su sector.

El análisis sugiere que, aunque cada entidad tiene **necesidades particulares**, hay una tendencia común hacia la **necesidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos**. Las entidades que carecen de una infraestructura tecnológica sólida enfrentan mayores desafíos en la coordinación y gestión de sus servicios.

Para mejorar la competitividad, sería beneficioso desarrollar **programas que faciliten el acceso a la tecnología**, además de fomentar la formación en gestión y marketing. La sostenibilidad y el crecimiento en el sector dependen de una inversión estratégica en recursos que aborden las diversas necesidades operativas y de personal de estas organizaciones.

1.- Los Recursos Humanos y la Capacitación Personal.

La **gestión de recursos humanos** en las entidades del tercer sector es **crucial para asegurar la calidad del servicio** ofrecido a las personas atendidas.

ENSUMA EMPLEO SOCIAL cuenta con un equipo de profesionales del sector social y de la salud mental con amplia experiencia en el tratamiento de personas con discapacidad, lo que asegura una atención adecuada a un colectivo vulnerable. **FUNDACIÓ ESTEL DE LLEVANT SALUT MENTAL** presenta una plantilla diversificada que se adapta a las distintas funciones necesarias, con personal especializado en tareas administrativas y en atención socioeducativa. La capacitación y experiencia de su equipo se valoran en función de la actitud y el potencial de desarrollo de cada individuo.

Por su parte, **FUNDACIÓ ARGIA** tiene una plantilla media de 95 personas, la mayoría de las cuales ocupa puestos de atención directa, como educadoras y facilitadoras, que poseen formación específica en educación, trabajo o integración social. **ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL** destaca la experiencia de su equipo en proyectos específicos, que contribuyen a su capacidad de intervención. La entidad cuenta con personal técnico capacitado que trabaja en programas innovadores, sumando años de experiencia en el campo. **FUNDACIÓ CHM SALUT**

MENTAL, con 114 profesionales de diversas disciplinas, asegura un enfoque multidisciplinario en su labor, lo cual es fundamental para atender adecuadamente a las necesidades de sus usuarios.

La **FUNDACIÓN SORAPÁN DE RIEROS**, que cuenta con un equipo de 35 personas, combina la experiencia en gestión de proyectos con la formación en áreas especializadas, garantizando así una intervención social de calidad. GRUPO UNEI se caracteriza por tener un equipo diverso y multidisciplinario que abarca una amplia gama de perfiles profesionales, contribuyendo a un enfoque integral en sus iniciativas. Finalmente, **VALLAECOLID** resalta la importancia de la combinación entre la experiencia de su equipo y la incorporación de personal joven y capacitado, lo que enriquece la capacidad de innovación y adaptación ante los desafíos actuales.

El **contexto del mercado laboral local** también influye significativamente en la capacidad de las entidades para contratar y retener talento. Por ejemplo, ENSUMA EMPLEO SOCIAL enfrenta dificultades para encontrar personal con competencias técnicas y transversales, lo que limita su capacidad operativa. Por otro lado, FUNDACIÓ ESTEL DE LLEVANT SALUT MENTAL subraya la competencia existente en el sector servicios, lo que afecta su habilidad para atraer y retener personal. La estrategia de la entidad se basa en su prestigio y en promover el bienestar del personal.

FUNDACIÓN ARGIA se encuentra en una situación más complicada al tratar de contratar personal sanitario, dado que compite con entidades públicas. Sin embargo, en otros perfiles la situación es más manejable. En contraste, ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL se beneficia de su reputación en Mallorca, lo que les permite atraer y retener talento a pesar de las dificultades del sector. Por otro lado, FUNDACIÓ CHM SALUT MENTAL enfrenta desafíos como la alta rotación de personal y los bajos salarios en el sector social, que complican la retención de talento. FUNDACIÓN SORAPÁN DE RIEROS destaca las dificultades en encontrar candidatos adecuados y la competencia en el mercado, lo que prolonga los procesos de selección.

A pesar de estas adversidades, GRUPO UNEI mantiene una perspectiva positiva, logrando atraer y retener talento gracias a su enfoque en sostenibilidad

e innovación. Además, VALLAECOLID menciona la novedad de su sector, lo que les permite atraer personal interesado en desarrollarse en un área innovadora.

La **capacitación y el desarrollo continuo** del personal son esenciales para la competitividad y el crecimiento de las entidades. ENSUMA EMPLEO SOCIAL implementa programas de formación para mejorar las competencias de su personal. FUNDACIÓ ESTEL DE LLEVANT cuenta con un plan anual de formación que se adapta a las necesidades del equipo, priorizando la atención y el acompañamiento. Por su parte, FUNDACIÓN ARGIA ofrece un plan de acogida y formación inicial, así como un programa anual de capacitación ajustado a las necesidades detectadas.

ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL también ha establecido un plan de formación anual que fomenta la capacitación continua para la correcta aplicación de su modelo de atención. FUNDACIÓ CHM SALUT MENTAL realiza un cuestionario para identificar necesidades formativas y planifica formaciones anuales en función de los resultados. En FUNDACIÓN SORAPÁN DE RIEROS, se utilizan fondos de Fundae y se cuenta con financiación de CEPES para mejorar la empleabilidad y competitividad del personal. GRUPO UNEI centra su formación en áreas como calidad, medio ambiente y recursos humanos, contribuyendo así a su mejora continua. Aunque VALLAECOLID no tiene un programa formal de capacitación, participa en grupos de intercambio a nivel nacional que permiten a su personal mantenerse actualizado en el sector.

