

# Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024



POR SOLIDARIDAD  
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

RESUMEN EJECUTIVO

**Edita** *Plataforma de ONG de Acción Social*



**Dirección** María Luisa Gómez Crespo  
*Directora de la Plataforma de ONG de Acción Social*

### **Coordinación del proyecto**

Nuria Parejo Rivero  
*Técnica de la Plataforma de ONG de Acción Social*

**Colaboración especial en el trabajo de campo**



### **Autoría**

**Dirección técnica fase cuantitativa:**  Plataforma de ONG  
de Acción Social

Nuria Parejo Rivero

**Dirección técnica fase cualitativa:**



Pilar Parra

### **Equipo técnico:**

Amelia García  
Candela Geiger  
Miguel Guevara

**Fecha** Enero 2025

**ISBN** 978-84-09-69474-7

### **Financiación:**



POR SOLIDARIDAD  
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

©Plataforma de ONG de Acción Social. 2025

# Índice

---

<b>Agradecimientos</b>	<b>5</b>
<b>Presentación</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos y metodología</b>	<b>8</b>
Objetivos	<b>8</b>
Objetivos específicos	<b>8</b>
Metodología	<b>8</b>
<i>Fase cuantitativa</i>	<b>8</b>
<i>Fase cualitativa</i>	<b>10</b>
<b>Investigación cuantitativa: Análisis de situación del TSAS</b>	<b>13</b>
Características del Tercer Sector de Acción Social	<b>13</b>
<i>Predominio de las pequeñas organizaciones</i>	<b>13</b>
<i>El foco en las necesidades sociales</i>	<b>15</b>
Los órganos de gobierno en el TSAS	<b>19</b>
El empleo en el TSAS	<b>21</b>
<i>Crecimiento de las personas empleadas</i>	<b>21</b>
<i>Empleo femenino y personas asalariadas muy cualificadas</i>	<b>23</b>
<i>Calidad laboral</i>	<b>26</b>
El voluntariado en el TSAS	<b>27</b>
<i>Crecimiento del número de las personas voluntarias en el TSAS</i>	<b>27</b>
<i>Voluntariado femenino y bien cualificado</i>	<b>29</b>
<i>Dedicación y labor social del voluntariado</i>	<b>30</b>
Financiación y equilibrio en el TSAS	<b>33</b>
Relaciones en el TSAS	<b>36</b>
<i>El importante papel de la cooperación</i>	<b>36</b>
<i>Incidencia política</i>	<b>37</b>
<i>Colaboración interna</i>	<b>38</b>
Gestión en las entidades	<b>40</b>
<i>Planes y protocolos en la gestión de las entidades</i>	<b>40</b>
<i>La formación, herramienta necesaria</i>	<b>42</b>
Transformación digital	<b>44</b>
Convivencia intergeneracional (datos previos)	<b>47</b>

<b>Investigación cualitativa: la convivencia intergeneracional dentro del TSAS, retos y oportunidades</b>	<b>51</b>
Situación de contexto	<b>51</b>
<i>Valor y realidad de la convivencia intergeneracional en las entidades/organizaciones</i>	<b>51</b>
Análisis de las resistencias frente a la convivencia intergeneracional	<b>53</b>
<i>Surge 'La paradoja del Cuidado' en el TSAS</i>	<b>55</b>
<i>Desdibujada la imagen del TSAS</i>	<b>56</b>
Entender el pasado y empatizar con el presente	<b>57</b>
<i>Generación Z: Energía y vitalidad -de 18 a 28 años-</i>	<b>58</b>
<i>Millennials: Colisión con la realidad -de 29 a 44 años-</i>	<b>58</b>
<i>Generación X: Una generación clave en su rol de conexión y anclaje -de 45 a 50 años-</i>	<b>59</b>
<i>Boomers: Bienestar emocional -de 51 a 79 años-</i>	<b>59</b>
Nuevas formas de entender el mundo	<b>60</b>
<i>Evolución de nuevos enfoques de intervención</i>	<b>60</b>
De la caridad a la solidaridad	<b>60</b>
De la asistencialidad a la asistencia	<b>61</b>
<i>De un cuidado sólo centrado en los otros a un mayor énfasis en el autocuidado</i>	<b>61</b>
Transformación de valores: nuevas perspectivas de compromiso y vocación	<b>62</b>
De una visión Romántica a una visión más realista	<b>62</b>
Nuevos paradigmas laborales en las generaciones más jóvenes	<b>62</b>
Resaltar los puntos de conexión: elementos comunes y convergentes entre las diferentes generaciones	<b>63</b>
<i>Unidos por una misión, unidos en el Tercer Sector</i>	<b>63</b>
<i>Admiración y reconocimiento mutuo</i>	<b>64</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>65</b>

# Agradecimientos

---

## Comité Científico del Barómetro del Tercer Sector Social 2024:

Yolanda Besteiro de la Fuente. Plataforma de ONG de Acción Social (POAS).

María Luisa Gómez Crespo. Plataforma de ONG de Acción Social (POAS).

Nuria Parejo. Coordinadora del Barómetro del Tercer Sector Social (POAS)

Avelino Velasco Díaz. Plataforma del Voluntariado de España (PVE).

Fran Lores. Plataforma del Tercer Sector (PTS).

Vicente Marbán Gallego. Universidad de Alcalá (UAH).

Gregorio Rodríguez Cabrero. Universidad de Alcalá (UAH).

Manuel Pérez Yruela. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (IE-SA-CSIC).

Lucia Merino Malillos. Observatorio Vasco del Tercer Sector Social (3sEuskadi).

Fernando Morón. Asociación Española de Fundraising

Lara Alba Hernáiz. Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social (EAPN-ES).

Roger Civit Carbonell. Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Silverio Agea Rodríguez. Asociación Española de Fundaciones (AEF).

Amélia Oliveira Carvalho. Politécnico do Porto. Escola Superior de tecnologia e Gestao.

Raul Ruiz Villafranca. Fresno The Right Link

Marta Rey-García. Universidade da Coruña (UDC)

Vanessa Mato Santiso. Universidade da Coruña (UDC)

Noelia Salido Andrés. Universidade da Coruña (UDC)

Cristina Pérez de Lema de la Mata. Fundación Botín

Queremos agradecer especialmente la colaboración con la Fundación EDE y a la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya por la cesión anonimizada de los datos de la encuesta del Barómetro 2023 del TSSE en País Vasco y el Barómetro del Tercer Sector 2023 en Cataluña.

Este estudio no hubiera sido posible sin la colaboración desinteresada de las entidades que han participado en la encuesta, a todas ellas nuestro más profundo agradecimiento por haber facilitado la información necesaria para confeccionar el estudio y mostrar la contribución del Tercer Sector Social en nuestro país.

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

## Presentación

---

Presento este Barómetro del Tercer Sector de Acción Social con los resultados del estudio realizado en el año 2024. En primer lugar, mi agradecimiento a las personas que día a día hacen posible que este país funcione gracias a su profesionalidad y solidaridad con la búsqueda de un mayor compromiso con los derechos. Cada vez son más personas las que se unen a colaborar en las entidades y buscan un compromiso social real y efectivo que favorezca a toda la sociedad. Animo a todas las entidades a seguir trabajando unidas en esta sociedad que diariamente nos presenta nuevos retos que debemos afrontar con eficacia y profesionalidad sin olvidar que trabajamos por y para las personas.

En este resumen ejecutivo se presentan los principales datos y conclusiones de la investigación cuantitativa y cualitativa realizada durante el año 2024 con el objetivo, por un lado, de hacer una radiografía de Tercer Sector de Acción Social y, por otro, de hacer un análisis detallado de cómo está siendo la convivencia intergeneracional dentro de las entidades, las barreras y frenos que se presentan en esa convivencia y los factores que hacen que esa convivencia sea real y funcione. Os invito a que leáis con detalles los resultados y analicéis en qué momento se encuentran vuestras entidades.

Los compromisos y retos sociales son cada vez mayores y es necesario que nos unamos con más fuerza que nunca porque solas no podemos. Agradecemos la colaboración del Comité Científico del Tercer Sector de Acción Social, de Kuo Experience y del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 y, por supuesto, a todas las personas y entidades que han participado facilitándonos su tiempo y datos, sin ellas esta investigación no hubiera sido posible.

Gracias, de nuevo, por formar parte del Tercer Sector y por vuestra dedicación al compromiso que nos une.

