

# El Tercer Sector de Acción Social en España 2021: Respuesta y resiliencia durante la pandemia

Resumen  
Ejecutivo



## ELABORACIÓN:

### Coordinación del proyecto

María Luisa Gómez Crespo

*Directora de la Plataforma de ONG de Acción Social*

### Dirección trabajo de campo

Irene de la Torre Cuellar

*Técnica de la Plataforma de ONG de Acción Social*



### Colaboración especial en el trabajo de campo



### Asesoramiento científico y técnico de informe



### Dirección científica y técnica

Ruiz Villafranca, Raúl

### Equipo técnico de Fresno Consultores

Calvo Moreno, María

Fresno García, José Manuel

### Fecha

enero 2022

### Diseño

Gestion y Servicios Resources, SL



POR SOLIDARIDAD  
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

## Financiación:

Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 a través de la financiación con cargo a la asignación tributaria de fines sociales.

## **Agradecimientos:**

### **Comité Científico del Estudio del Tercer Sector de Acción Social:**

María Luisa Gómez Crespo. *Plataforma de ONG de Acción Social (POAS)*.  
Avelino Velasco Díaz. *Plataforma del Voluntariado de España (PVE)*.  
Vicente Marbán Gallego. *Universidad de Alcalá (UAH)*.  
Lucía Merino Malillos. *Observatorio Vasco del Tercer Sector Social (3sEuskadi)*.  
Lara Alba Hernáiz. *Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social (EAPN-ES)*.  
Marta Rey- García. *Universidad de A Coruña (UDC)*.  
Ramiro Muñiz García. *Plataforma del Tercer Sector (PTS)*.  
Gregorio Rodríguez Cabrero. *Universidad de Alcalá (UAH)*.  
Manuel Pérez Yruela. *Consejo Superior de Investigaciones Científicas (IESA-CSIC)*.  
Fernando Morón Limón. *Asociación Española de Fundraising (AEFr)*.

El presente Estudio ha sido finalizado en enero de 2022, mientras España vive una sexta ola de la COVID-19, propiciado por la variante ómicron, con niveles de incidencia de casos de contagios disparados, a casi dos años desde que se promulgó el estado de alarma propiciado por la pandemia. Durante todo este tiempo, el Tercer Sector de Acción Social ha seguido trabajando, adaptándose y respondiendo a las nuevas necesidades sociales. A todas las personas que con su trabajo e ilusión hacen posible este trabajo conjunto va dedicado este estudio.

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de redes, plataformas y entidades, así como de las Administraciones Públicas que facilitaron las bases de datos para la elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social [https://plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057\\_informe-de-elaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf](https://plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057_informe-de-elaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf), y la colaboración de las entidades que han participado en la encuesta, a todas ellas nuestro más profundo agradecimiento por haber facilitado la información necesaria para mostrar el impacto del Tercer Sector de Acción Social en nuestro país.

Más Información: [www.plataformaong.org](http://www.plataformaong.org)

## Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>01.</b> Introducción   | 5  |
| <b>02.</b> Metodología  | 5  |
| <b>03.</b> Evolución del sector en sus macromagnitudes                  | 8  |
| <b>04.</b> Misión y actividades   | 11 |
| <b>05.</b> Nuevos modelos de trabajo                                    | 17 |
| <b>06.</b> Personas beneficiarias                                       | 19 |
| <b>07.</b> Personal de las entidades del Tercer Sector de Acción Social | 21 |
| <b>08.</b> Financiación   | 24 |
| <b>09.</b> Retos de futuro  | 25 |

## 01. Introducción

Este documento es un resumen de los resultados del informe El Tercer Sector de Acción Social en España 2021: Respuesta y resiliencia durante la pandemia, que ha tenido como objetivo principal determinar el efecto que la crisis derivada de la pandemia ha tenido en el Tercer Sector de Acción Social.

A tal fin, el informe ofrece un resumen de los resultados obtenidos en lo que se refiere a la evolución de las macromagnitudes del sector, así como el impacto de la crisis de la COVID-19 y las perspectivas de futuro a corto plazo de las entidades del Tercer Sector de Acción Social en España (en adelante también llamado TSAS) sobre las siguientes cuestiones relevantes:



Por último, el informe concluye con un resumen de los principales retos de futuro del Tercer Sector de Acción Social.

## 02. Metodología

### Encuesta a entidades

El informe se ha realizado a partir de una encuesta a una muestra representativa de entidades del TSAS, tomando como marco muestral las entidades sociales que contestaron a la encuesta del estudio “El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para

un nuevo contexto sociopolítico”<sup>1</sup> (POAS, 2020), para alcanzar un objetivo muestral de 383 entidades. Finalizado ese proceso, y alcanzar el mínimo exigido, se contó con el “Directorio del Tercer Sector de Acción Social”<sup>2</sup> (POAS, 2019), compuesto por un fichero de más de 7.200 entidades con información válida de contacto para realizar la encuesta, cuyos detalles se especifican a continuación:

---

**UNIVERSO** Organizaciones que se encuadran dentro del TSAS dentro de todo el territorio de España. Según el Directorio del Tercer Sector de Acción Social (POAS, 2019) su número asciende a 27.962 entidades.

---

**MUESTRA** Se ha realizado la encuesta a un total de 531 entidades del TSAS, incluyendo a las tres grandes entidades singulares (Cruz Roja, Cáritas y la ONCE).

*No han formado parte de la investigación las empresas del Grupo Social ONCE.*

Se ha distribuido la muestra de forma que exista representación de entidades por tamaño usando como indicador el volumen de ingresos en estas categorías: menos de 30.000 €, de 30.001 a 300.000 €, de 300.001 a 1.000.000 €, más de 1.000.000 €. De esta forma se obtenía muestra suficiente en cada uno de esos tramos. Por otra parte, se distribuyó la muestra de forma proporcional por forma jurídica (asociaciones nivel 1, fundaciones nivel 1, nivel 2-3)<sup>3</sup> y zonas geográficas (agrupando comunidades autónomas en zona norte, centro, este y sur).

Para la explotación estadística de los datos se procedió a aplicar factores de ponderación de la base de datos resultante de la encuesta en la variable tamaño de ingresos, para así garantizar la estricta proporcionalidad del universo y en consecuencia disponer de datos completamente representativos del sector.

---

1. [https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1583424466\\_informe-poas-completo.pdf](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1583424466_informe-poas-completo.pdf)

2. [https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057\\_informe-de-elaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057_informe-de-elaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf)

3. Las entidades suelen clasificarse típicamente de la siguiente manera: las organizaciones de **primer nivel** (asociación, fundación u otras entidades) son organizaciones de base que no agrupan a otras; las organizaciones de **segundo nivel** (federación...) agrupan a otras entidades de base, es decir, de primer nivel; las organizaciones de **tercer nivel** (confederación...) agrupan a otras entidades de segundo nivel como federación. Por último, las **organizaciones singulares** (Cáritas, Cruz Roja y ONCE) son organizaciones muy específicas que presentan peculiaridades organizativas, de financiación y funcionamiento. No obstante, su campo global de actuación pertenece al sector de la Acción Social, y por lo tanto, se han incluido por su influencia en el sector como consecuencia de su tamaño y características.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>MARGEN DE ERROR</b>        | El margen de error para los datos totales se ha situado en el $\pm 4,2\%$ con el 95,5% de confianza (dos sigmas), siendo $p=q=50$ .  |
| <b>CUESTIONARIO</b>           | Se ha aplicado un cuestionario estructurado y precodificado con una longitud de 133 variables.   |
| <b>TRABAJO DE CAMPO</b>       | La encuesta se ha hecho con apoyo telefónico para la captación de entidades, motivación y recordatorio de cumplimentación. Trabajo de campo entre septiembre y noviembre de 2021.  |
| <b>METODO DE ENCUESTACIÓN</b> | <p>La información se ha recogido mediante entrevistas vía web asistidas por ordenador (CAWI). Se ha contado con la asistencia y apoyo de agentes telefónicos que han resuelto las dudas e incidencias en la cumplimentación del cuestionario, han realizado el seguimiento de las entidades que participaban en la encuesta y han incentivado la respuesta vía CAWI.</p> <p>Se trata del método más adecuado por las características del trabajo y, en especial, por dirigirse a organizaciones y entidades y no a personas concretas. Por otra parte, es un sistema de trabajo ampliamente experimentado y que se ha aplicado en anteriores trabajos de campo en los que se ha entrevistado a entidades del TSAS.</p> |

## Grupos de discusión

Para el desarrollo del estudio también se han realizado dos grupos de discusión, que han contribuido tanto al diseño de la investigación como a la cualificación de los resultados obtenidos en la encuesta:

- » **Grupo de discusión para el diseño del cuestionario:** Se realizó un grupo de discusión con personas expertas y cargos de dirección del Tercer Sector de Acción Social, con la pretensión de recoger las principales tendencias de impacto de la pandemia en el sector dirigido al diseño del cuestionario final.
- » **Grupo de discusión para la cualificación de resultados de la encuesta:** Con los primeros resultados de la encuesta se realizó un segundo grupo de discusión con personas expertas y personal directivo del Tercer Sector de Acción Social, con la finalidad de cualificar la interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta, empleando las interpretaciones resultado de este grupo para el informe final de la investigación y las presentes conclusiones.