En conclusión, el análisis de los recursos humanos en las entidades del tercer sector revela una **combinación de fortalezas y debilidades**. Si bien muchas de estas organizaciones cuentan con personal capacitado y con experiencia, la **dificultad para encontrar y retener talento** en un mercado laboral competitivo sigue siendo un desafío significativo. La **capacitación continua es reconocida como un elemento vital**, y se sugiere que las organizaciones colaboren para desarrollar estrategias que aborden la escasez de talento, enfocándose en la formación especializada y en la mejora de las condiciones laborales para atraer y mantener a los profesionales del sector.

2.- Las capacidades de marketing.

La comunicación y el marketing son componentes esenciales para la visibilidad y el éxito de las entidades del tercer sector. Al examinar la presencia de departamentos especializados, **ENSUMA EMPLEO SOCIAL** no cuenta con un departamento de marketing y comunicación, lo que limita su capacidad para desarrollar estrategias de comunicación efectivas. En contraste, **ESTEL DE LLEVANT** dispone de un departamento de comunicación que permite una gestión más profesional de sus mensajes y campañas. **FUNDACIÓN ARGIA** también tiene un responsable de comunicación y un encargado del marketing de servicios privados, aunque ambos trabajan a tiempo parcial. De manera similar, **ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL** tiene dos personas dedicadas a la comunicación, las cuales ofrecen apoyo a las entidades que la componen.

FUNDACIÓ CHM SALUT MENTAL cuenta con un Departamento de Comunicación Corporativa que incluye a una profesional especializada, lo que le permite gestionar eficazmente su imagen y actividades comunicativas. Por otro lado, **FUNDACIÓN SORAPÁN DE RIEROS** ha intentado crear un departamento de comunicación, pero ha enfrentado dificultades para retener talento y encontrar financiación, delegando estas tareas en cada equipo. **GRUPO UNEI** se destaca como uno de los departamentos más desarrollados y cualificados, lo que le permite implementar estrategias de comunicación efectivas. En **VALLAECOLID**, la gestora se encarga de las tareas de comunicación, aunque la falta de personal especializado implica que la actualización y gestión no son constantes.

En cuanto a la **presencia digital**, ENSUMA EMPLEO SOCIAL actualmente no tiene una página web, aunque se espera que esté disponible en breve. ESTEL DE LLEVANT, FUNDACIÓN ARGIA, FUNDACIÓ CHM SALUT MENTAL, FUNDACIÓN SORAPÁN DE RIEROS, y GRUPO UNEI cuentan con sitios web actualizados que facilitan la comunicación de información relevante a su público objetivo. Sin embargo, VALLAECOLID tiene una web, pero su frecuencia de actualización es baja debido a la falta de personal dedicado a esa tarea.

La **promoción y visibilidad** de las entidades también varía. ENSUMA realiza acciones de promoción de forma puntual, mientras que ESTEL DE LLEVANT, FUNDACIÓN ARGIA, ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL, SORAPÁN DE RIEROS,

GRUPO UNEI, y VALLAECOLID llevan a cabo actividades de promoción de manera regular, lo que contribuye a dar a conocer sus productos y servicios de manera continua.

Respecto a la elaboración de **planes de marketing**, ESTEL DE LLEVANT, ARGIA, ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL, GRUPO UNEI, y VALLAECOLID llevan a cabo planes que consideran las necesidades y opiniones del equipo profesional, de las personas usuarias y del público objetivo. Sin embargo, ENSUMA EMPLEO SOCIAL, FUNDACIÓ CHM SALUT MENTAL, y FUNDACIÓ SORAPÁN DE RIEROS no realizan un plan de marketing en esta línea, lo que puede limitar su efectividad en el mercado.

La **coherencia de las estrategias de marketing con los objetivos, misión, visión y valores** de las organizaciones es un aspecto valorado positivamente. Todas las entidades, a excepción de FUNDACIÓ SORAPÁN DE RIEROS, están de acuerdo en que sus estrategias están alineadas con estos principios. Sin embargo, ENSUMA EMPLEO SOCIAL muestra un desacuerdo total respecto a la coherencia de sus estrategias de marketing con sus capacidades y recursos, lo que podría indicar una desconexión entre sus objetivos y la realidad operativa. En contraste, FUNDACIÓ ESTEL DE LLEVANT SALUT MENTAL, FUNDACIÓ CHM SALUT MENTAL, GRUPO UNEI, y VALLAECOLID coinciden en que sus estrategias son coherentes con sus capacidades.

La **evaluación y medición de las estrategias de marketing** también revela disparidad entre las entidades. ENSUMA se muestra completamente en desacuerdo con la evaluación de sus estrategias, mientras que otras entidades, como SORAPÁN DE RIEROS y GRUPO UNEI, destacan que sus estrategias son evaluadas de manera regular. Sin embargo, FUNDACIÓ ARGIA, ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL, FUNDACIÓ CHM SALUT MENTAL, y VALLAECOLID están en una postura intermedia, indicando que realizan evaluaciones pero con margen de mejora.