**Yolanda Besteiro de la Fuente**

*Presidenta de la Plataforma de ONG de Acción Social*

## Introducción

En este documento se ha realizado un resumen de los hallazgos más significativo del “Barómetro del Tercer Sector de Acción Social 2024” en su fase cuantitativa y cualitativa, centrado en conocer la realidad del Tercer Sector de Acción Social aportando información actualizada y comparativa en el tiempo sobre la dimensión del sector, su contribución social, las actuaciones que desarrolla, las personas que trabajan y colaboran con él, su financiación y gestión, sus relaciones con entidades tanto del propio sector como de otros ámbitos y su articulación institucional, comparando en todo momento con informes anteriores y un análisis exhaustivo sobre la convivencia intergeneracional dentro de las entidades y los posibles retos y oportunidades que se presentan en este ámbito dentro del Tercer Sector de acción social.

Estas investigaciones se enmarcan en la misión que ha asumido la Plataforma de ONG de Acción Social (en adelante POAS) de “defender los derechos de los grupos y personas más desfavorecidos, promover la participación en el ámbito de la Acción Social, generar cambio social, representar a sus organizaciones ante los poderes públicos y liderar a éstas en torno a un proyecto compartido”. Para cumplir con esta misión es necesario fortalecer el Tercer Sector de Acción Social (en adelante TSAS). Para ello, es a su vez imprescindible conocer lo mejor posible su situación y sus características, como reconoce la Ley del Tercer Sector (43/2015), que en su Disposición Adicional aboga por el desarrollo de información estadística sobre el TSAS. Con este informe la POAS quiere contribuir a esa tarea.

Este informe forma parte de una línea de trabajo para mejorar el conocimiento del TSAS que la POAS viene desarrollando desde hace varios años a través de las siguientes investigaciones:



**Plataforma de ONG  
de Acción Social**

**Un compromiso con la mejora del TSAS**

**2015:** El Tercer Sector de Acción Social en 2015. Impacto de la Crisis

**2015:** Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del TSAS

**2018:** Informe de elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social

**2020:** El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo Contexto sociopolítico

**2022:** El Tercer Sector de Acción Social en España 2021: Respuesta y resiliencia durante la pandemia

**2023:** El Tercer Sector de Acción Social en España 2022: Innovación y transformación para una sociedad más justa



# Objetivos y metodología

## Objetivos

La investigación se ha llevado a cabo siguiendo dos objetivos generales:

### Fase cuantitativa:

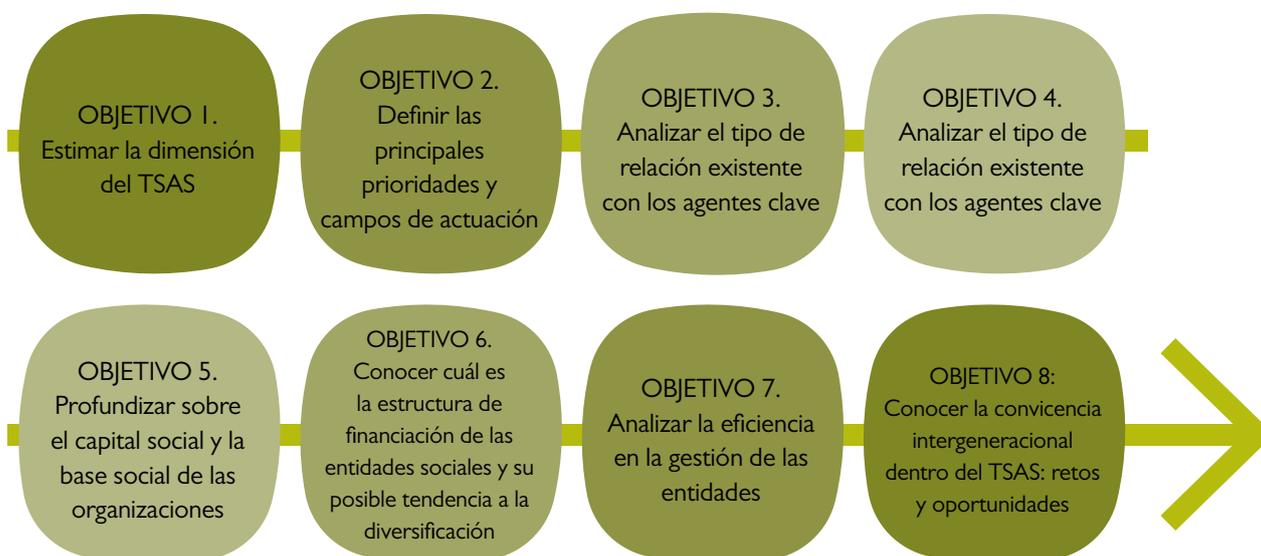
Conocer la realidad y dimensionamiento del sector: estructura, organización, actividad, base social, financiación y aportación a la sociedad.

### Fase cualitativa:

Definir y analizar la convivencia intergeneracional dentro de las entidades del Tercer Sector de Acción Social de cara a determinar sus retos y oportunidades.

## Objetivos específicos

Como objetivos específicos se han planteado los siguientes:



## Metodología

### Fase cuantitativa:

El informe se ha realizado a partir de una encuesta a una muestra representativa de entidades del TSAS, tomando como marco muestral el Directorio del Tercer

Sector de Acción Social (POAS, 2019)<sup>1</sup>, 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 799 entidades del TSAS, incluyendo a las tres grandes entidades singulares (Cruz Roja, Cáritas y la ONCE).

No se ha realizado la encuesta en entidades del País Vasco y Cataluña. Para incluir las muestras de estas regiones se han incluido en el análisis una selección aleatoria (las que le tocaban por muestra proporcional):

- » 47 entidades del País Vasco de los microdatos de la última encuesta del Observatorio Vasco del Tercer Sector Social en el marco del “Barómetro 2023 del Tercer Sector Social de Euskadi”
- » 76 entidades de Cataluña de los microdatos de la última encuesta del Barómetro del Tercer Sector de Cataluña.

Se han enlazado las respuestas en las preguntas idénticas del cuestionario utilizado.

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

Se ha distribuido la muestra de forma desproporcional por el tamaño de entidad atendiendo a estas categorías del volumen de ingresos: menos de 30.000 €, de 30.001 a 300.000 €, de 300.001 a 1.000.000 € y más de 1.000.000 €. De esta forma se obtenía muestra suficiente en cada uno de esos tramos. También se distribuyó la muestra de forma proporcional por forma jurídica (asociaciones nivel I, fundaciones nivel I, nivel 2-3) y zonas geográficas (agrupando comunidades autónomas en zona norte, centro, este y sur).

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

#### MARGEN DE ERROR

El margen de error para los datos totales se ha situado en el  $\pm 3,21\%$  con el 95,5% de confianza (dos sigmas), siendo  $p=q=50$ .

**1.** POAS (2019). Directorio del Tercer Sector de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social.

CUESTIONARIO

Se ha aplicado un cuestionario estructurado y precodificado con una longitud de 409 variables.

TRABAJO DE CAMPO

La encuesta se ha hecho con apoyo telefónico para la captación de entidades, motivación y recordatorio de cumplimentación. Trabajo de campo realizado entre el 10 de junio y el 31 de octubre de 2024.

MÉTODO DE ENCUESTACIÓN

La información se ha recogido mediante entrevistas vía web asistidas por ordenador (CAWI) a través de una herramienta informática propia de la POAS donde cada entidad accede a su encuesta con un usuario y una contraseña. 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.

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.

Dentro del Tercer Sector, la investigación se ha centrado en las entidades de acción social (Tercer Sector de Acción Social), según la delimitación que se ha hecho de ellas en el apartado anterior.

Fase cualitativa:

Dispone de tres pasos:

STEP 1  
Desk Research

STEP 2  
Entrevistas & Focus & Conciliación

STEP 3  
Pulsómetro  
TENDENCIAS

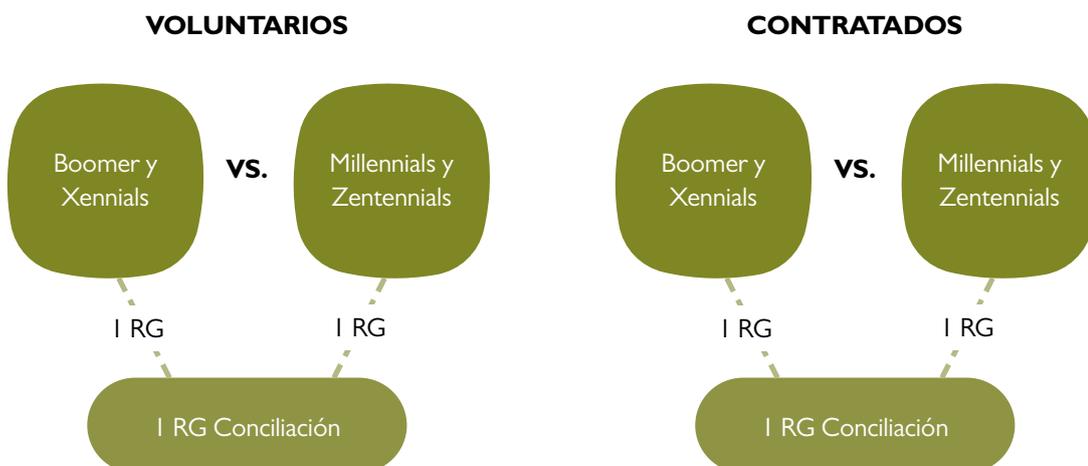
## STEP 1: Desk Research

Recopilación de información relevante sobre la convivencia intergeneracional, sus retos y oportunidades. Los trabajos de Desk Research han sido una plataforma sobre la que construir el informe final de resultados incorporando aprendizajes desde diferentes planos e instituciones.