### 03. Evolución del sector en sus macromagnitudes

Las macromagnitudes del TSAS han ido cambiando a lo largo de los años a medida que el sector se ha ido adaptando a las nuevas demandas y circunstancias de la sociedad. A continuación, se presenta de manera resumida dicha evolución con respecto a los campos de actuación, el ámbito territorial, las personas beneficiarias, voluntarias y remuneradas y los recursos económicos de las entidades.

El Tercer Sector de Acción Social tiene una importancia sustancial en el conjunto de la economía. **Actualmente el TSAS representa el 1,41% del PIB nacional**, lo que supone una leve contracción desde 2018 cuando representaba el 1,45%, continuando la senda de caída de su peso en el PIB, ya que, en el año 2013, el TSAS llegó a representar el 1,51 y en el año 2010, el TSAS llegó a representar el 1,62 % del PIB.

**Las entidades del TSAS se dedican principalmente a acción social, integración e inserción y atención sociosanitaria** (un porcentaje del 74,6% del total de entidades). Las entidades que se dedican a la acción social representan un 40,5% del total de entidades. En cuanto a la evolución, hay que destacar el aumento del peso de las entidades dedicadas al ámbito sociosanitario, teniendo un crecimiento sustancial desde 2009, ya que en el año 2021 estas entidades representan un 24,5% del total de entidades del Tercer Sector, frente al 15,5% que representaban en 2009. Sin embargo, las entidades dedicadas a la integración social han ido disminuyendo, representando en el año 2021 tan sólo un 9,6% del total, frente al 18,2% sobre el total de entidades del TSAS que representaron en el año 2009.

**El ámbito territorial preferente de actuación del TSAS es el de proximidad.** La mayor parte de las entidades actúan a nivel autonómico, provincial o local (68,2%), y son minoritarias las que trabajan en un ámbito estatal o internacional. Aunque estas últimas han aumentado su participación en los últimos años, pasando de suponer un 19,2% en 2009 a un 31,9% en 2021.

En lo que se refiere a las personas, tanto beneficiarias como voluntarias y remuneradas, **se observa de manera general un leve descenso de las atenciones directas y del voluntariado, manteniendo el volumen de empleo.** Además, aumenta la polarización entre las entidades grandes y entidades pequeñas.

Por otro lado, y en relación con las personas los datos muestran que el Tercer Sector de Acción Social está cada vez más feminizado, incrementándose el porcentaje de mujeres contratadas, que prestan voluntariado y que reciben atención sobre el total. (ver Gráfico 1).



**Gráfico 1.** Evolución del porcentaje de mujeres beneficiarias, voluntarias y remuneradas

En relación con las atenciones directas, el número de actuaciones presenta una fluctuación considerable desde el año 2007 como consecuencia de la adaptación del Tercer Sector durante las distintas crisis, que ha supuesto un cambio tanto en las necesidades de las personas como los recursos disponibles. Así **en el año 2020 el número estimado de intervenciones directas realizadas por las entidades es de 46,21 millones**, lo que representa 1,6 millones de atenciones por debajo de las efectuadas durante el año 2019, pero aun así por encima de las ejecutadas en el año 2018 (tal como muestra la Tabla 1).

|              | TSAS   | Singulares | No singulares |
|--------------|--------|------------|---------------|
| <b>Total</b> |        |            |               |
| <b>2018</b>  | 42,84  | 5,17       | 37,67         |
| <b>2019</b>  | 47,85  | 6,48       | 41,37         |
| <b>2020</b>  | 46,21  | 8,94       | 37,27         |
| <b>Var %</b> |        |            |               |
| <b>2019</b>  | 11,7%  | 25,40%     | 9,80%         |
| <b>2020</b>  | -3,42% | 37,90%     | -9,90%        |

**Tabla 1.** Número estimado de atenciones directas realizadas (en millones)

En 2020 las entidades contaban con algo más de un **millón de personas voluntarias**, un 4,4% menos que en 2018 (Tabla 2). Sin embargo, aunque el número de personas voluntarias decrece en el conjunto del TSAS, en las tres entidades singulares el número ha crecido de manera ininterrumpida desde el año 2008 hasta la actualidad. Por otro lado, hay una **presencia mayoritaria de mujeres en el voluntariado** de las entidades del TSAS, representando en el año 2020 el 66,3% del total.

**Tabla 2.**  
Número estimado  
de personas  
voluntarias

|              | TSAS      | Singulares | No singulares |
|--------------|-----------|------------|---------------|
| <b>Total</b> |           |            |               |
| <b>2018</b>  | 1.054.325 | 292.869    | 761.456       |
| <b>2020</b>  | 1.008.272 | 339.746    | 668.526       |
| <b>Var %</b> |           |            |               |
| <b>2020</b>  | -4,4%     | 16%        | -12,2%        |

En cuanto al personal remunerado, **el peso del empleo del TSAS es del 3,3% sobre el total de todas las personas asalariadas en España, y el 32,6% sobre el total de todas las personas contratadas en las actividades sanitarias y de servicios sociales**. Se estima que en 2020 trabajaban con contrato en las entidades del TSAS un total de 535.514 personas, un 1,57% más que en 2018 (ver Tabla 3). Del total de personas remuneradas, el 7,8% corresponde a las tres entidades singulares (Cáritas, Cruz Roja y ONCE), y hay que tener en cuenta además que existe un elevado porcentaje de organizaciones que no cuentan con los recursos suficientes para contratar a personas (36% del total). Por otro lado, al igual que ocurre con el voluntariado, **la mayoría de las personas remuneradas del sector son mujeres**, en concreto, suponen el 76,5% del total.

**Tabla 3.**  
Número estimado  
de personas  
remuneradas

|              | TSAS    | Singulares | No singulares |
|--------------|---------|------------|---------------|
| <b>Total</b> |         |            |               |
| <b>2018</b>  | 527.249 | 37.756     | 489.493       |
| <b>2020</b>  | 535.514 | 41.834     | 493.680       |
| <b>Var %</b> |         |            |               |
| <b>2020</b>  | 1,6%    | 10,8%      | 0,9%          |

Por último, en lo que respecta a los recursos económicos (ver Tabla 4), **el TSAS ingresó en 2020 unos 15.764,82 millones de euros y gastó unos 15.801 millones**, un 4,9% y un 4,6% menos, respectivamente, que en el año 2018. Además, este año continúa con la tendencia de **cuentas equilibradas** de años anteriores. Por su parte, las tres entidades singulares representan un 18,3% y un 18,8%, respectivamente, del total de ingresos y gastos del TSAS.

|              | Ingresos (millones de €) |            |               | Gastos (millones de €) |            |               |
|--------------|--------------------------|------------|---------------|------------------------|------------|---------------|
|              | TSAS                     | Singulares | No Singulares | TSAS                   | Singulares | No Singulares |
| <b>Total</b> |                          |            |               |                        |            |               |
| <b>2018</b>  | 16.583                   | 3.166      | 13.417        | 16.557                 | 3.156      | 13.400        |
| <b>2020</b>  | 15.765                   | 2.884      | 12.880        | 15.801                 | 2.969      | 12.831        |
| <b>Var %</b> |                          |            |               |                        |            |               |
| <b>2020</b>  | -4,9%                    | -8,9%      | -4%           | -4,6%                  | -5,9%      | -4,2%         |