En cuanto a la **creación de productos coherentes con la imagen de la entidad**, ENSUMA, ESTEL DE LLEVANT, ARGIA, 3 SALUT MENTAL, CHM, GRUPO UNEI, y VALLAECOLID realizan acciones puntuales o regulares para desarrollar merchandising, carteles y publicaciones. Sin embargo, SORAPÁN DE RIEROS no

lleva a cabo esta actividad, lo que puede limitar su visibilidad y conexión con el público.

El análisis de la comunicación y marketing en estas entidades del tercer sector muestra una **mezcla de fortalezas y debilidades**. La existencia de **personal especializado y departamentos** dedicados varía considerablemente, afectando la capacidad de cada organización para promocionarse y conectarse con su público objetivo.

Las **estrategias de marketing** son en su mayoría coherentes con las misiones y valores de las entidades, aunque la evaluación y medición de su efectividad presentan áreas de mejora. La **creación de productos** que refuercen la imagen de la entidad también se lleva a cabo, aunque con diferentes niveles de regularidad.

Es fundamental que estas entidades consideren la importancia de la comunicación y el marketing como herramientas clave para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

3.- Retos Económicos, Políticos y Sociales.

La **sostenibilidad financiera** es un reto constante para las entidades del tercer sector, y en el año 2023, las cifras de ingresos reflejan una diversidad significativa entre ellas.

En cuanto a **los recursos financieros disponibles**, ESTEL DE LLEVANT destaca que su financiación proviene de fuentes propias, privadas y públicas. FUNDACIÓN ARGIA cuenta con préstamos hipotecarios, de inversión y líneas de crédito que complementan su financiación pública y privada. 3 SALUT MENTAL también recurre a financiación pública y privada, aunque no ha especificado recursos adicionales. CHM SALUT MENTAL se apoya en subvenciones, licitaciones y prestación de servicios a otras entidades, mientras que FUNDACIÓN SORAPÁN DE RIEROS combina créditos, donaciones, y ayudas y subvenciones. GRUPO UNEI ha indicado que su financiamiento proviene de la facturación por líneas de negocio, contratos con el sector público y privado, y programas de financiación específicos. Por último, VALLAECOLID ha indicado que su financiación principal proviene de ventas de su centro de acopio.

Las **fuentes de financiamiento** utilizadas para apoyar el crecimiento de estas entidades también varían, aunque todas parecen coincidir en que enfrentan desafíos para conseguir financiación estable y duradera, y una alta dependencia del sector público para su sostenibilidad, lo que limita sus capacidades para llevar a cabo proyectos innovadores.

Los **desafíos** al acceder a **financiamiento externo** son una preocupación compartida por varias entidades. ESTEL DE LLEVANT menciona la dificultad de gestionar alianzas europeas y adoptar recursos tecnológicos. FUNDACIÓN ARGIA se enfrenta al reto de adecuar la financiación pública a los gastos reales y de incrementar la financiación privada. ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL destaca la falta de financiación estable y duradera para sus proyectos. CHM SALUT MENTAL menciona problemas relacionados con la adjudicación de contrataciones públicas y la falta de nuevas subvenciones. FUNDACIÓN SORAPÁN DE RIEROS también se preocupa por la falta de financiación privada y la dependencia de ayudas del sector público. Por su parte, GRUPO UNEI busca superar la percepción de riesgo sobre las empresas sociales y demostrar el impacto social y el potencial de rentabilidad de sus proyectos. VALLAECOLID enfrenta problemas de liquidez al adelantar dinero de las convocatorias.

Las entidades también han considerado o **aprovechado programas de apoyo a la economía social**. ESTEL DE LLEVANT se beneficia de programas como CEPES y PERTE, que les permiten fortalecer su estructura económica. FUNDACIÓN ARGIA ha considerado el programa PERTE para mejorar su situación financiera. ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL se destaca por haber creado la empresa de economía social "3 Glops", que ha aprovechado los programas de apoyo a la economía social disponibles. CHM SALUT MENTAL también colabora en el programa PERTE, junto a ISEM.

Por su parte, SORAPÁN DE RIEROS hace uso de diversos programas, desde los locales hasta los internacionales, para diversificar sus fuentes de financiamiento. GRUPO UNEI ha mencionado subvenciones y programas de apoyo a la innovación social y sostenibilidad. Por último, VALLAECOLID está explorando programas como PERTE para impulsar su economía.

A modo de conclusión, cabe destacar que las entidades del tercer sector enfrentan una variedad de **retos económicos, políticos y sociales** que impactan su **capacidad para operar de manera efectiva**. La diversidad en los ingresos y recursos financieros indica diferencias significativas en la gestión y sostenibilidad de cada organización. Los **desafíos relacionados con el acceso a financiamiento externo son recurrentes**, especialmente en la búsqueda de estabilidad y durabilidad en sus proyectos.

Aprovechar **programas de apoyo a la economía social** se presenta como una **estrategia valiosa** para fortalecer sus capacidades y asegurar su crecimiento, aunque su implementación varía entre las entidades. Es fundamental que estas organizaciones desarrollen **estrategias innovadoras y colaborativas** que les permitan enfrentar los retos actuales y asegurar su futuro en un entorno cada vez más complejo.

4.- La innovación, recursos tecnológicos y sistemas de información.

Las entidades evalúan como "medianamente alta" su capacidad de innovación (7/10).

La capacidad de innovación en las entidades del tercer sector es fundamental para su adaptabilidad y crecimiento en un entorno en constante cambio.