## STEP 2: Entrevistas & Focus & conciliación Online

Inmersión en diferentes planos atendiendo a las características de los targets y a los objetivos del estudio

- **ENTIDAD** → Entrevistas en Profundidad: Se han entrevistado a 9 miembros de entidades en puesto directivos y/ o gestión con más de 3 años de experiencia en sus puestos.
  - » **Mujeres y hombres**
  - » **Tipo de entidad:** pequeña, mediana y grande.
- **BASE SOCIAL** → 5 Focus Groups.
  - » **Segmentación edad:** 4 grupos de edad teniendo en cuenta la clasificación: Baby boomers, Generación X, Millenials y Generación Z.
  - » **Sexo:** mujeres y hombres
  - » Con dos casuísticas de **relación con las entidades:**
    - Personal IN: Personal contratado en entidades / voluntario en entidades (esporádicos o regulares) o
    - Personal OUT: Jóvenes no trabajadores ni voluntarios en ninguna ONG (lo han hecho en el pasado o no lo han hecho nunca).
- **BASE SOCIAL** → 2 Grupos de conciliación.
  - » En la primera fase, llamada de "discurso puro", se busca una indagación e inmersión profunda, buceando en ideas, visiones, opiniones que están presentes en torno a la propia forma de entender la organización y la solidaridad.
  - » En la segunda fase, de experimentación, se pide a cada uno de los grupos que relate y exprese cómo sería su experiencia o valoración si nos convertimos en "los otros". Esta teatralización vivencial ("jugar a ser el otro", "vivir en su piel") permite generar una alta sensibilidad y permeabilidad a los discursos "del contrario".
  - » En la última fase de "conciliación/consenso", realizada en una tercera sala, el espacio es importante porque simboliza el reencuentro y la conciliación. Se trata de poner en común los discursos puros y los "transformados" para finalmente indagar y explorar el potencial de una relación intergeneracional óptima.



### STEP 3: Informe Why

Why es un Observatorio On line de tendencias creado por KUO EXPERIENCE, que reporta tendencias nacionales e internacionales.

# Investigación cuantitativa: Análisis de situación del TSAS

---

## Características del Tercer Sector de Acción Social

### **Predominio de las pequeñas organizaciones**

Las entidades del Tercer Sector se clasifican en tres niveles organizativos: en un primer nivel estarían las entidades de base (asociaciones, fundaciones y otras), en un segundo nivel las entidades que agrupan a entidades de base, por ejemplo, federaciones de entidades y en un tercer nivel las entidades que agrupan a entidades de segundo nivel (confederaciones, plataformas, etc.).

En un nivel especial se encuentran las entidades singulares donde se ubican Cáritas, Cruz Roja y ONCE. Estas tres entidades tienen un carácter diferencial teniendo en cuenta su naturaleza jurídica, relevancia, recorrido y peculiaridades organizativas, de financiación y funcionamiento.

De entre las entidades que componen el sector, y teniendo como referencia los datos del universo del Directorio del Tercer Sector de Acción Social elaborado en 2018<sup>2</sup>, la gran mayoría son organizaciones de nivel 1. constituyéndose como asociaciones (75,6%) o fundaciones (16,7%).

Casi la mitad de las entidades del Tercer Sector han tenido ingresos inferiores a treinta mil euros durante 2023. En el caso concreto de las asociaciones, un 58,2% se encuentra en ese tramo. En el siguiente tramo de ingresos, de 30.001 y 150.000 euros, se sitúan el 16,5% siendo un porcentaje comparativamente más elevado en asociaciones (17,3%) que en fundaciones (13,8%).

Una de cada tres entidades (34,9%), tienen un volumen de ingresos superior a 150.001 euros, de este porcentaje el 10,7% supera el millón de euros. Desglosando estos datos por tipo de entidad, se destacan las entidades de segundo o tercer nivel (25,0%) y las fundaciones (22,9%).

---

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

### Distribución porcentual de las entidades del TSAS, según volumen de ingresos. Año 2023

	Asociación	Fundación	Otras NI*	Nivel 2 y 3	Total TSAS
Hasta 30 mil	58,2	19,0	19,0	25,0	48,7
De 30 mil a 150 mil	17,3	13,8	14,3	19,8	16,5
De 150 mil a 300 mil	11,6	21,5	4,8	10,2	12,8
De 300 mil a 1 millón	8,1	22,9	19,0	20,0	11,4
Más de 1 millón	4,9	22,9	42,9	25,0	10,7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>% total TSAS</b>	<b>75,6</b>	<b>16,7</b>	<b>5,4</b>	<b>2,3</b>	<b>100</b>
Base (n)	657	152	21	89	922**

\*Base reducida, datos orientativos \*\* Tres Entidades singulares (Cáritas, Cruz Roja y ONCE)

Dos tercios del sector desarrollan su **actividad** en el ámbito local (24,3%), provincial (26,0%) o autonómico (24,7%). Se puede deducir, por tanto, que son entidades que focalizan su ámbito de actuación en la proximidad con las personas usuarias. Sólo un 18,4% tiene implantación estatal y un 6,6% internacional.

Las entidades de ámbito provincial o autonómico se mantienen en el 50% sin presentar variaciones con respecto al año anterior. El peso de las entidades de ámbito local ha ido aumentando ligeramente desde 2015 (16,8%) representando en la actualidad el 24,3%.

### Distribución porcentual de las entidades del TSAS, según ámbito territorial de actuación, por años.

	2024	2022	2021	2019	2015	2010	2008
Internacional	6,6	12,0	11,8	10,5	5,7	4,3	6,3
Estatal	18,4	16,5	20,1	18,7	15,8	11,3	12,9
Autonómico	24,7	27,0	29,1	26,0	34,3	32,8	32,6
Provincial	26,0	23,2	16,3	22,8	27,4	29,7	28,6
Local	24,3	21,3	22,8	21,9	16,8	21,8	19,5
<b>Total</b>	<b>100</b>						
Base (n)	922	734	531	1027	408	716	819

## El foco en las necesidades sociales

En el Tercer Sector hay tres **campos de actuación** predominantes: acción social, integración-inserción y atención sociosanitaria. Casi un 50% de las entidades se dedican a la acción social, un 17,0% a atención sociosanitaria y un 11,8% a integración e inserción.

Estos tres campos de actuación representan casi al 80% de las entidades según los datos obtenidos en el año 2024.

Las entidades que clasifican su campo de actuación en integración e inserción han aumentado ligeramente superando los porcentajes obtenidos en 2022 y 2021 (9,6% en 2021, 9,1% en 2022 y 11,8% en 2024). Por su contra, se reduce el número de entidades dedicadas a la atención sociosanitaria, aunque sigue siendo una de los tres principales campos de actuación de las entidades, (17,0% en 2024 frente a 24,1% en 2022).

**Distribución porcentual de las entidades del TSAS, según el campo de actuación en el que intervienen, por años.**

	2024	2022	2021	2019	2015	2011	2009
Acción Social	49,8	42,3	40,5	37,0	34,7	38,6	45,3
Integración e inserción	11,8	9,1	9,6	13,8	27,4	23,2	18,2
Sociosanitario	17,0	24,1	24,5	23,9	19,8	22,1	15,5
C. internacional	6,3	9,2	9,4	9,6	4,4	3,4	4,0
Participación	4,6	4,1	2,6	2,5	1,1	3,3	2,1
Derechos humanos	2,9	3,4	3,4	4,0	3,5	2,0	2,1
Medioambiental	0,7	0,7	0,4	1,1	0,1	0,2	0,0
Vivienda	0,7	0,2	0,2	0,7	8,7	0,1	0,3
Otras	6,0	6,9	9,4	7,4	0,4	7,2	12,4
<b>Base (n)</b>	<b>799</b>	<b>703</b>	<b>531</b>	<b>975</b>	<b>408</b>	<b>716</b>	<b>819</b>

En cuanto a los **servicios ofrecidos** por las entidades los más frecuentes son la información y orientación sobre recursos e intermediación (33,3%), la intervención psicosocial (28,3%) y la formación y educación (25,8%). Estos porcentajes se han ido mantenido desde 2019 menos en formación y educación en el que se produce descenso (25,8% en 2024, 30,0% en 2022, 30,2% en 2019).