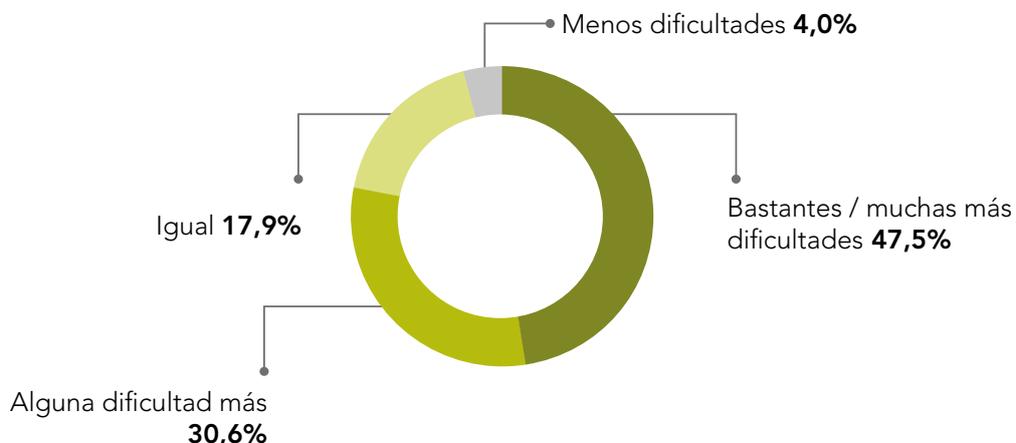
**Tabla 4.** Evolución de los ingresos y gastos totales del TSAS. Datos sin deflactar

## 04. Misión y actividades

La situación de las entidades del Tercer Sector de Acción Social se ha visto afectada en gran medida por la crisis de la COVID-19. Dicho efecto se ha producido tanto en la misión de las entidades como en las actividades llevadas a cabo por las mismas. A continuación, se presentan los datos concretos.

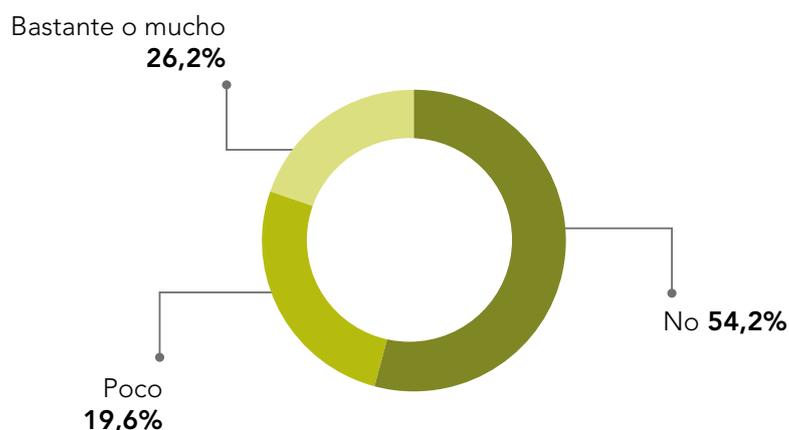
En lo que respecta a la misión, **las entidades han afrontado grandes dificultades para cumplir con la misma, llegando incluso a adaptarla**. En concreto, el 78,1% de las entidades del TSAS han tenido algún tipo de dificultad para cumplir su misión durante la pandemia en comparación con la situación anterior, con un 47,5% declarando que las dificultades han sido bastantes o muchas (Gráfico 2). **Las entidades de menor nivel y con menor volumen presupuestario son las que han tenido mayores dificultades para cumplir con su misión**. De tal manera que el 50,4% de las asociaciones y el 43,2% de las fundaciones declaran haber tenido bastantes o muchas dificultades y el 51,4% de las entidades con menos de 150.000€ de presupuesto han tenido dificultades sustanciales para ejecutar su misión frente a menos del 40% de las entidades con más de 300.000€.

**Gráfico 2.**  
Distribución porcentual de entidades según grado de dificultad para cumplir su misión en comparación con el momento anterior a la pandemia



Como consecuencia de dichas dificultades y del cambio en las necesidades sociales, el 26,2% de las entidades han reformulado su misión bastante o mucho y un 19,6% la han tenido que adaptar un poco a raíz de la crisis sanitaria de la COVID-19 (Gráfico 3). Además, **un 25,1% se plantean una nueva formulación bastante o muy diferente y un 28,6% un pequeño cambio de su misión** en el próximo año para adaptarse mejor a las nuevas circunstancias. Las mayores modificaciones en la formulación de la misión se han llevado a cabo en las asociaciones y en las entidades de menor presupuesto (de menos de 30.000€). Así, de las asociaciones el 29,3% ha realizado una reformulación sustancial y en las entidades con menor presupuesto un 36,8% han cambiado bastante o mucho la formulación de su misión, y un 21,7% lo han hecho un poco.

**Gráfico 3.**  
Distribución porcentual de entidades según adaptación de la misión de la entidad como consecuencia de la pandemia



A pesar del shock sufrido con la llegada de esta inesperada pandemia, **las entidades del TSAS consideran que han sido capaces en gran medida de cumplir con su misión durante la crisis sanitaria**, puntuando de media con un 8,6 sobre 10 dicha capacidad. Las entidades de mayor nivel y con un mayor presupuesto valoran en mayor medida su capacidad para cumplir su misión.

Por otro lado, **las instituciones mejor valoradas por su apoyo a las entidades para cumplir con su misión son la ciudadanía y otras entidades del TSAS**, como muestra el Gráfico 4, la primera mejor valorada por su apoyo, es la ciudadanía (con un 47,2% de respuestas de entidades) y en segundo lugar otras entidades del TSAS (con más del 35% de las respuestas). Mientras que las instituciones que menos apoyo han ofrecido durante la pandemia, con más de un 64% de entidades indicando que **no han aportado nada son: las organizaciones de la economía social, las fundaciones empresariales y la Administración General del Estado**. Hay que clarificar además que, a mayor volumen presupuestario, las entidades muestran que han recibido un mayor apoyo por parte de las instituciones.

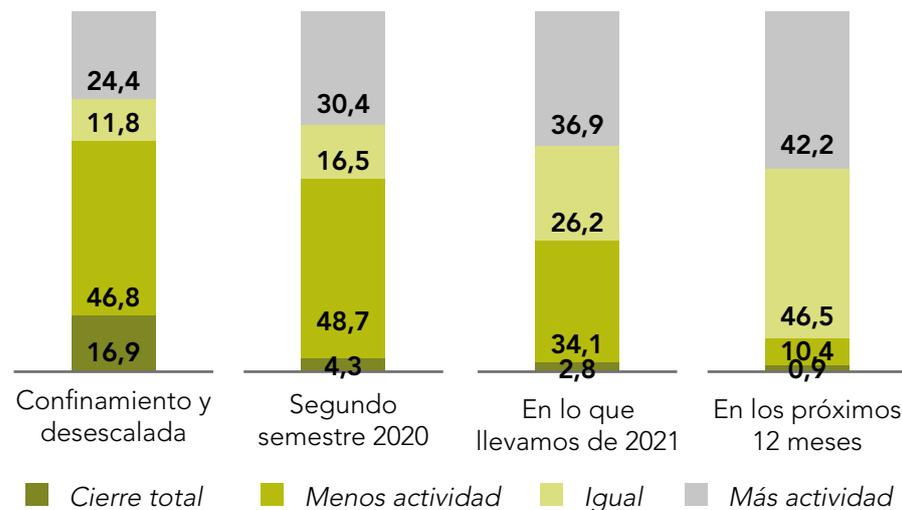


**Gráfico 4.** Percepción del grado de apoyo proporcionado por diferentes instituciones para cumplir con la misión de la entidad. Grado bastante o mucho

El comienzo de la crisis de la COVID-19 supuso un choque inmediato en el TSAS (ver Gráfico 5), de tal manera que la **situación de las actividades llevadas a cabo por las entidades estuvo comprometida durante el confinamiento y la desescalada**. Más de un 60% de las entidades redujeron su actividad en este período, con un 17% cerrando completamente sus operaciones. **Las actividades llevadas a cabo por las entidades han ido mejorando con el paso del tiempo:** en el segundo

semestre del 2020, las entidades que tuvieron que cerrar por completo se redujeron al 4,3% y durante el año 2021 ese porcentaje ha descendido hasta el 2,8%. Además, durante el año 2021, un 37% de entidades declara tener más actividad que antes de la pandemia. Por otro lado, **las entidades son muy positivas en las perspectivas de la evolución de la actividad en el próximo año**: un 46,5% de entidades piensa que la actividad se mantendrá igual que ahora y un 42,2% que crecerá.