La **evaluación de la capacidad de innovación** varía entre las entidades, algunas teniendo una cultura de innovación más arraigada y un enfoque sistemático hacia la gestión del conocimiento, y otras presentan grandes oportunidades para mejorar su capacidad de innovación, ya que es limitada.

El **fomento de la innovación** se realiza de diversas maneras. Por ejemplo, ENSUMA intenta crear líneas de negocio innovadoras; ESTEL DE LLEVANT implementa formaciones para el personal, cambios estructurales, y análisis anuales, concienciando sobre la importancia de la innovación. Por su parte, FUNDACIÓN CHM promueve un entorno inclusivo y creativo, mientras que SORAPÁN DE RIEROS genera ideas en espacios compartidos, permitiendo a su equipo libertad para desarrollarlas. GRUPO UNEI se enfoca en la mejora continua y en el uso de tecnologías emergentes.

La **recopilación de ideas innovadoras** se lleva a cabo a través de varios sistemas, como redes, alianzas y proyectos con otras entidades para el intercambio de ideas, asistencia o apoyo externo para buscar asesoramiento en innovación, creación de *peceras* para fomentar la creatividad a través del trabajo en equipo y generar ideas, y/o la recopilación de publicaciones relevantes.

Entre las **tecnologías y equipos más utilizados por las entidades** se encuentran ordenadores, tablets y teléfonos móviles. Además, las entidades cuentan con diferentes softwares que les ayudan a incrementar su productividad, como software de gestión de RRHH, contabilidad, nóminas, Comunicación y Marketing, etc. Para la comunicación interna y con RED ISEM, todas utilizan Microsoft Office 365 y, en especial, TEAMS, OneDrive y SharePoint.

Las **iniciativas innovadoras** han tenido impactos variados. ESTEL DE LLEVANT SALUT MENTAL ha creado una oficina de proyectos y ha comenzado a utilizar Teams para la gestión. FUNDACIÓN ARGIA ha pilotado un programa de apoyo domiciliario y ha establecido asambleas de personas usuarias, generando un sentido de protagonismo. ASSOCIACIÓ 3 SALUT MENTAL se presenta como una innovación en sí misma, siendo la unión de tres entidades. FUNDACIÓ CHM ha iniciado un proyecto de estimulación cognitiva con realidad virtual, aunque el impacto aún se está evaluando. SORAPÁN DE RIEROS ha implementado una app para evitar el uso de papel en la documentación. GRUPO UNEI ha utilizado software SALESFORCE, teniendo un alto impacto. VALLAECOLID ha mejorado la trazabilidad con su plataforma de control de almacén.

La **innovación en el tercer sector se enfrenta a diversos desafíos que afectan la capacidad de las organizaciones para adaptarse y mejorar sus servicios**. Uno de los principales obstáculos es la falta de un entorno que favorezca la innovación, lo cual limita las oportunidades para desarrollar nuevas ideas o proyectos. Además, la **escasez de financiación** es un reto recurrente, lo que dificulta no solo la implementación de iniciativas innovadoras, sino también la sostenibilidad a largo plazo de las mismas. La ausencia de recursos financieros adecuados impacta tanto en el desarrollo de proyectos como en la capacidad de las entidades para atraer y retener talento especializado.

Otro desafío importante es la **necesidad de mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos**, lo cual es crucial para medir el impacto real de las innovaciones. Sin un adecuado monitoreo, es difícil identificar qué acciones son efectivas y cuáles requieren ajustes. Esto también está vinculado a la capacidad de generar nuevos proyectos de manera constante, algo esencial para mantenerse relevantes en un entorno en continuo cambio.

La **colaboración interorganizacional** y la **participación activa de las personas usuarias** son factores clave que pueden fortalecer la innovación y mejorar el impacto de los proyectos. En las entidades de RED ISEM, la **colaboración y creación de alianzas** también es vista como un aspecto clave para superar barreras y fomentar la innovación. Sin embargo, algunas entidades mencionan que mantener estas relaciones estratégicas es un desafío en sí mismo, debido a la falta de recursos o apoyo institucional. Además, las nuevas tendencias y demandas del sector requieren una atención constante, lo que agrega complejidad a la gestión de la innovación.

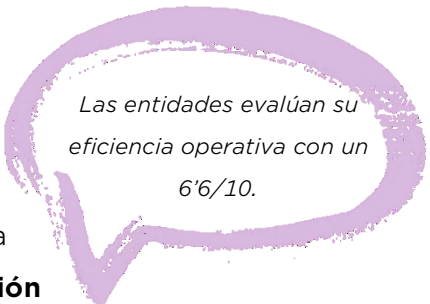
En general, las entidades que **sistematizan y analizan sus datos de manera continua pueden ofrecer mejores servicios**, identificar **áreas de mejora** y **comunicar sus logros** de manera efectiva. La mayoría de las organizaciones de RED ISEM han avanzado en la **sistematización, análisis y comunicación** de sus datos, aunque con diferentes niveles de sofisticación. Algunas entidades han desarrollado bases de datos propias o utilizan herramientas tecnológicas, como las de Microsoft, para la gestión de la información. Estas plataformas permiten **optimizar la recopilación y organización de datos**, lo que facilita la toma de decisiones informada y la evaluación de resultados.