Se detecta un aumento en el ámbito de la acción social más enfocados al acompañamiento social (20,7% en 2024, 14,8% en 2022) y a la intervención socioeducativa (24,7% en 2024, 21,4% en 2022). También despunta el ocio y tiempo libre (21,0% en 2024, 17,9% en 2022) y el asesoramiento y orientación jurídica y laboral (19,6% en 2024, 17,5% en 2022).

Entre los porcentajes más bajo tiene una especial mención la reducción de la brecha digital en los colectivos vulnerables con ninguna presencia en los servicios ofrecidos en 2019, que paso a un 3,3% en 2022 y que, en la actualidad ha aumentado a un 6,6%.

**Proporción de entidades del TSAS que prestan determinados servicios, por años**

	2024	2022	2019
Información y orientación sobre recursos e intermediación	33,3	31,5	28,9
Formación y educación	25,8	30,0	30,2
Intervención psicosocial	28,3	29,6	26,0
Intervención socioeducativa	24,9	21,4	22,4
Ocio y tiempo libre	21,0	17,9	17,5
Asesoramiento y orientación (jurídico, laboral...)	19,6	17,5	15,7
Acompañamiento social	20,7	14,8	12,2
Centros residenciales	6,6	10,9	7,3
Desarrollo comunitario o local	13,8	10,5	11,8
Atención de día o centro de día	10,7	9,6	9,5
Atención sanitaria	9,2	8,8	14,0
Alimentación	5,0	5,3	6,0
Ayudas económicas	5,9	4,2	3,2
Mediación	4,1	4,1	3,4
Centro ocupacional	5,1	3,7	4,4
Ayuda a domicilio	3,0	3,3	4,0
Reducción de la brecha digital en colectivos vulnerables	6,6	3,0	-
Alternativas de alojamiento	3,5	2,7	3,1
Teleasistencia	1,6	0,2	-
Acogida nocturna	0,3	0,1	0,4
Otros	14,8	16,3	24,3

Junto a los servicios ofrecidos, las entidades también realizan otras **actividades sociales** entre las que se encuentra, principalmente, la sensibilización social, (ocho de cada diez entidades llevan a cabo esta actividad). A esta actividad se une la promoción del voluntariado con un porcentaje muy cercano al 50% (48,9%).

La denuncia y la promoción de derechos (32,9%) se mantiene constante a lo largo del tiempo, siendo la tercera actividad social más realiza por las entidades.

**Proporción de entidades que realizan determinadas funciones sociales, distintas a la provisión directa de servicios. Por años**

	2024	2022	2019
Sensibilización	80,4	80,8	81,2
Promoción del voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo	48,9	41,9	45,3
Denuncia y promoción de derechos	32,9	32,1	30,3
Investigación y detección de necesidades	22,2	21,0	19,7
Interlocución con el sector público y otros agentes	21,2	20,0	18,6
Programas o acciones de apoyo a otras entidades del Tercer Sector	14,7	10,0	13,0
Participación en procesos de elaboración o modificación de normas	6,7	8,0	7,6
Innovación	9,5	7,1	8,5
Ayudas o subvenciones a otras entidades del Tercer Sector	6,5	6,3	5,2
Otras	8,0	6,6	8,8

La realidad social se encuentra en constante evolución influenciada por diferentes sucesos y tendencias sociales que hacen aflorar nuevas necesidades y vulnerabilidades. Los grupos de **personas beneficiarias** que reciben atención de un mayor porcentaje de entidades de primer nivel son las personas con discapacidad (37,0%), infancia y adolescencia (27,2%) y las mujeres (28,9%), a este último ítem también es importante unir las mujeres víctimas de violencia (10,0%) Cabe señalar que estos dos últimos porcentajes han aumentado de forma sostenida desde 2015.

Con respecto a la población general, en 2024, se ha producido un incremento (23,6%) que se equipara a los datos obtenidos en 2019 (22,6%). También aumenta la presencia de las personas jóvenes entre los grupos de personas beneficiarias (24,5%).

Finalmente, en el ámbito sociosanitario, un 15,4% de las entidades atiende a las personas con enfermedades crónicas y/o raras y un 11,6% a las personas con enfermedades de salud mental.

**Porcentaje de entidades, según el grupo prioritario de personas beneficiarias de su acción.**

	2024	2022	2019	2015	2011	2009
Personas con discapacidad y sus familias	37,0	32,8	29,4	37,1	45,7	37,9
Infancia, adolescencia y sus familias	27,2	25,9	25,4	23,7	19,3	25,4
Mujeres	28,9	19,8	14,4	9,3	11,9	19,2
Personas en situación o riesgo de pobreza	19,1	16,9	19,4	8,7	15,6	14,2
Población en general	23,6	16,0	22,6	26,3	34	37,3
Jóvenes	24,5	15,6	16,0	23,5	22,9	31,0
Personas mayores	20,3	15,1	12,5	7,0	19,1	15
Personas con enfermedades crónicas/raras y sus familias	15,4	14,6	16,0	-	-	-
Personas con problemas de salud mental (enfermedad mental) y sus familias	11,6	12,0	9,8	-	-	-
Personas migrantes	16,4	8,0	8,3	9,5	9,5	16,5
Mujeres víctimas de violencia contra las mujeres	10,0	6,2	3,7	1,9	2,9	2,9
Población del medio rural	6,9	6,2	-	-	-	-
Personas con problemas de adicción o drogodependencia	8,3	5,3	6,0	11,5	8,7	8,0
Personas reclusas y exreclusas	7,4	4,3	3,6	3,9	3,9	4,1
Personas refugiadas y demandantes asilo	6,5	3,6	2,9	0,4	0,5	1,5
Personas sin techo/hogar	7,2	3,3	3,5	2,1	2,8	3,4
Personas en situación de soledad no deseada	6,1	3,0	-	-	-	-
Colectivo LGTBQ+	4,5	2,8	2,9	0,0	0,7	0,6
Personas pertenecientes a minorías étnicas	6,1	1,8	1,8	2,0	1,4	2,3
Familias (numerosas, monomarentales, separadas/os)	7,5	1,7	5,1	-	-	-
Personas que ejercen prostitución	3,4	0,8	0,6	1,9	1,9	2,4
Personas víctimas de delitos	2,8	0,7	-	-	-	-
Otras	5,6	9,9	10,3	8,5	12,2	8,0
<b>Base (n)</b>	<b>922</b>	<b>735</b>	<b>1.027</b>	<b>341</b>	<b>618</b>	<b>729</b>

Por último, con relación a la estimación del número de intervenciones directas realizadas por las entidades del Tercer Sector, se estima que se han realizado más de cuarenta y siete millones de atenciones directas, cifra muy similar a 2021 aunque ligeramente inferior. Se observa una tendencia creciente en el número de intervenciones desde el año 2018, si bien hay un descenso en 2020, fruto probablemente de las dificultades que la pandemia de COVID-19 supuso para la actuación de las entidades.

### Número estimado de atenciones directas realizadas por las entidades del TSAS.

Año	Estimación	Variación periodo anterior	Incremento relativo (%)
2023	<b>47.412.929</b>	-345.314	-0,72
2021	<b>47.758.243</b>	1.547.089	3,35
2020	<b>46.211.154</b>	-1.637.928	-3,42
2019	<b>47.849.082</b>	5.014.517	11,71
2018	<b>42.834.565</b>	-2.392.158	-5,29
2017	<b>45.226.723</b>	-7.749.990	-14,63
2013	<b>52.976.713</b>	2.054.399	4,03
2012	<b>50.922.314</b>	3.254.410	6,83
2010	<b>47.667.904</b>	3.881.382	8,86
2009	<b>43.786.522</b>	1.611.380	3,82
2008	<b>42.175.142</b>	5.337.601	14,49
2007	<b>36.837.541</b>	-	-

Desde el punto de vista de género, en el año 2023 casi seis de cada diez mujeres (56,1%) han sido beneficiarias frente al 43,9% de hombres. Estos datos se han ido manteniendo estables, con ligeras variaciones, a lo largo del tiempo.