**Gráfico 5.**  
Valoración de la cantidad de actividad de las entidades durante las fases de la pandemia y a futuro con respecto a antes de la crisis COVID



En cuanto al efecto en la actividad por razón jurídica y volumen presupuestario, **los tipos de entidades más afectados en su actividad por la pandemia han sido las de nivel 1** como consecuencia en gran medida de la atención directa que realizan. Un 19,5% de las asociaciones y un 6,8% de las fundaciones cerraron durante el confinamiento. Y, por otro lado, **la crisis ha sido especialmente dura con las actividades de las entidades de menos de 30.000€ de presupuesto**: un 26,1% cerraron en la fase de confinamiento y desescalada y su recuperación está siendo mucho menor al de entidades con mayores niveles de ingreso. En lo que respecta al futuro, **las asociaciones son las entidades que ven el futuro de manera más negativa**: son las únicas en las que se prevé un cierre de actividad (1,2% de las entidades) y en las que el decrecimiento supera el 10% de las entidades.

**El volumen presupuestario de las entidades afecta indudablemente a la percepción que tienen del futuro de su actividad**, pues a mayor nivel

de ingresos, más optimismo respecto a la evolución de la actividad en los próximos 12 meses.

**El TSAS en estos momentos de crisis sanitaria y social se ha volcado en los programas de ayuda a las personas** (Gráfico 6), dejando más de lado cuestiones organizativas, de sensibilización y captación de fondos: casi un 11% de las entidades comenzaron a realizar programas de emergencia social y asistencial y un 27% de las entidades han dejado de realizar captación de voluntariado y más de un 15% dejaron de realizar la captación de donaciones particulares, sensibilización social y relaciones con los medios de comunicación.



**Gráfico 6.** Cambios producidos en los programas a consecuencia de la pandemia (% de entidades)

En línea con esa dinámica, **las acciones llevadas a cabo con más intensidad son los programas de emergencia social y asistencial** (puntuación de 8,4 sobre 10). Por otro lado, la mayor parte de las entidades consideran que su **capacidad de impacto social se ha mantenido igual** en la mayoría de sus actividades tras la pandemia.

En cuanto al futuro, las entidades han puntuado de media con un 5,4 sobre 10, el grado de cambio de sus actividades en los próximos 12 meses y **la mayoría de las entidades considera que los tipos de acciones se mantendrán igual que ahora en los próximos 12 meses**. No obstante, se mencionan como **prioridades para el 2022 la sensibilización social, la cooperación con otras entidades sociales y la captación de voluntariado** (Tabla 5).

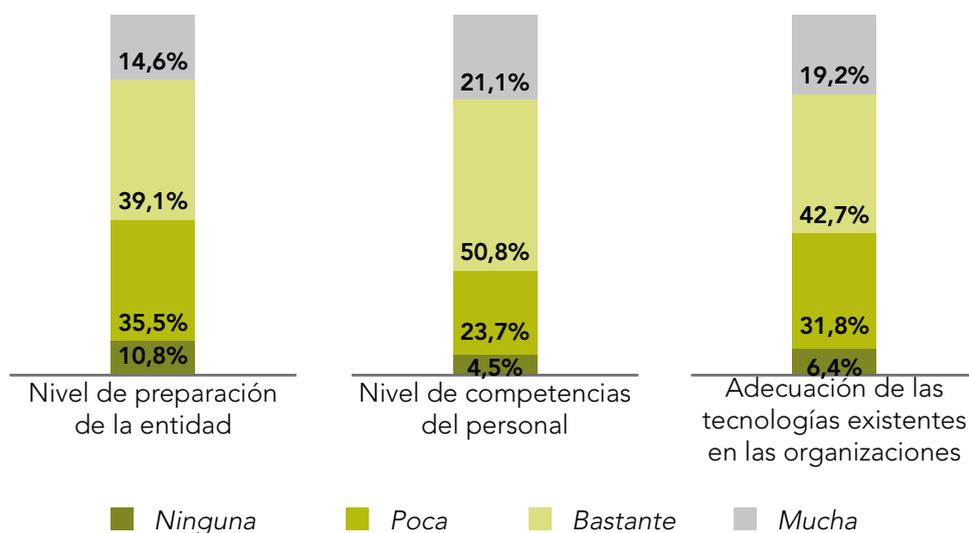
**Tabla 5.**  
Perspectiva a 12 meses de diferentes tipos de acciones en porcentaje de entidades

|   | Reducción (A)      |             |      | Igual | Aumento (B) |                | B menos A |
|---|--------------------|-------------|------|-------|-------------|----------------|-----------|
|   | Se dejará de hacer | Mucho bast. | Poco |       | Poco        | Mucho-bastante |           |
| Sensibilización social                            | 2,5                | 2,4         | 2,8  | 42,9  | 33,8        | 15,6           | 41,7      |
| Cooperación con otras entidades sociales          | 2,7                | 1,7         | 3,2  | 51,7  | 28,7        | 12,1           | 33,2      |
| Captación de voluntariado                         | 4,9                | 1,8         | 3,5  | 46,8  | 30,8        | 12,3           | 32,9      |
| Colaboración con la administración pública        | 3,1                | 2,5         | 3,4  | 54,3  | 24,3        | 12,4           | 27,7      |
| Alianzas con movimientos sociales                 | 4,4                | 1,2         | 3,5  | 55,3  | 27,6        | 8,1            | 26,6      |
| Relaciones con medios de comunicación             | 3,6                | 2,0         | 3,5  | 56,2  | 27,7        | 7,0            | 25,6      |
| Captación de donaciones particulares              | 3,3                | 4,2         | 5,0  | 50,1  | 27,8        | 9,5            | 24,8      |
| Captación de donaciones de empresas y sus fundac. | 3,8                | 4,9         | 3,8  | 52,2  | 26,6        | 8,8            | 22,9      |
| Alianzas con empresas                             | 5,1                | 3,6         | 5,3  | 58,5  | 21,7        | 5,8            | 13,5      |
| Incidencia política                               | 8,9                | 2,9         | 3,8  | 63,2  | 17,8        | 3,5            | 5,7       |
| Programas de emergencia social y asistencial      | 7,5                | 5,2         | 5,8  | 62,1  | 14,2        | 5,1            | 0,8       |

## 05. Nuevos modelos de trabajo

La adopción del teletrabajo a consecuencia del confinamiento y el desarrollo de la pandemia ha supuesto un reto para muchas entidades del sector, pero también una oportunidad de desarrollar esta forma de trabajo cada vez más valorada por el personal. La situación de las entidades del TSAS en lo que respecta al trabajo a distancia durante la crisis de la COVID-19 y las perspectivas de futuro se presentan a continuación, aunque puede resumirse en una buena autopercepción del nivel de preparación previo para adaptarse al teletrabajo. Sin embargo, no se perciben con claridad las bondades del teletrabajo, en consecuencia, parece que predomina la opinión entre las entidades del Tercer Sector de que no se consolidará de forma definitiva en todo el sector.