Sin embargo, no todas las organizaciones logran implementar estos procesos de manera consistente, existiendo **brechas en la capacidad tecnológica** y en la **disponibilidad de recursos** necesarios para asegurar una correcta administración de la información. Mientras que algunas mantienen una gestión de datos sistemática y eficiente, otras reconocen que esta práctica es ocasional o carece de un enfoque totalmente estructurado. Aquellas que aún no han alcanzado esta capacidad se enfrentan a **desafíos en la eficiencia operativa** y la **evaluación de impacto**, lo que podría limitar su competitividad y su capacidad

para ajustarse a las exigencias de un entorno cada vez más orientado al uso de la tecnología y la información.

5.- Eficiencia Operativa.

La **eficiencia operativa** es un **factor crítico** para el éxito de las entidades del tercer sector, ya que les permite optimizar sus recursos y maximizar el impacto social. El análisis revela que la mayoría de estas organizaciones tienen una **gestión eficiente**, aunque aún **enfrentan desafíos** en la implementación de mejores prácticas y en la utilización de herramientas tecnológicas para agilizar procesos.



Las entidades evalúan su eficiencia operativa con un 6'6/10.

Aquellas entidades que han integrado tecnologías de gestión y optimizado sus procesos, como la digitalización de datos y la sistematización de actividades, han mejorado notablemente su rendimiento. Por otro lado, algunas entidades enfrentan **dificultades** en áreas como la comunicación, la gestión de recursos humanos y la administración financiera, lo que limita su capacidad para funcionar con total eficiencia.

La **identificación de oportunidades de mejora** es un paso común en la mayoría de las organizaciones. Las **áreas más recurrentes** incluyen la actualización de sistemas informáticos para la gestión de la entidad, la formación del personal y la mejora en la sistematización de procesos, aunque también se menciona el marketing y la comunicación. Sin embargo, la **falta de un enfoque estructurado** y la **ausencia de métricas** en algunas entidades muestran la necesidad de una mayor profesionalización y el uso de indicadores consistentes para poder medir el éxito y ajustar las estrategias en función de los resultados.

Siguiendo esta línea, las entidades han implementado **acciones para mejorar la eficiencia de la entidad**. Por ejemplo, se mencionan la creación de páginas web para mejorar la comunicación y el reconocimiento por agentes externos, formación continua como aspecto clave para el desarrollo del personal, y/o la adquisición de softwares para la sistematización de procesos (reuniones, recursos humanos, contabilidad).

Por otra parte, los **indicadores de desempeño son fundamentales para evaluar la eficiencia operativa**. Las entidades de la RED ISEM utilizan indicadores de calidad, productividad, eficiencia y sostenibilidad, como el rendimiento económico de los servicios, cuestionarios de satisfacción de las personas usuarias con las que trabajan o comparativa de resultados interprocesos. También se menciona que muchos de los servicios están ligados a indicadores requeridos por las administraciones financiadoras, siendo este un punto clave a mejorar, ya que se puede perder información valiosa.

La eficiencia operativa en las entidades del tercer sector es un aspecto que requiere **atención continua y mejora constante**, y la adopción de tecnologías, junto con una evaluación rigurosa de los procesos, es esencial para incrementar la productividad, reducir costos y lograr un impacto más amplio en las comunidades que sirven. A medida que el entorno en el que operan estas organizaciones se vuelve más competitivo, será esencial adoptar un enfoque proactivo hacia la mejora de la eficiencia operativa para garantizar su sostenibilidad y relevancia.

6.- Cadena de Valor.

La **cadena de valor** en las entidades del tercer sector es un componente crucial para garantizar que los servicios y productos ofrecidos aporten valor significativo a sus usuarios.

La **eficiencia de las actividades clave** varía notablemente entre las entidades. Algunas han logrado optimizar su cadena de valor mediante la adopción de tecnologías y la sistematización de procesos, mientras que otras enfrentan dificultades importantes que afectan su rendimiento. Las organizaciones que se encuentran en esta última situación suelen depender de estructuras más tradicionales y carecen de mecanismos eficaces para medir y ajustar su eficiencia operativa.

La **identificación de áreas de mejora** es un paso crucial para optimizar la cadena de valor. Se han detectado **deficiencias** en aspectos como la gestión del

Las entidades evalúan la eficiencia de las actividades clave en su cadena de valor con un 6'8 sobre 10 puntos.

personal, la calidad de los datos y la financiación de proyectos, lo que sugiere que las entidades deben ajustar sus enfoques para mejorar sus resultados. La formación del personal, la integración de nuevas tecnologías, implementar metodologías innovadoras y el análisis de desempeño son algunas de las **estrategias que se están implementando** para abordar estas deficiencias.

En cuanto a los **objetivos de mejora**, las organizaciones que han establecido metas claras para optimizar su cadena de valor tienden a enfocarse en la mejora continua y la diversificación de servicios a través de la formación. En este sentido, los enfoques más exitosos son aquellos que integran tanto la eficiencia económica como la cohesión social, asegurando un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y el impacto social.

La **garantía de calidad** es fundamental para asegurar que los servicios ofrecidos cumplen con las expectativas de los usuarios. La mayoría de las entidades de RED ISEM se rigen por normas de calidad ISO 9001:2015 y 14001:2015, además de contar con apoyo externo en este ámbito, lo que propicia que sus personas usuarias tengan mayor confianza en ellos y aporten una mejora evaluación de los servicios ofrecidos. Aquellas que no disponen de certificaciones o sistemas formalizados de garantía de calidad podrían beneficiarse de adoptar estos estándares para mejorar tanto su credibilidad como su efectividad operativa.