## Los órganos de gobierno en el TSAS

Los órganos de gobierno guían la acción de las entidades, procurando el cumplimiento de sus fines, vigilando que se apliquen los valores y principios que dieron lugar a su creación. A su vez, asumen la dirección estratégica de la entidad y supervisan su actividad, para promover el cumplimiento de sus objetivos sociales.

En función de la tipología de entidad (fundaciones, asociaciones, entidades de segundo y tercer nivel y entidades singulares) se disponen de un tipo de órgano de gobierno u otro, cada uno con sus características y particularidades propias.

Los órganos de gobierno de las **fundaciones** vienen definidos por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. De acuerdo con su artículo 14, el patronato es el órgano de gobierno y representación de las fundaciones. El patronato podrá delegar parte de sus facultades de gobierno en uno o más miembros u órganos. Esto lleva a que la gran mayoría de las fundaciones cuenta con un órgano ejecutivo que ejerce como equipo directivo de la entidad.

Aproximadamente, tres de cada cuatro fundaciones tienen patronatos con menos de diez miembros frente a ello un 19,3% disponen de patronatos formados

de diez a catorce personas y solo un 11,3% dispone de patronatos con más de catorce miembros. Existe una tendencia creciente en las fundaciones, cada vez disponen de patronatos compuestos por más miembros, pero sin superar los catorce. Las fundaciones con más de catorce miembros, aunque tuvieron un aumento en 2021 han vuelto a descender en 2023.

Dada su naturaleza de órgano delegado con funciones ejecutivas, los equipos directivos tienden a ser más reducidos que los patronatos: un 78,2% de los equipos directivos tienen menos de cinco miembros. En el caso de los equipos directivos con más de nueve miembros sólo un 3,3% cumple esta condición.

Según el artículo 11 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de **Asociación**, las asociaciones deben contar con una Asamblea General que será su órgano supremo de gobierno formado por todas las personas socias. Además, las asociaciones deben disponer de un órgano de representación, habitualmente denominación Junta Directiva, que se ocupa de la gestión de la entidad.

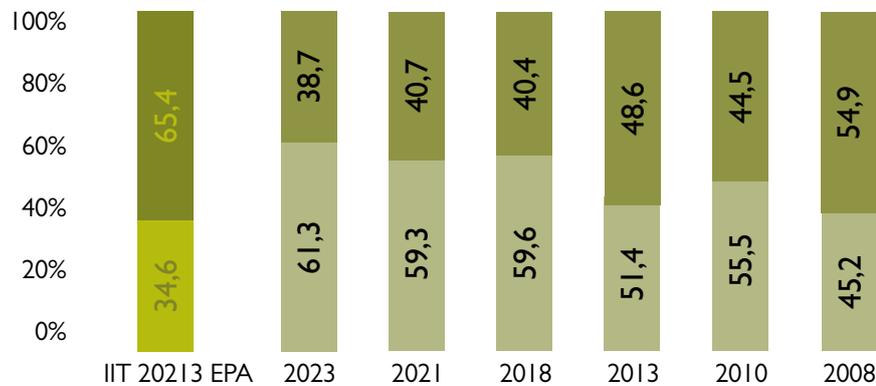
La mayoría de las asociaciones cuentan con menos de cien miembros socios (78,1%). Las asociaciones cuyas asambleas están formadas por entre cien y quinientos miembros ha ido descendiendo desde 2010 hasta la actualidad. Este descenso también se observa en las entidades con más de quinientos miembros socios. En las Juntas Directivas, la gran mayoría son órganos reducidos, de menos de diez personas (85,7%).

En las **entidades de segundo y tercer nivel**, siete de cada diez entidades tienen menos de cien socios en la asamblea (72,3%).

En estas entidades, las juntas directivas de menos de cinco miembros, tuvieron un descenso en 2021 (6,3%) que en 2023 han vuelto a aumentar (9,1%), aunque no se equipara a los datos de 2018 (12,5%). La proporción de entidades entre cinco a nueve miembros se mantiene en torno al 60%, siendo una cifra bastante estable desde 2018. Las entidades con juntas directivas con diez o más miembros, representan poco más del 30% del total (32,7%).

Las entidades de segundo y tercer nivel cuentan con otro órgano de gobierno, los comités permanentes, compuestos mayoritariamente por menos de diez miembros (84,2%).

**Distribución porcentual por sexo de las personas que integran los equipos directivos de las organizaciones del TSAS (sin singulares), y de la población ocupada (personal directivo) de España.**



La **evolución de la presencia de la mujer en los equipos directivos** de las entidades tiene una tendencia creciente desde 2008, en la actualidad se sitúa en un 61,3%. Este dato contrasta con la presencia de la mujer en la dirección del sector de la empresa privada donde sólo el 34,6% ocupan estos puestos.

## El empleo en el TSAS

### **Crecimiento de las personas empleadas**

Actualmente se estima que trabajan en el TSAS, de modo remunerado, 609.761 personas, lo que supone un incremento con respecto a los datos obtenidos en 2021, acercándose a los niveles de 2010 y 2013.

Las entidades singulares, que sufrieron una importante pérdida de empleo entre los años 2013-2018, ha ido aumentando progresivamente el número de personas asalariadas hasta que en 2023 han alcanzado los 43.939 trabajadores, 1.663 personas trabajadoras más que en 2021. Estas entidades singulares acogen, actualmente, al 7,3% de las personas trabajadoras del Tercer Sector.

**Número estimado de personas trabajadoras con contrato laboral en las entidades del TSAS, evolución e incremento relativo**

		Empleo Estimado	Variación periodo anter.	Incremento relativo
2023	Total TSAS	609.761	81.541	14,39
	Sin Singulares	565.822	79.878	16,44
2021	Total TSAS	528.220	-7.294	-1,36
	Sin Singulares	485.944	-7.736	-1,57
2020	Total TSAS	535.514	8.265	1,57
	Sin Singulares	493.680	4.187	0,86
2018	Total TSAS	527.249	-117.730	-18,25
	Sin Singulares	489.493	-77.907	-13,73
2013	Total TSAS	644.979	9.018	1,42
	Sin Singulares	567.400	-27.013	-4,54
2010	Total TSAS	635.961	106.932	20,21
	Sin Singulares	594.413	109.149	22,49
2008	Total TSAS	529.029	-	-
	Sin Singulares	485.264	-	-

En 2023 el empleo que han aportado las entidades del TSAS han supuesto el 33,1% del empleo total del sector social general que el CNAE-2009 denomina como "actividades sanitarias y de servicios sociales". Evolutivamente, y tomando como referencia el volumen de asalariados medios anuales de la EPA, en 2013 representaba el 4,6%, que en el 2018 decrece al 3,3% manteniéndose estable en 2021 y 2023 con un 3,2% y un 3,4% respectivamente. Sin considerar las entidades singulares, el análisis se mantiene muy similar, con un decrecimiento de casi un punto porcentual del peso del empleo del sector social, que pasa del 4,0% en 2013 al 3,1% en 2023.

Casi el 50% de las entidades, el 46,1%, tienen menos de seis personas remuneradas. Este dato confirma una tendencia del incremento de la representación de las entidades pequeñas en el sector, que se viene fraguando desde hace varios años.

**Distribución porcentual de las entidades del TSAS con personal remunerado y empresas españolas\*, según tramos de número de personas remuneradas.**

Nº Trabajadores	2023		2021		2018	
	TSAS	España	TSAS	España	TSAS	España
De 1 a 2	24,3	60,3	29,2	61,9	24,5	61,0
De 3 a 5	21,8	20,8	18,8	20,4	21,2	20,3
De 6 a 9	17,1	8,6	12,7	8,1	15,0	8,4
De 10 a 19	14,1	5,5	16,1	5,1	16,1	5,4
De 20 a 49	11,0	3,1	10,9	2,8	11,6	3,0
De 50 a 99	5,4	0,8	5,2	0,8	4,0	0,9
100 y más	6,3	0,8	7,2	0,9	7,6	0,9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Base (n)</b>	<b>503</b>	<b>1.488.283</b>	<b>471</b>	<b>1.487.444</b>	<b>781</b>	<b>1.491.765</b>

\*Porcentaje de empresas, según estratos de personas asalariadas para los años 2023, 2021 y 2018, Directorio Central de Empresas (INE)