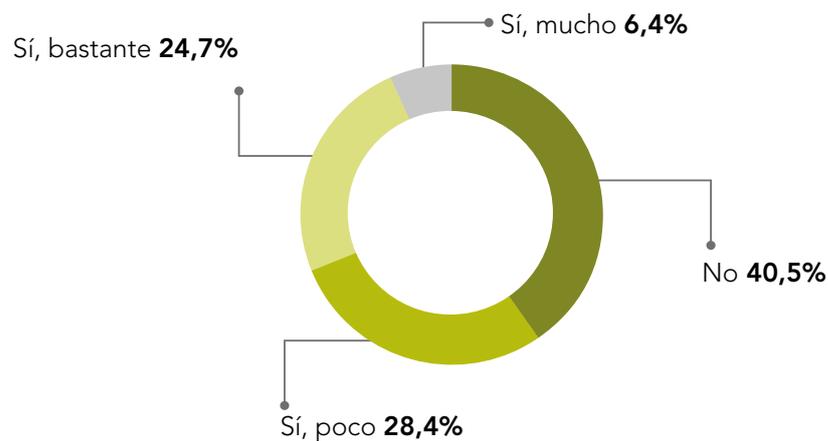
**A la pregunta sobre si la entidad contaba con los recursos tecnológicos, la capacidad y el personal necesario para llevar a cabo trabajo en remoto** más de un 53,5% contestó que sí y valoró con un 8,3 sobre 10 su capacidad de adaptación para el teletrabajo durante la pandemia. No obstante, todavía queda un porcentaje relativamente elevado (en torno al 40%) que reconocen necesitar de cambios organizativos y nuevas tecnologías para poder teletrabajar con garantías (Gráfico 7).



**Gráfico 7.** Valoración de aspectos clave del teletrabajo antes del inicio de la pandemia (% de entidades)

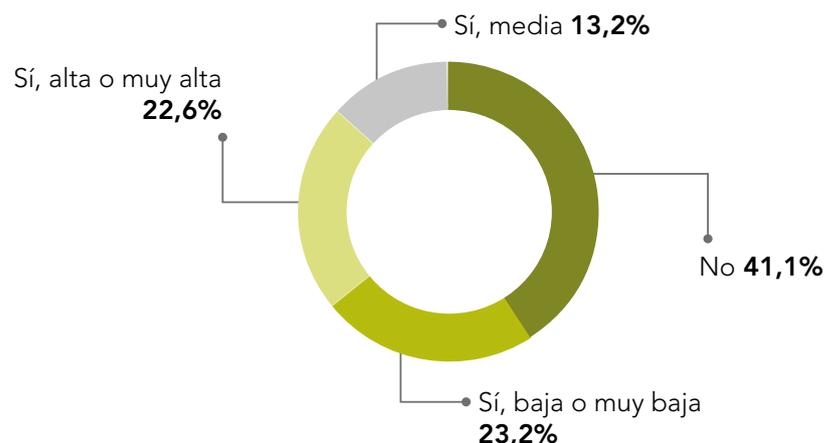
El 31,1% de las entidades considera que el teletrabajo ha supuesto una mejora sustancial de la productividad y la eficacia de las actividades llevadas a cabo por la organización, mientras que un 28,4% estima que la mejora ha sido pequeña (Gráfico 8). Todo ello a pesar del reto que supone el trabajo a distancia y la incorporación de nuevas tecnologías en los servicios de atención a las personas.

**Gráfico 8.**  
Distribución porcentual de entidades según mejora de la productividad y la eficacia por el teletrabajo



En esta situación, **en los próximos 12 meses**, el 36% de las entidades muy probablemente, continuará con el trabajo en remoto, mientras que un 41% lo descarta por completo (ver Gráfico 9).

**Gráfico 9.**  
Distribución porcentual de la probabilidad de consolidar el trabajo a distancia en los próximos 12 meses



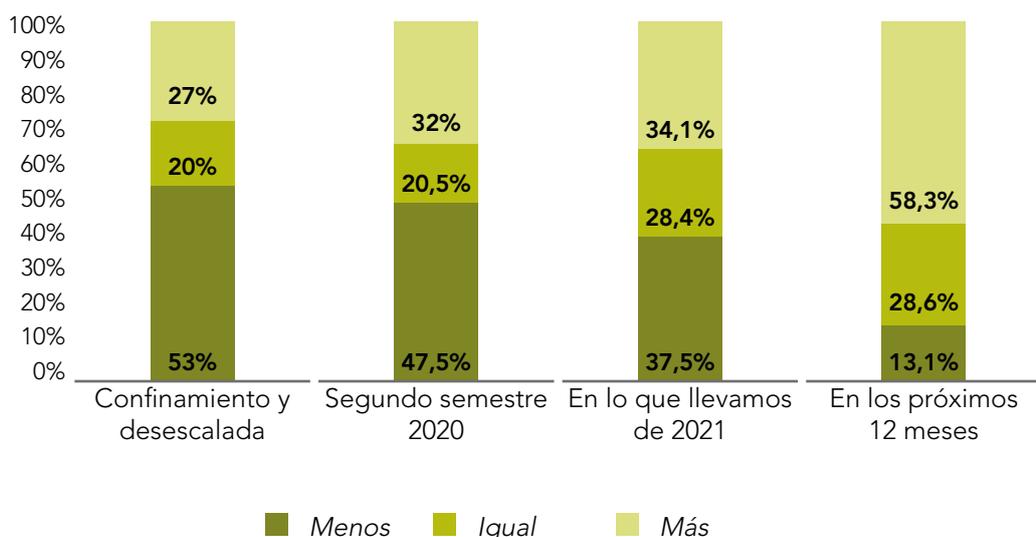
Las entidades que declaran mayores dificultades para el trabajo a distancia son las que tienen un mayor contacto directo con las personas beneficiarias, esto es, las entidades de nivel 1 (y, entre ellas, especialmente las fundaciones), que, como consecuencia, también son las que en menor medida proyectan continuar con el teletrabajo en el futuro.

No hay muchas diferencias en cuanto a la opinión que tienen en relación al trabajo a distancia entre las entidades por volumen presupuestario, lo que nos indica que la cuantía de los ingresos anuales no es un factor determinante en este aspecto.

## 06. Personas beneficiarias

En resumen, la situación de las personas beneficiarias y las perspectivas de futuro de las entidades nos muestra que la crisis de la COVID-19 ha provocado un aumento en el número de personas con necesidades que requieren la atención del TSAS. Además, se prevé que dicha tendencia se mantenga en el futuro. Los datos concretos se presentan a continuación.

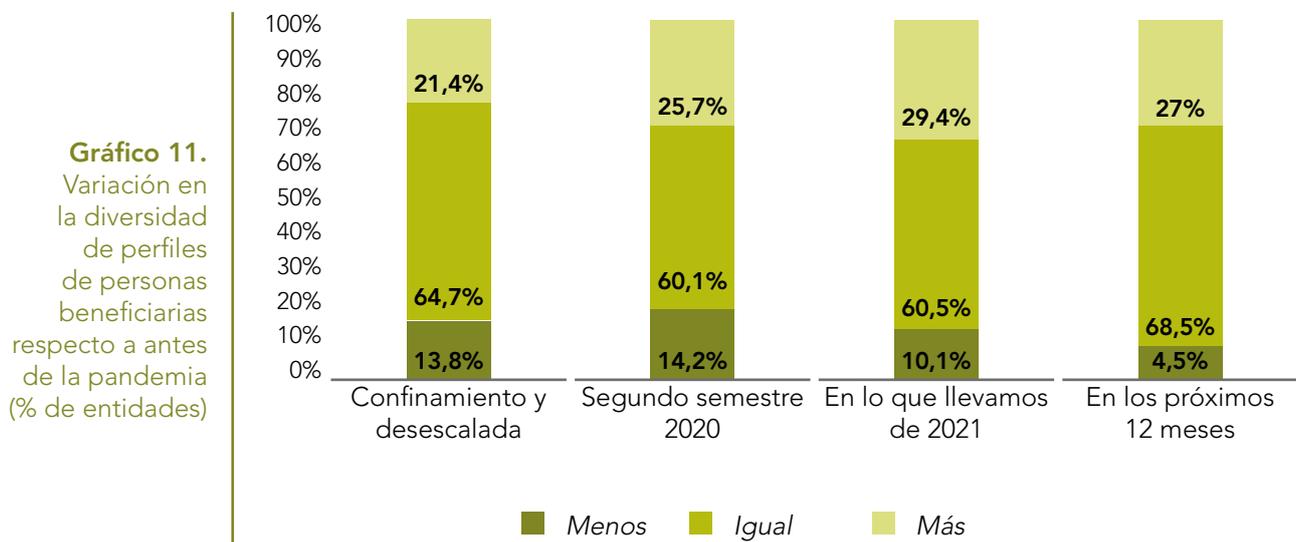
**El confinamiento y la desescalada provocó que el 53% de las entidades redujeran su número de personas beneficiarias.** Esta situación se ha ido revirtiendo lentamente a medida que ha avanzado la pandemia, de manera que durante el año 2021 el 34,1% de entidades declara que atiende a más personas que antes de la pandemia (Gráfico 10).