Por otro lado, las entidades utilizan diferentes métodos para **identificar las necesidades de sus personas usuarias**, como análisis cualitativos (asambleas, participación activa de las personas usuarias en todas las fases de los programas) y cuantitativos (encuestas, cuestionarios de satisfacción), incluso enfoques personalizados desde el departamento de Gestión del Talento.

Como se viene viendo, la **medición del impacto** también es dispar entre entidades, pese a ser esencial para ajustar y optimizar la cadena de valor. Aunque algunas organizaciones han establecido sistemas efectivos de evaluación y retroalimentación (análisis cuantitativos y cualitativos, calidad de vida, satisfacción, revisión de planes individualizados), otras carecen de mecanismos claros para medir el impacto de sus servicios. La mejora de la medición del

impacto constituye una oportunidad para mejorar la transparencia y adaptabilidad de las entidades a las necesidades cambiantes de sus usuarios.

Por último, la **percepción de la demanda y aceptación** es otro elemento clave para la medición de la cadena de valor. La autopercepción de las entidades se estima en un 7'5 puntos (sobre 10).

El análisis de la cadena de valor en las entidades del tercer sector revela diversas prácticas y enfoques para garantizar la eficiencia, calidad y satisfacción de los usuarios. Aunque algunas organizaciones han logrado establecer procesos efectivos y estrategias para la mejora continua, otras aún enfrentan importantes retos que afectan su desempeño y capacidad para responder a las necesidades de los usuarios.

La identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones efectivas son fundamentales para optimizar la cadena de valor y maximizar el impacto social de estas organizaciones. En un entorno cambiante, es esencial que las entidades continúen adaptándose y evolucionando para satisfacer las demandas de sus usuarios y mantener su relevancia en la comunidad.

7.- Análisis del Mercado y Competidores.

El **análisis del mercado y la competencia** revela importantes conclusiones sobre la posición y las estrategias de las entidades en el tercer sector. En general, la **comparación con competidores**, tanto a nivel nacional como internacional, **no es una práctica común** entre la mayoría de las organizaciones.

Sin embargo, algunas entidades que han llevado a cabo este tipo de análisis han identificado aspectos cruciales, como la calidad de atención, la accesibilidad y las metodologías de evaluación, destacando que han superado los estándares promedio del sector.

La **competitividad** de estas organizaciones se basa en varias **fortalezas significativas**, que incluyen la calidad del modelo de gestión, la alta visibilidad y la especialización en áreas específicas, como la salud mental. Estas características permiten a las entidades no solo ofrecer un amplio rango de servicios, sino también adaptarse a las necesidades cambiantes de sus usuarios, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad.

Sin embargo, las entidades también enfrentan **desafíos** considerables. La necesidad de ajustar los costes a las demandas del mercado y las limitaciones de financiación son preocupaciones recurrentes. Además, la escasez de profesionales cualificados en el sector y la competencia de nuevas entidades privadas representan amenazas significativas. Los cambios demográficos y el aumento de la inflación también están afectando la capacidad de estas organizaciones para mantenerse competitivas.

A pesar de estos desafíos, existen **oportunidades en el entorno externo** que las entidades pueden aprovechar. El creciente interés social por temas de salud mental y el desarrollo de políticas públicas orientadas a fortalecer recursos ofrecen un contexto favorable para la expansión de sus servicios. Las alianzas estratégicas con otras organizaciones y la incorporación de tecnologías avanzadas, como aplicaciones de inteligencia artificial, también pueden contribuir a mejorar la eficiencia y la competitividad.

Finalmente, la **colaboración con otros actores**, como agencias gubernamentales y organizaciones privadas, se ha identificado como un factor clave para mejorar el alcance y la efectividad de los programas. Esta cooperación permite a las entidades compartir recursos y conocimientos, optimizando así sus esfuerzos y potenciando su impacto en la comunidad.

En resumen, aunque el análisis del mercado y de la competencia presenta una imagen mixta de fortalezas y debilidades, también señala un camino hacia la mejora a través de la colaboración, la innovación y la adaptación a las nuevas realidades del entorno.

3.- Resultados del Estudio de Perspectiva de Género y Responsabilidad Social

Las entidades han implementado medidas para promover la **igualdad de género** y la **inclusión** en su lugar de trabajo.

	ENSUMA	EDL	ARGIA	3SM	CHM	SORAPÁN	UNEI	VALLAECOLID
Elaborar un Plan de Igualdad		✓	✓		✓	✓	✓	
Incorporar la igualdad de género y oportunidades en los principios y valores corporativos	✓	✓	✓			✓		
Formar en igualdad de oportunidades y de género		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Realizar acciones de sensibilización			✓				✓	
Contratar mujeres en igualdad de condiciones	✓			✓	✓			✓
Favorecer conciliación de vida profesional y familiar	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Comunicar de forma inclusiva			✓	✓	✓		✓	✓
Establecer protocolo contra el acoso sexual		✓	✓		✓	✓	✓	

La **integración de la perspectiva de género y la responsabilidad social** en las organizaciones ha adquirido una **relevancia creciente**, reflejando un compromiso hacia la igualdad y la sostenibilidad. Las entidades han comenzado a implementar **planes de igualdad** que abordan de manera integral la equidad de género en el lugar de trabajo. Esto incluye la adopción **de políticas de contratación** que favorecen la inclusión de mujeres en igualdad de condiciones y la promoción de un entorno laboral que facilite la conciliación entre la vida personal y profesional.