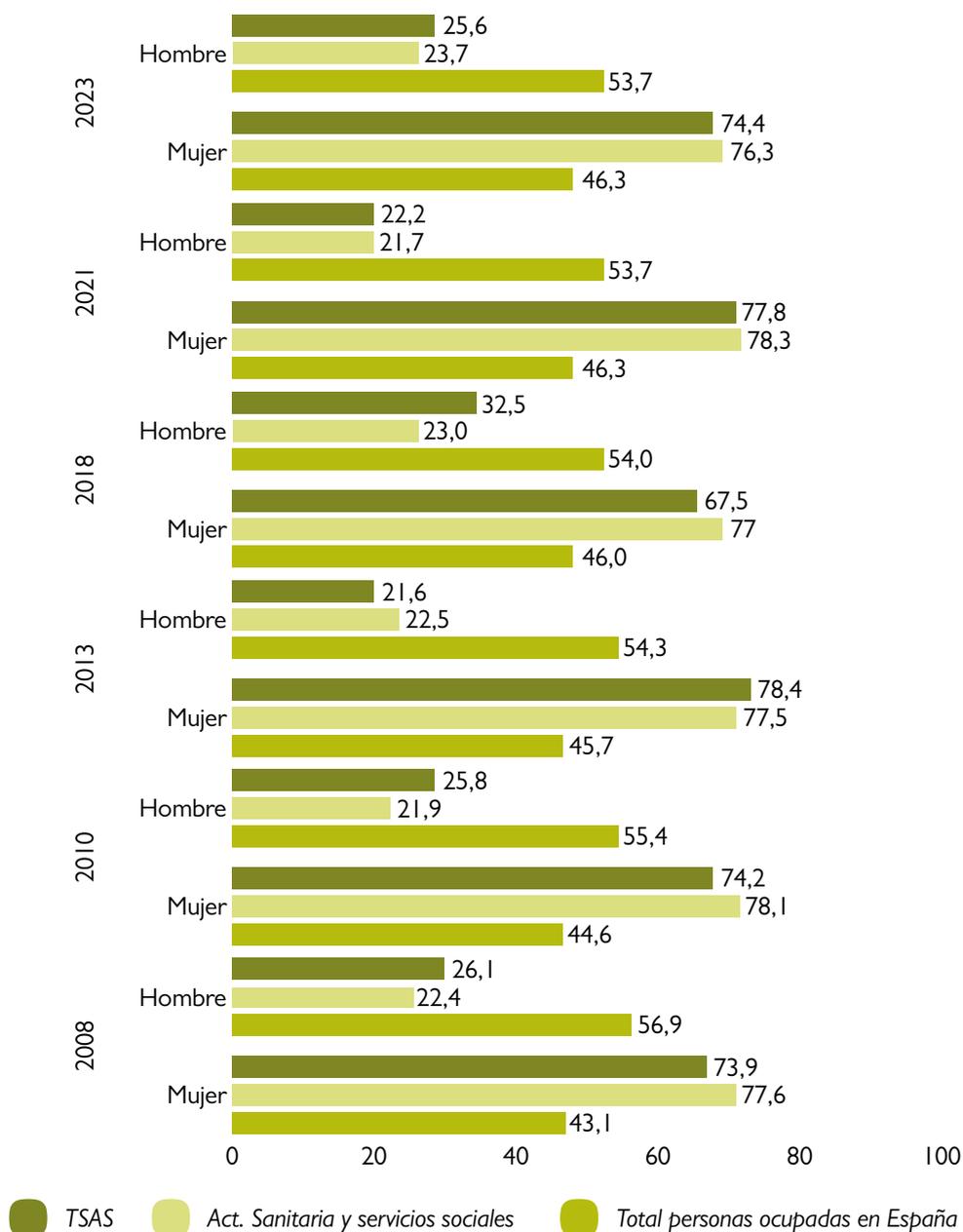
Por otra parte, la proporción de entidades de mayor dimensión, con veinte o más personas salariables, se mantiene estable desde 2018 (22,7%).

### **Empleo femenino y personas asalariadas muy cualificadas**

Analizando el total de personas asalariadas, y en comparativa con el total de personas ocupadas a nivel nacional, se observa como en el TSAS el papel de la mujer es muy destacado representando más del 70% (74,4%). A nivel nacional este porcentaje desciende hasta el 46,3%.

La **presencia de la mujer**, y teniendo en cuenta el sector de actividades sanitarias y de servicios sociales del CNAE, es también claramente mayoritaria. Así, la proporción de mujeres en este sector de actividades ha estado, de modo muy constante a lo largo de los años, en torno al 77% o 78% del total de las personas trabajadoras.

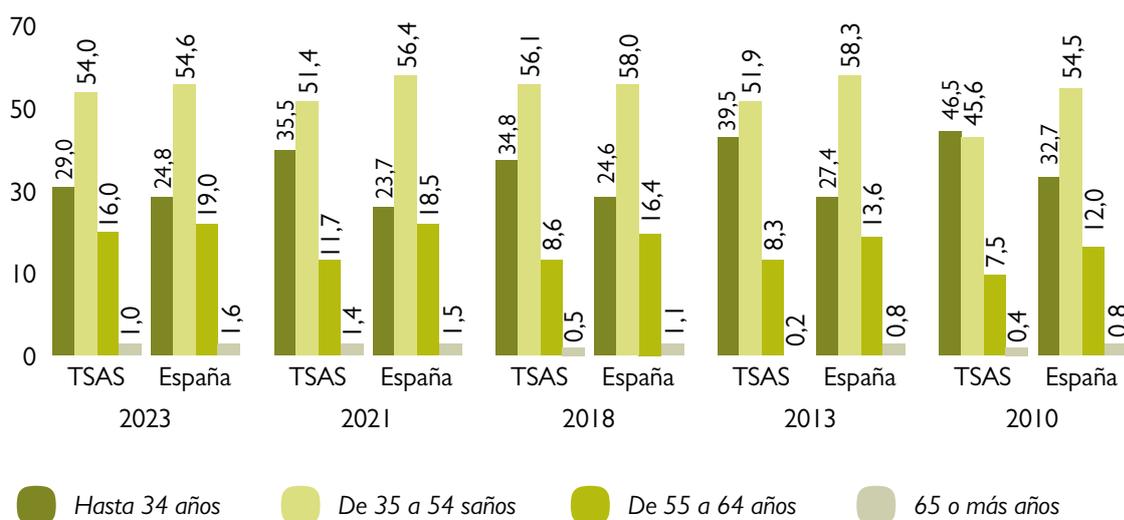
**Distribución porcentual por sexo de las personas remuneradas en las entidades del TSAS y entre las personas ocupadas en España en actividades sanitarias y de servicios sociales y en el total de personas ocupadas.**



Por otra parte, y en cuanto a la estructura por **edad** de las personas remuneradas, la mitad de las personas trabajadoras del TSAS (el 54,0%) pertenece al grupo de 35 a 54 años. El grupo etario inferior (hasta 34 años) abarca el 29,0% de las personas asalariadas. Este dato, pese a reflejar un perfil joven de las personas empleadas en el sector, aporta un cierto proceso de envejecimiento con respecto a los datos de 2018 (3,84) y 2013 (4,65).

Comparando estos resultados con la EPA-de 2023 para el conjunto de la población ocupada en España, se concluye que las personas trabajadoras del TSAS presentan un perfil más joven, aunque cada más cercano al conjunto de la población ocupada.

**Distribución porcentual por grupos de edad de las personas remuneradas en las entidades del TSAS y del total de personas ocupadas en España (EPA IVT) por años**



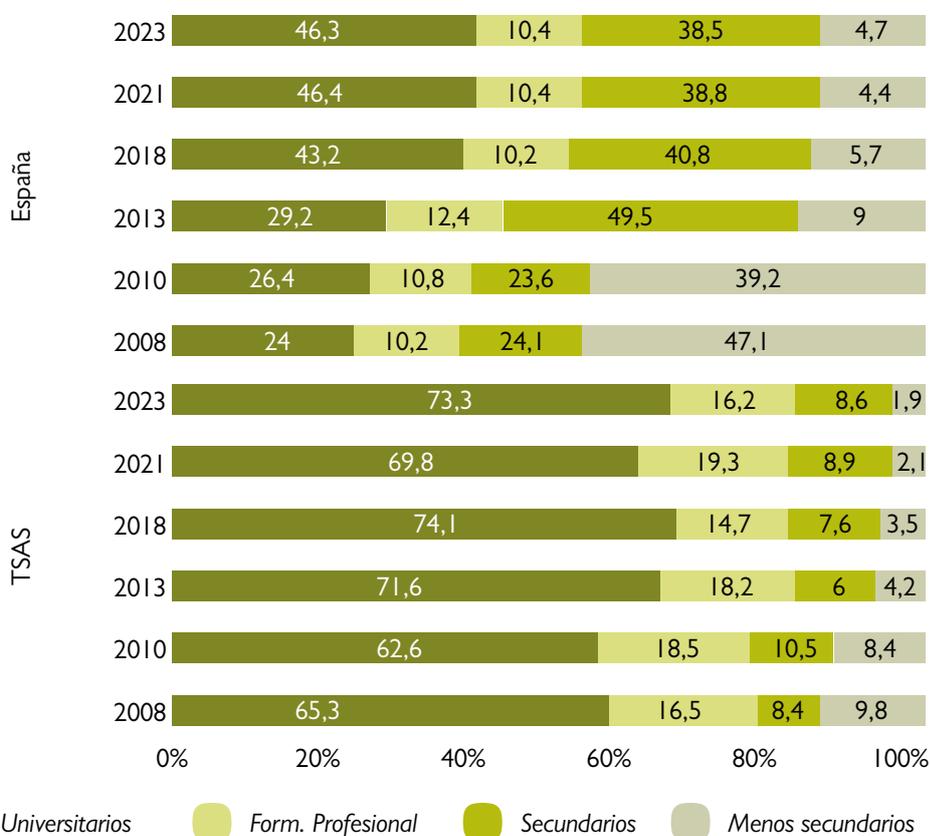
Una característica tradicionalmente diferenciadora del empleo en el TSAS es el **alto nivel formativo** de su personal laboral. Un 73,3% cuenta con estudios universitarios de grado o posgrado (máster o doctorado).