**Gráfico 10.** Variación del número de personas beneficiarias respecto a antes de la pandemia (% de entidades)

En cuanto a las perspectivas de futuro, **una gran mayoría de las entidades considera que el número de personas beneficiarias seguirá igual o aumentará en los próximos 12 meses**. Solo un 13,1% piensa que se reducirá el número de actuaciones directas a lo largo del año próximo.

**Por otro lado, hay muchos perfiles nuevos que se han visto afectados por la crisis derivada de la pandemia que antes no requerían del apoyo de las entidades del Tercer Sector de Acción Social.** Como muestra el Gráfico 11, el porcentaje de entidades en las que ha aumentado la diversidad de perfiles se situó en un 21,4% en el confinamiento y la desescalada, llegando hasta el 29,4% del total a lo largo de 2021.



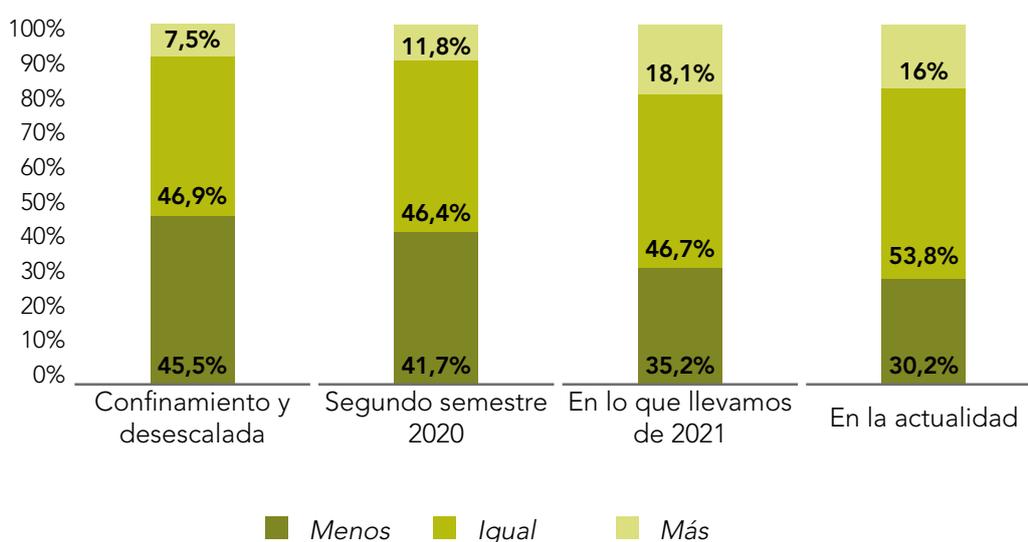
**Además, las entidades opinan que la diversidad en los perfiles de las personas beneficiarias se mantendrá o aumentará en el futuro cercano:** un 68,5% de las entidades considera que no habrá cambios frente al 27% que piensa que la diversidad de las personas beneficiarias aumentará en el próximo año.

Por su parte no hay diferencias entre entidades por naturaleza jurídica o volumen presupuestario, a las respuestas que dan en relación con las preguntas relativas al número y diversidad de las personas beneficiarias.

## 07. Personal de las entidades del Tercer Sector de Acción Social

La crisis provocada por la COVID-19 ha tenido sin duda un impacto en el personal de las entidades del TSAS, pero no ha afectado de igual manera a las personas voluntarias y a las remuneradas. Mientras que el personal remunerado se ha mantenido en un gran porcentaje de entidades, el número de personas voluntarias ha descendido en muchas de las entidades y su recuperación a lo largo de la pandemia está siendo más lenta. Los detalles se presentan de manera resumida en los siguientes párrafos.

**El porcentaje de entidades que han sufrido una reducción en el número de personas voluntarias como consecuencia de la COVID-19 ha sido muy elevado** (Gráfico 12). Específicamente, según las respuestas al cuestionario un 45,5% de entidades vio reducido su voluntariado en la fase de confinamiento (14 de marzo a 21 de junio de 2020), un 41,7% en el segundo semestre de 2020 y un 35,2% durante el año 2021. En el año 2021, un 54% de las entidades declaraban contar con el mismo número de personas voluntarias que antes de la pandemia y el 16% declaraba contar con más personal voluntario, mientras que **el 30% han perdido a parte de su voluntariado** con respecto a los números previos a marzo de 2020.

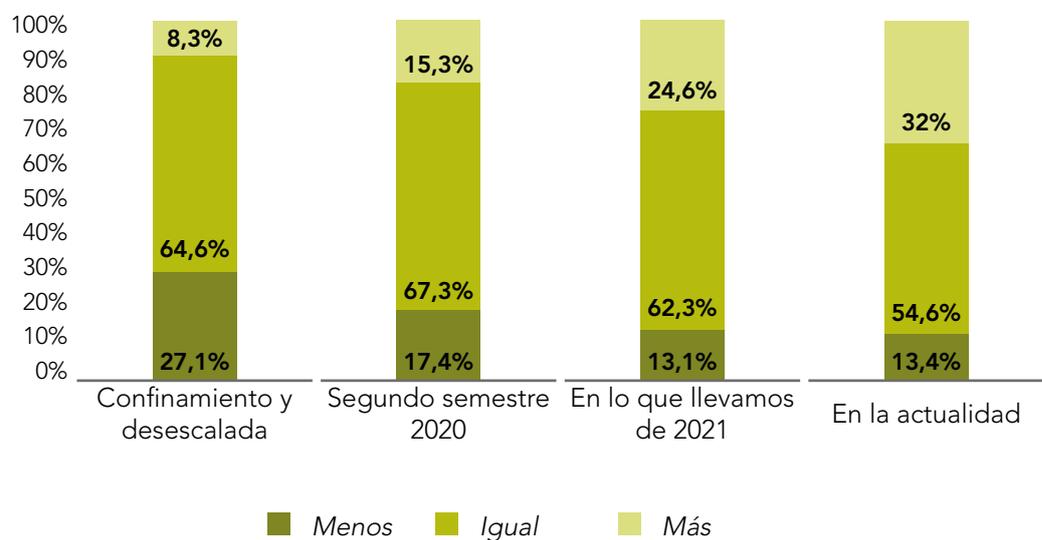


**Gráfico 12.** Variación del número de personas voluntarias respecto a antes de la pandemia (% de entidades)

Las entidades de nivel 2 (agrupan a entidades de primer nivel) y las entidades de nivel 3 (agrupan a entidades de segundo nivel) son las que presentan mayores niveles de estabilidad en el número de personas voluntarias (aproximadamente un 66% de las entidades consultadas manifiestan que no han tenido cambios), mientras que las asociaciones han sufrido en mayor proporción un descenso del voluntariado (con un 47,4% al inicio de la pandemia). Por su parte, las entidades con mayores ingresos son las que han sufrido en mayor porcentaje una reducción en su personal voluntario, llegando a afectar hasta al 80% de las entidades con más de un millón de euros de ingresos.

En lo que respecta al personal remunerado, **el efecto de la crisis provocada por la COVID-19 ha sido relativamente reducido en las entidades del TSAS** (ver Gráfico 13). El sector ha realizado grandes esfuerzos para mantener el volumen de empleo, que apenas se ha visto afectado en las diferentes fases de la pandemia. Las entidades del TSAS han sabido aprovechar las medidas del gobierno en materia de empleo en el contexto COVID. Así, la mayoría han mantenido su personal, ya que solo un 27,1% tuvo que reducirlo al inicio y ese porcentaje se ha reducido al 13,1% de las entidades durante el año 2021. En el año 2021, un 86,6% de las entidades cuentan con el mismo o mayor número de personas remuneradas que antes de la pandemia.