Además, la **sensibilización** sobre temas de género se ha vuelto una práctica común, con acciones orientadas a educar tanto a empleados como a la comunidad sobre la importancia de la igualdad. Las organizaciones están creando comités específicos para abordar estas cuestiones, estableciendo protocolos contra el acoso sexual y fomentando una comunicación inclusiva que refleje los valores de diversidad y respeto.

Desde la **perspectiva de responsabilidad social**, las entidades han adoptado un enfoque más **proactivo** hacia la sostenibilidad en sus operaciones. Muchas han implementado **políticas medioambientales** que buscan reducir su impacto ecológico, así como acciones concretas para fomentar la cohesión social y el bienestar de comunidades vulnerables. Este compromiso se traduce en la realización de auditorías ambientales y la obtención de certificaciones que garantizan estándares de sostenibilidad, como la ISO 14001.

A través de la promoción de **prácticas éticas y sostenibles**, las organizaciones están alineando sus operaciones con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, demostrando que su misión trasciende el ámbito económico para incluir un impacto social y ambiental positivo. Esto no solo mejora su imagen corporativa, sino que también fortalece su capacidad para atraer y retener talento, además de mejorar su competitividad en el mercado.

En resumen, la combinación de la perspectiva de género con la responsabilidad social y la sostenibilidad ha permitido a las organizaciones desarrollar un enfoque más integral y consciente, que no solo responde a las expectativas sociales contemporáneas, sino que también potencia su capacidad de adaptación y crecimiento en un entorno en constante cambio.

4.- Conclusiones sobre las entidades

El análisis realizado sobre las entidades en relación a sus enfoques hacia la innovación, la eficiencia operativa, la cadena de valor, el análisis del mercado y competidores, así como la perspectiva de género y responsabilidad social, revela **patrones y oportunidades significativas** para mejorar su **competitividad** y **sostenibilidad** en el futuro.

En el ámbito de la **innovación**, se ha observado que, aunque es considerada un factor crítico, las entidades enfrentan **desafíos significativos** en su implementación. La **falta de inversión en investigación y desarrollo** limita su capacidad para mantenerse competitivas y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

Se sugiere **fomentar la colaboración entre entidades y sectores** como una vía para **impulsar la innovación y el uso compartido de recursos**. Para ello, es recomendable establecer **alianzas estratégicas** con instituciones académicas y de investigación, así como desarrollar un fondo específico para la innovación que financie iniciativas y tecnologías emergentes.

También es fundamental crear un **entorno interno** que incentive la creatividad y la experimentación, a través de programas de capacitación en nuevas tecnologías.

Respecto a la **eficiencia operativa**, se ha evidenciado una fuerte dependencia de este aspecto como medio para optimizar recursos y reducir costos. Sin embargo, muchas entidades aún carecen de sistemas robustos para medir su desempeño operativo. La estandarización de procesos y la implementación de mejores prácticas representan áreas donde se pueden lograr mejoras significativas.

Por lo tanto, es crucial **implementar herramientas de gestión de la calidad** y realizar auditorías internas periódicas para evaluar la eficiencia de los procesos. Asimismo, se debe promover la **formación continua del personal** en metodologías de mejora continua, como Lean y Six Sigma, y realizar un mapeo de procesos para identificar cuellos de botella y áreas de mejora en la cadena de suministro.

En cuanto a la **cadena de valor**, esta se considera esencial para el éxito de las entidades, que han comenzado a analizar su impacto a lo largo de todo el proceso, desde la adquisición de insumos hasta la entrega del servicio. La colaboración con proveedores y socios estratégicos es fundamental para fortalecer la oferta de servicios y mejorar la satisfacción del cliente.

Para esto, se recomienda establecer **relaciones más colaborativas** con proveedores y otras entidades del sector, así como implementar un sistema de gestión de la relación con el cliente (CRM) que mejore la comunicación y la atención al cliente. También es necesario evaluar y ajustar la propuesta de valor en función de las necesidades del mercado y la retroalimentación de los usuarios.

El **análisis del mercado y competidores** ha revelado que la mayoría de las entidades no realizan comparativas a nivel nacional e internacional, lo que destaca la importancia de evaluar su posición en el mercado. La **calidad de los servicios, la innovación y la comunicación efectiva** son aspectos clave que deben mejorar para diferenciarse de la competencia.

Para ello, se sugiere realizar análisis de mercado de forma regular, desarrollar un plan de comunicación que resalte la propuesta de valor y las fortalezas competitivas de cada entidad, y establecer programas de mejora continua que incluyan la evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos.

Finalmente, en lo que respecta a la **perspectiva de género y responsabilidad social**, las entidades han mostrado un compromiso creciente con la igualdad de género y la responsabilidad social, aunque los enfoques y la implementación varían significativamente entre ellas. La creación de planes de igualdad y la adopción de políticas de sostenibilidad son pasos fundamentales, pero aún existen oportunidades para mejorar su efectividad y visibilidad.

Por ello, es crucial **desarrollar y formalizar planes de igualdad con objetivos claros y medibles**, así como fomentar la formación y sensibilización sobre temas de género y sostenibilidad entre todo el personal. Además, establecer alianzas con organizaciones que trabajen en la promoción de la responsabilidad social y la sostenibilidad puede ser beneficioso para compartir buenas prácticas y recursos.