Por otro lado, sigue en descenso los porcentajes de personas con estudios por debajo a estudios secundarios, descendiendo en 2023 por debajo del 2% (1,9%).

Por su parte, la población española ocupada, ha ido aumentando su nivel formativo, llegando a que el 46,3% tenga formación universitaria. Esto influye proporcionalmente a que sea menor el porcentaje de personas con estudios inferiores a los estudios secundarios.

De esta forma, y aunque se va reduciendo progresivamente la diferencia de nivel de estudios de la población trabajadora en general con respecto a la del TSAS, aún hay una distancia significativa entre ambas que muestra el alto nivel formativo y de especialización que tiene el Tercer Sector y que ha ido manteniendo así a lo largo del tiempo.

**Distribución porcentual por nivel de estudios\* de las personas remuneradas. Entidades del TSAS y total de personas ocupadas en España (EPA-INE).**



\*En estudios secundarios se ha incluido bachillerato para continuar con la comparativa con años anteriores

Centrando en las personas con discapacidad asalariadas dentro del TSAS, una de cada cuatro entidades (25,8%) cuentan con, al menos, una persona remunerada con discapacidad. Estas personas representan el 16,4% del total de la plantilla profesional dentro de las entidades que cuentan con personas con discapacidad en sus equipos.

### Calidad laboral

Algo más de la mitad de las personas empleadas en las entidades del TSAS (el 53,2%) trabajan con un contrato de jornada parcial, lo que muestra un ligero aumento con respecto a los datos obtenidos en 2021 (51,1%), equiparándose a los obtenidos en 2018 (53,5%).

Al comparar la situación del empleo del TSAS con los del conjunto de personas ocupadas del país, resulta evidente que el personal ocupado del TSAS sufre no solo una tasa de parcialidad claramente mayor, sino que también se enfrenta a

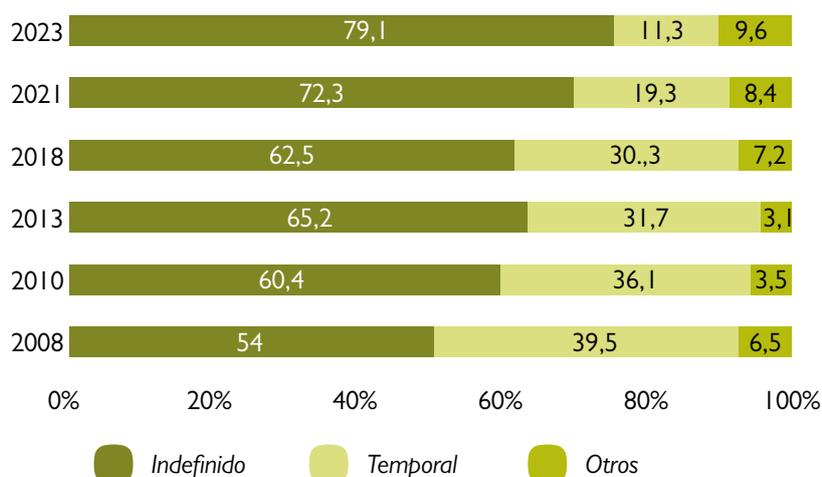
una tendencia de incremento de esta realidad, opuesta a la del conjunto de la población trabajadora.

Es una evidencia que muchos de los servicios del TSAS sólo se prestan durante ciertas horas y que no llegan a cubrir la jornada completa, este amplio porcentaje de personas a jornada parcial se debe, también, a la fragilidad económica con la que bastantes entidades desarrollan su actividad

Con relación a las condiciones laborales de las personas empleadas en el TSAS, teniendo en cuenta el tipo de contrato y analizando el peso de los contratos indefinidos y temporales, se observa que el 79,1% de los contratos en el TSAS son indefinidos, frente al 11,3% temporales y el 9,6% que responde a otras situaciones.

En cuanto a la evolución se confirma la evolución favorable de las contrataciones indefinidas que se han ido incrementando progresivamente. Esto provoca un descenso del peso de los contratos temporales.

**Distribución porcentual del personal remunerado del TSAS por tipo de contrato.**



## El voluntariado en el TSAS

### **Crecimiento del número de las personas voluntarias en el TSAS**

En 2023 se ha contado, aproximadamente, con un total de 1.472.657 personas voluntarias, de ellas 323.040 pertenecen a entidades singulares (21,9%). Este volumen de personas supone un incremento de las personas voluntarias siendo el valor más alto de la serie histórica. Del total de las personas colaboradoras dentro de las entidades (personas asalariadas y voluntarias), representan el 71,0% del total.

**Número estimado de personas voluntarias del TSAS y  
variación con respecto a periodos anteriores**

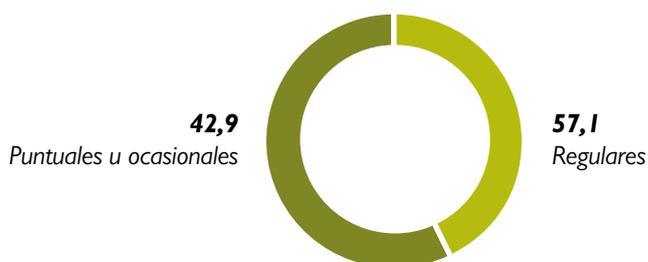
		Voluntario estimado	Variación periodo anterior
2023	Total TSAS	1.472.657	380.971
	Sin Singulares	1.149.617	390.834
2021	Total TSAS	1.091.686	83.414
	Sin Singulares	758.783	90.257
2020	Total TSAS	1.008.272	-46.053
	Sin Singulares	668.526	-92.930
2018	Total TSAS	1.054.325	-218.013
	Sin Singulares	761.456	-221.837
2013	Total TSAS	1.272.338	196.924
	Sin Singulares	983.293	182.566
2010	Total TSAS	1.075.414	202.243
	Sin Singulares	800.727	164.318
2008	Total TSAS	873.171	-
	Sin Singulares	636.409	-

Este aumento tan significativo del número de personas voluntarias en las entidades del TSAS en 2023, que comenzó a tomar fuerza en 2021, está relacionado con el incremento de las necesidades sociales, que se pusieron de manifiesta en la pandemia por covid-19 y que se mantiene hasta la actualidad.

A ello se debe unir el aumento del número de personas voluntarias ocasionales que en los últimos años han ido aumentando significativamente y que según los últimos datos recogidos representan el 42,9% del total de personas voluntarias.

Y, por último, se debe tener en cuenta que existe un mayor control de las personas que colaboran en las entidades (obligatoriedad de seguro, firma de compromiso etc.), lo que permite tener un mayor control de los mismos.

**Porcentaje de tipo de voluntario de las entidades del TSAS (sin considerar singulares)**



Conforme mayor es la capacidad presupuestaria de las entidades (por encima de 300.000 euros), se detecta una mayor tendencia a que aumenten el número de las personas voluntarias regulares, siendo el porcentaje medio muy cercano al 60%.

### Voluntariado femenino y bien cualificado

Al igual que entre las personas asalariadas, entre las personas voluntarias hay una mayor presencia de la mujer (63,8%).