**Gráfico 13.**  
Variación del número de personas remuneradas respecto a antes de la pandemia (% de entidades)



**Las entidades del TSAS han optado por medidas para flexibilizar el trabajo frente a la destrucción de empleo a la hora de tomar medidas para ajustar los ingresos a los gastos** (como muestra el Gráfico 14). De manera que un 63,2% ha utilizado Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), un 20,3% vacaciones adelantadas y un 17% reducciones parciales de jornada frente a un 20% en las que ha habido alguna baja por petición de las personas empleadas y un 14,6% en las que se han llevado a cabo despidos.



**Gráfico 14.** Medidas de empleo tomadas como consecuencia de la pandemia (% de entidades)

**Las entidades de nivel 2 y 3 son las que en mayor porcentaje han tomado medidas en relación al empleo:** un 85,7% han recurrido a los ERTEs, un 28,6% a bajas a petición de la persona y a despidos individuales y un 21,4% a adelanto de vacaciones. Además, **el porcentaje de entidades que han utilizado ERTEs aumenta con el volumen de ingresos**, una opción elegida por el 75,6% en las entidades con más de un millón de euros frente a 38,6% de las de menos de 30.000€.

Gracias en parte a estas medidas, **la situación actual de las entidades con respecto al empleo es muy similar o incluso mejor que antes de la pandemia.** Así, el 54,6% de las entidades encuestadas, cuenta con el mismo número de personal remunerado y el 32% tiene más personal contratado en el año 2021, que antes de la pandemia. Si analizamos las entidades por naturaleza jurídica y volumen de ingresos, se observa que **las asociaciones se han visto más afectadas por la pérdida de personal** (un 14,4% de las mismas), mientras que **las fundaciones han aumentado en mayor porcentaje sus personas remuneradas** (un 41,9% del total). Y, por otro lado, **el volumen presupuestario ha sido un factor relevante en lo que respecta a mantener el empleo remunerado**, pues las entidades

con más de 300.000 euros de ingresos apenas han sufrido pérdidas en el personal contratado (sólo el 10%) mientras más del 44% han aumentado el número de personas remuneradas.

## 08. Financiación

Los efectos de la crisis provocada por la COVID-19 han llegado también a las finanzas de las entidades del Tercer Sector de Acción Social, que en general han visto disminuidos sus ingresos y cuyas perspectivas de futuro no parecen especialmente positivas.

De manera general, **más de la mitad de las entidades (52,6%) del TSAS han visto reducidos sus ingresos como consecuencia de la pandemia** (ver Gráfico 15). Pero la situación es muy diferente dependiendo del tipo de entidad y volumen de ingresos. Concretamente, **el porcentaje de entidades de mayor nivel que han perdido ingresos es muy inferior al resto**, ya que el 54,5% de las asociaciones, el 48,9% de las fundaciones y solo el 25% de las entidades de nivel 2 y 3 cuentan en la actualidad con menos ingresos que antes de la pandemia. La tendencia es similar por volumen presupuestario, con las entidades con menos de 300.000 euros de presupuesto anual las que en mayor porcentaje han visto reducidos sus ingresos (por lo menos, un 56%) y en menor porcentaje los han visto incrementados. Mientras que más del 68,3% de las entidades con presupuestos superiores a 300 mil euros se han mantenido o han incrementado sus ingresos.

**Gráfico 15.**  
Valoración de ingresos respecto a antes de la pandemia y perspectiva de futuro (% de entidades)



En lo que respecta al futuro, **las perspectivas en cuanto a financiación son ligeramente más negativas que positivas**, puesto que las entidades que consideran que aumentarán los ingresos totales en los próximos doce meses (29,2%) son menos que las que creen que disminuirán (36,3%). Por naturaleza jurídica, **las asociaciones y las fundaciones son relativamente más positivas respecto al futuro** que las entidades de nivel 2 y 3, de manera que el 28,5% de las asociaciones y el 33,0% de las fundaciones consideran que los ingresos en el futuro mejorarán frente a un 12,5% de las entidades de nivel 2 y 3. Por su parte, **las entidades con presupuestos superiores al millón de euros son las más positivas respecto al futuro de la financiación** (el 49,1% considera que sus ingresos aumentarán en el próximo año).

Aunque no se tenga demasiada confianza en el incremento de la financiación en los próximos 12 meses, las entidades consideran que **las mayores probabilidades de aumento vendrán por la financiación pública (22,2%) frente a la propia (19,6%) y la privada (16,2%)**.

**Las fundaciones son las entidades más positivas respecto al futuro de la financiación privada:** un 28,4% considera que va a aumentar y un 23,9% a disminuir. Y, además, ese aumento es previsto por una proporción mayor de entidades que el de la financiación pública (23,9%).

## 09. Retos de futuro

La pandemia provocada por la COVID-19 ha supuesto un shock importantísimo para la sociedad en nuestro país, afectando especialmente a sectores económicos, sanitarios y sociales, de manera que el impacto en las entidades del Tercer Sector de Acción Social ha sido considerable. A lo largo del informe se han detallado los efectos concretos en el sector y en este apartado se presentan los retos de futuro que se deducen del estudio.

### » Conseguir mayor sostenibilidad

La sostenibilidad financiera del TSAS es fundamental para llevar a cabo sus actividades a largo plazo y cumplir con sus objetivos, por lo que, se trata de uno de los retos más importantes que se presentan al sector en el futuro que requerirá ir reajustando diversos aspectos de las entidades sociales como es el caso del propio modelo de financiación, la captación

de fondos, relaciones con las personas socias, así como el papel con los grupos de interés (administraciones, empresas, etc.). Este reto afecta a todas las entidades, pero especialmente a aquellas de menor tamaño.

A pesar del impacto negativo que ha tenido la crisis de la COVID-19 en la economía y, en concreto, en los ingresos de las entidades del Tercer Sector de Acción Social (que han logrado mantener el equilibrio presupuestario reduciendo gastos), las políticas expansivas de inversión pública promovidas desde la Unión Europea permiten prever en el futuro inmediato un periodo de incremento del gasto público. Sin embargo, es muy posible que este aumento del gasto público de los próximos años se atenúe cuando la pandemia esté bajo control, la economía retome por sí sola la senda de crecimiento y se reduzcan los fondos extraordinarios de la Unión Europea. Tras el impulso de las políticas expansivas para superar la crisis derivada de la COVID-19, lo más probable es que se produzca un ajuste del gasto público con el fin de contener el déficit estructural.

Por lo tanto, el reto de las entidades del TSAS será el de prepararse convenientemente ante el eventual recorte del gasto público, escenario que pudiera darse cuando la pandemia esté bajo control. Históricamente el sector vive las consecuencias del ciclo económico uno o dos años después, tal como ocurrió en la anterior crisis económica de 2008 donde el recorte del gasto público se inició cuando la economía empezó a salir de la recesión. Ante esta perspectiva, las entidades deben ser conscientes de que el aumento en la financiación pública puede ser temporal, (ejemplo de ello es el gasto comprometido del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia que ha de estar asignado como máximo en 2023 y cuya ejecución de gasto finaliza en 2026), y que deben estar preparadas para una situación de recortes que es posible que pueda ocurrir cuando finalice la pandemia. Para adaptarse a un posible escenario de recorte de gasto público, el sector tiene que centrarse en la diversificación de sus fuentes de ingresos.

En definitiva, con las buenas perspectivas de financiación pública que tienen las entidades del TSAS, es necesario canalizar el impulso de la solidaridad ciudadana que ha promovido el COVID-19 para aumentar sus donantes y personas socias, su base social en definitiva, así como el apoyo y colaboración de empresas mercantiles aprovechando la Responsabilidad Social Corporativa y desarrollando productos y servicios que den respuesta a las nuevas necesidades contribuyendo de este modo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### » Redefinir la estrategia

La pandemia ha implicado para muchas entidades del Tercer Sector de Acción Social unas grandes dificultades para cumplir con su misión, llegando incluso a una adaptación de esta. Además, esta crisis ha llevado consigo un cambio en las prioridades en las actividades de las entidades.

Esta sacudida provocada por la crisis de la COVID-19, junto con el nuevo contexto que ha generado, hace que muchas entidades se tengan que replantear su estrategia para los próximos años, o, por lo menos, mientras la pandemia siga vigente. Aunque alimentado por circunstancias externas, se trata de un momento perfecto para que las entidades elaboren nuevas estrategias de acuerdo al nuevo contexto teniendo en cuenta las necesidades y demandas de la sociedad. El impulso de la financiación pública durante el año 2022 requiere que las entidades se replanteen de manera estratégica cuáles son sus objetivos en los próximos años.