En conclusión, las entidades analizadas presentan un **panorama diverso** en términos de **innovación, eficiencia, y responsabilidad social**. No obstante, existe un consenso en la **necesidad de colaborar, innovar y adoptar prácticas sostenibles y equitativas** para afrontar los desafíos del entorno actual.

Además de las conclusiones ya expuestas, se pueden considerar varias **recomendaciones adicionales** que podrían enriquecer aún más el desempeño de las entidades en su búsqueda de mejorar la innovación, la eficiencia operativa y la responsabilidad social.

● **Monitoreo y Evaluación Continua.**

Es fundamental establecer sistemas de monitoreo y evaluación para todas las iniciativas implementadas, ya sea en innovación, eficiencia operativa o responsabilidad social. Esto permitirá a las entidades ajustar sus estrategias en función de los resultados obtenidos, garantizando un enfoque ágil y adaptativo.

● **Capacitación y Desarrollo Profesional**

La formación continua del personal no solo debe centrarse en aspectos técnicos, sino también en competencias blandas como liderazgo, trabajo en equipo y habilidades de comunicación. Estas competencias son vitales para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y creativo que impulse la innovación y la inclusión.

● **Integración de Tecnología.**

La digitalización es una herramienta poderosa que puede mejorar significativamente la eficiencia operativa. Implementar soluciones tecnológicas como sistemas de gestión de datos, inteligencia artificial y automatización puede optimizar procesos y reducir costos.

● **Iniciativas de Sostenibilidad.**

Además de las acciones ya mencionadas, las entidades podrían considerar la adopción de iniciativas de economía circular y la implementación de prácticas de producción más limpias. Esto no solo contribuirá a la sostenibilidad ambiental, sino que también mejorará la percepción de la entidad ante sus grupos de interés.

- **Fomento de la Diversidad e Inclusión**

La creación de un ambiente laboral inclusivo y diverso es crucial para atraer y retener talento. Promover políticas que no solo aborden la igualdad de género, sino también la inclusión de otras identidades y grupos vulnerables, puede enriquecer la cultura organizacional y mejorar el desempeño general.

- **Comunicación Transparente y Efectiva.**

La comunicación interna y externa debe ser clara y transparente. La promoción de las iniciativas y logros en materia de responsabilidad social y sostenibilidad puede mejorar la reputación de la entidad y fortalecer la confianza con los stakeholders.

- **Fomento de Redes de Colaboración.**

Participar en redes y plataformas de colaboración con otras entidades, tanto del sector público como del privado, puede facilitar el intercambio de buenas prácticas y recursos, además de potenciar la capacidad de innovación y el impacto social de cada organización.

La implementación de las medidas propuestas mejorará la competitividad y sostenibilidad de las entidades, además de contribuir a un entorno más equitativo y responsable. La adaptación y evolución constante son esenciales en el contexto actual, y aquellas organizaciones que abracen estos cambios estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro.

5.- Plan de Acción

Un plan de acción efectivo para abordar las *brechas y áreas de mejora* en competitividad debería incluir los siguientes aspectos clave:

- **Objetivos Claros y Medibles.**

Definir objetivos específicos y alcanzables que aborden las áreas identificadas como prioritarias para mejorar la competitividad de la entidad.

Establecer indicadores cuantificables para medir el progreso hacia la consecución de los objetivos.

- **Acciones Prioritarias y Estratégicas.**

Identificar acciones concretas y estratégicas que ayuden a cerrar las brechas de competitividad y mejorar el desempeño general de la entidad.

Priorizar las acciones según su impacto potencial en la competitividad y su factibilidad de implementación.

- **Responsabilidades Claras.**

Asignar responsabilidades específicas a los miembros del equipo o departamentos relevantes para llevar a cabo cada acción identificada.

Establecer roles y responsabilidades claros para garantizar que cada tarea sea ejecutada de manera efectiva.

- **Recursos Necesarios.**

Determinar los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) para llevar a cabo cada acción del plan.

Garantizar que los recursos estén disponibles y asignados de manera adecuada para respaldar la implementación exitosa del plan de acción.

- **Cronograma de Implementación.**

Elaborar un cronograma detallado que establezca los plazos para cada acción planificada.

Secuenciar las actividades de manera lógica y realista, teniendo en cuenta las dependencias entre ellas y los recursos disponibles.

● **Seguimiento y Evaluación.**

Establecer un sistema de seguimiento para monitorear el progreso hacia los objetivos y el cumplimiento de las acciones planificadas.

Realizar evaluaciones periódicas para revisar el avance del plan, identificar desviaciones y realizar ajustes según sea necesario.

● **Comunicación y Participación.**

Comunicar de manera clara y transparente el plan de acción a todos los miembros relevantes de la entidad.

Fomentar la participación activa de los empleados y otros stakeholders en la implementación del plan, alentar el intercambio de ideas y retroalimentación.

● **Flexibilidad y Adaptabilidad.**

Ser flexible y estar preparado para ajustar el plan según cambien las circunstancias internas o externas.

Mantener una mentalidad abierta para incorporar nuevas oportunidades o soluciones a medida que surjan durante la implementación del plan.

Un plan de acción bien desarrollado y ejecutado proporcionará una hoja de ruta clara y efectiva para mejorar la competitividad de la entidad, maximizando así sus oportunidades de éxito en el mercado.