### » Reforzar la cohesión interna del sector

El incremento de la polarización del sector entre entidades grandes (entre las que destacan las tres entidades singulares: Cáritas, Cruz Roja y ONCE) y el resto se viene constatando cada vez más claramente en los sucesivos estudios del Tercer Sector Social elaborados por la Plataforma<sup>4</sup> y supone un importante reto a superar por parte del TSAS. Como hemos visto a lo largo del informe, las entidades más grandes han podido enfrentarse de mejor manera a los diferentes desafíos que ha planteado la pandemia, mientras que las pequeñas han sufrido en mayor medida, por lo que la crisis de la COVID-19 ha acentuado la polarización ya existente.

Es probable que las grandes entidades aprovechen mejor las oportunidades del aumento del gasto público y que se produzca una brecha aún más intensa entre grandes y pequeñas entidades.

Por otro lado, en el contexto de pandemia se percibe un aumento en la cooperación con otras entidades sociales y las alianzas con los movimientos sociales, que sería interesante potenciar para lograr una mayor cohesión en el sector y unos mayores niveles de innovación tanto para el fortalecimiento organizativo como para la intervención social.

### » La igualdad de género

El sector social está cada vez más feminizado, con unos porcentajes de mujeres superiores al de hombres en cuanto a las personas beneficiarias,

---

4. Pueden consultarse en: <https://www.plataformaong.org/tercer-sector-accion-social.php>

voluntarias y remuneradas, que, además, han aumentado en los últimos años. Ante esta situación resulta imprescindible seguir apostando por la **igualdad y equidad de género en todos los aspectos del sector**, que implica a su vez una mayor puesta en valor del trabajo llevado a cabo en las entidades por las mujeres.

Por un lado, se requiere una perspectiva de género en la intervención por la feminización de la atención con características propias, ya que casi el 60% de las personas beneficiarias son mujeres, lo cual implica continuar con el reto de innovación en intervención para integrar dicha perspectiva. Por otro lado, se observa una necesidad de aumentar el número de varones en el rol de la solidaridad y la atención a las personas, aumentando así su número y proporción en el voluntariado masculino en el sector, que sigue estando muy feminizado. Por último, en el ámbito del empleo será necesario analizar detalladamente este factor de feminización, porque los sectores más feminizados en nuestro país, suelen ser más precarios, y seguir desarrollando medidas como la implantación de planes de igualdad.

#### » **Responder de modo ágil a la demanda**

El confinamiento derivado de la pandemia llevó consigo un menor número de atenciones por parte de las entidades del TSAS, que se ha ido recuperado a medida que se han levantado las restricciones. Se piensa que en 2022 el número de necesidades sociales crecerá considerablemente en España, y por tanto las entidades deben ser capaces de absorber esta demanda y aumentar el número y calidad de sus atenciones. Además, se aprecia una mayor diversificación de los perfiles de las personas atendidas en lo que llevamos de pandemia, lo que supone un reto extra para las entidades.

El sector ya tiene experiencia de atender a un aumento rápido y prolongado de la demanda de necesidades sociales, como se vivió en la anterior crisis. El reto consiste en saber enfrentarse de nuevo a ello, en un contexto distinto motivado por necesidades sociales presumiblemente nuevas y diferentes a las experimentadas con anterioridad. Es necesario recordar que estamos en un contexto de cambios profundos que requieren acometer nuevos retos asociados a la digitalización y la brecha digital, los cambios en el mercado de trabajo, las nuevas formas de exclusión, etc. También nos encontramos en un contexto de transformación de los servicios sociales con nuevos enfoques de atención como la desinstitucionalización, la atención personalizada en comunidad, etc., que requieren nuevas respuestas

para las que habrá que prepararse, en muchas ocasiones reconvirtiendo instituciones y servicios y preparando a las personas para intervenir en nuevos contextos.

#### » **Aumentar el voluntariado**

Como es de esperar, la crisis de la COVID-19 ha afectado en gran medida al voluntariado del TSAS. Se ha estimado un descenso en 2020 en el número total de personas voluntarias del sector, que se corresponde con la percepción de las entidades de una caída del voluntariado con el confinamiento y una leve recuperación con el levantamiento de las restricciones. El reto para el futuro cercano consiste en aumentar el número de personas voluntarias, incluyendo, además, a más hombres, como hemos visto en el reto de igualdad de género.

Aunque pudiera parecer lo contrario, no se trata de un reto sencillo pues las nuevas generaciones y los nuevos modelos de relación demandarán una serie de cambios en las fórmulas tradicionales del voluntariado, que deberán convivir con las tradicionales.

La transformación digital que se incluye también como reto parece imprescindible para poder afrontar el reto del voluntariado en el futuro. Sería interesante en este aspecto explorar las posibilidades que ofrece el voluntariado virtual, un nuevo tipo de voluntariado más flexible que no requiere de la presencialidad. Entre las ventajas de este nuevo formato de voluntariado destacan un mayor alcance (pueden participar personas que no pueden desplazarse o incluso que se encuentran en otra región), la flexibilidad horaria y el ahorro de espacio y material técnico por parte de las entidades. El voluntariado es una seña de identidad esencial del Tercer Sector de Acción Social por lo que ha de estar en el centro de sus prioridades.

#### » **Aprovechar las medidas de inversión social y mantenimiento del empleo**

Como se desarrolló en el apartado correspondiente, el TSAS ha realizado grandes esfuerzos para mantener el volumen de empleo, que apenas se ha visto afectado en las diferentes fases de la pandemia. Durante estos meses de crisis transcurridos desde marzo de 2020 hasta la actualidad, las entidades del sector han sabido aprovechar las medidas del Gobierno en materia de empleo en el contexto COVID. Específicamente, han elegido de manera prioritaria los ERTES como medio para ajustar sus necesidades laborales frente a medidas de reducción permanente de empleo (como los despidos individuales y los ERES).

Los nuevos proyectos de inversión social, impulsados principalmente por la Unión Europea, en los que se potencia entre otros aspectos la economía de los cuidados con la expectativa de un crecimiento de los servicios sociales, son una oportunidad para el crecimiento de las entidades del Tercer Sector de Acción Social, especialmente aquellas que se dedican a la prestación de servicios.

» **Acelerar la innovación y la transformación digital**

El confinamiento paralizó en buena parte la actividad del Tercer Sector de Acción Social, que se ha ido recuperando a medida que se levantan las restricciones. Sin embargo, se percibe la necesidad de innovar para adecuarse al contexto. La pandemia nos enseña que el contexto cambia, las necesidades cambian y, por tanto, las respuestas del sector deben de adaptarse. La innovación y la transformación digital son prioritarias para el TSAS.

El sector debe intentar aprovechar el impulso que ha tomado la coordinación entre las entidades sociales a raíz de la pandemia para ganar en innovación, en mayor capacidad de respuestas sociales y en sostenibilidad; esta innovación, que ha de hacerse en colaboración estrecha con administraciones y empresas ha de ir de la mano de una profunda transformación digital en un mundo que será digitalizado.

En general, las entidades tienen una buena autopercepción del nivel de preparación para adaptarse al teletrabajo. No obstante, con la pandemia no se percibe con claridad las bondades del teletrabajo, y en consecuencia parece que no se consolidará de forma definitiva en todo el sector. Aunque el teletrabajo sea una parte importante de la transformación digital que precisa el sector, no es el único. Como hemos comentado con anterioridad, la digitalización también puede repercutir de manera positiva en el voluntariado. Es muy importante aprovechar la digitalización para implantar nuevos servicios con las personas, para, atender de modo ágil a las nuevas necesidades, realizar una mejor gestión de la información y, en definitiva, entender que el futuro será digital en todos los sentidos y por lo tanto las entidades del Tercer Sector de Acción Social en el futuro tendrán que ser mucho más digitales, y procurar que este futuro digital no deje a nadie atrás en garantía de servicios y derechos.

**El Tercer Sector de Acción Social  
en España 2021:  
Respuesta y resiliencia durante la pandemia**

**Resumen**  
Ejecutivo



[www.plataformaong.org](http://www.plataformaong.org)