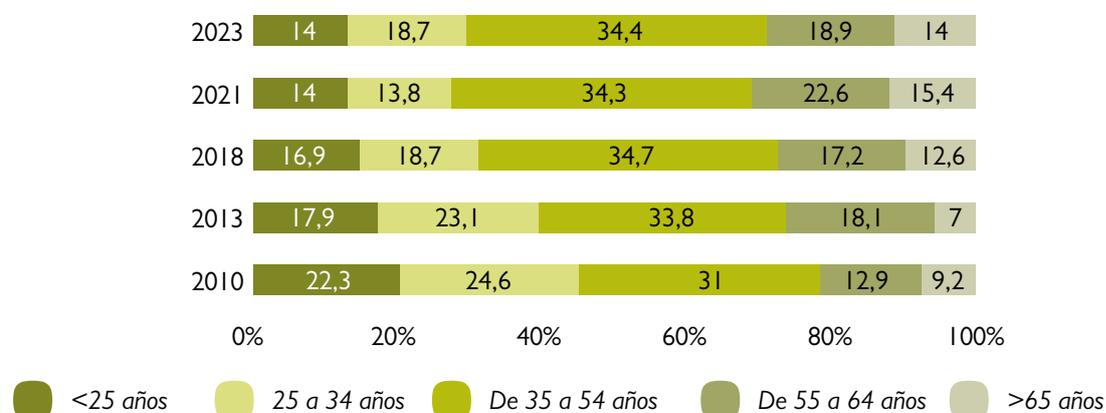
#### Distribución porcentual por sexo de las personas voluntarias de las entidades del TSAS

	2023	2021	2018	2013	2010	2008
Hombres	36,2	33,7	38,4	39,8	35,6	36,9
Mujeres	63,8	66,3	61,6	60,2	64,4	63,1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Base (n)</b>	<b>509</b>	<b>432</b>	<b>807</b>	<b>343</b>	<b>586</b>	<b>819</b>

Dentro del voluntariado, esta distribución por género ha sido muy estable a lo largo del tiempo, sin que se haya producido ninguna variación significativa en ninguno de los años, siendo la tendencia media 60% mujeres – 40% hombres.

En cuanto a la **edad de las personas voluntarias**, el 34,4% pertenecen al estrato de 35 a 54 años, y el 18,9% al grupo de edad de 55 a 64 años. Con respecto, a los más jóvenes (menos de 35 años), representan el 32,7% del total.

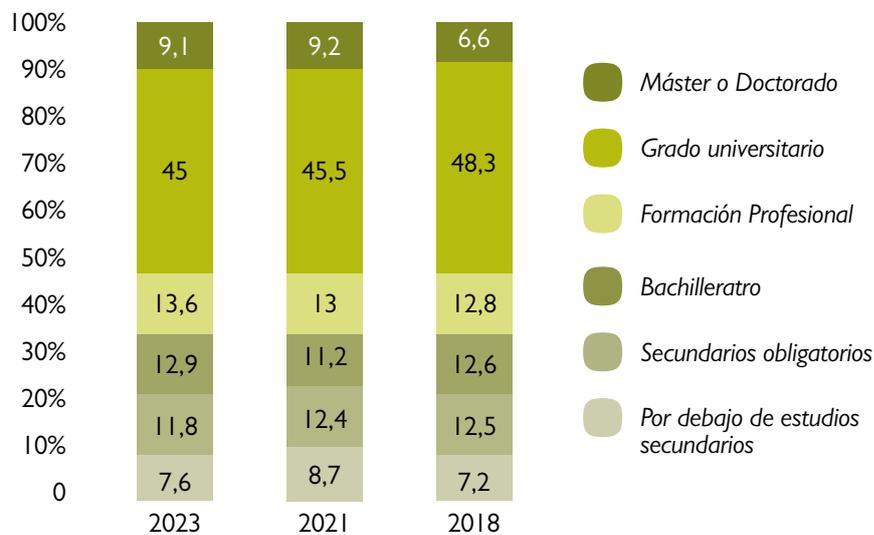
#### Distribución porcentual por grupos de edad de las personas voluntarias de las entidades del TSAS, por años



Por tanto, y en consonancia con el segmento de personas asalariadas, el perfil de las personas voluntarias es: mayoritariamente mujeres con más de 35 años.

En relación con el **nivel de estudios**, más de la mitad de las personas voluntarias (54,1%) tiene estudios universitarios o superiores, rasgo que comparten también con las personas asalariadas. Esta tendencia se mantiene desde 2019 (54,9%), sin que se hayan producido variaciones significativas.

#### Distribución porcentual por nivel educativo de las personas voluntarias de las entidades del TSAS

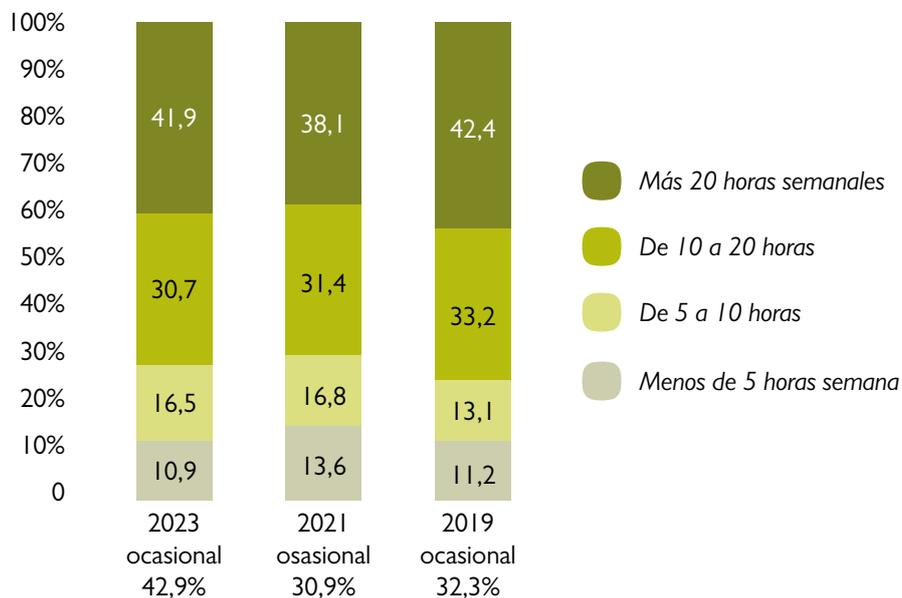


#### Dedicación y labor social del voluntariado

El 42,9% de las personas voluntarias son ocasionales, es decir, realizan su actividad en momentos puntuales sin una regularidad en el tiempo. Para el 57,1% restante la dedicación a la entidad donde colaboran sigue una temporal estable a lo largo de la semana-

De ellos, el 58,1% dedica cinco o más horas semanales a su actividad como persona voluntaria.

### Distribución porcentual de personas voluntarias de las entidades, según dedicación horaria semanal



Esta actividad altruista de las personas voluntarias tiene un impacto en cuanto a la importancia del TSAS en la economía y en el mercado de trabajo. Para profundizar en esta cuestión poniendo en valor la labor voluntaria estimando el número total de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo y su valor económico<sup>3</sup>. A este respecto, partiendo de la estimación del número de personas voluntarias según dedicación horaria vista en el gráfico anterior, se calculan las horas semanales de cada segmento de dedicación, transformándolas en horas de trabajo en un año natural, estimando estas horas en su equivalente en puestos de trabajo a tiempo completo, y multiplicándolo por el valor anual del salario mínimo interprofesional.

Se estima que la dedicación regular de ochocientos treinta y nueve mil cuatrocientas quince personas voluntarias equivale a 189.200 puestos de trabajo a tiempo completo durante doce meses, que traducido en salario mínimo (a 2023) son 2.860 millones de euros.

<sup>3</sup> Estimación basada en la metodología de cálculo realizada por Manuel Pérez Yruela y Gregorio Rodríguez Cabrero (2020): "EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL COMO ACTOR ESTRATÉGICO DE LA SOCIEDAD CIVIL EN ESPAÑA". Madrid: Fundación Botín.

**Estimación de la dedicación del voluntariado a su equivalencia en puestos de trabajo y valor económico asociado**

Horas semanales	Distribución voluntariado	Estimación voluntariado	Horas semanales de calculo	Horas anuales por persona (horas semanales por 48 semanas)	Estimación de las horas de los voluntarios	Equivalente de puestos de trabajo a tiempo completo en un año*	Valor económico en euros según SMI (millones)**
Más de 20 horas	6,2	91.305	22	1.056	96.417.799	55.096	833,04 €
10 a 20 horas	9,4	138.430	15	720	99.669.426	56.954	861,14 €
5 a 10 horas	17,5	257.715	7,5	360	92.777.391	53.016	801,60 €
Menos de horas	23,9	351.965	2,5	120	42.235.803	24.135	364,92 €
Ocasional	42,9						
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>839.415</b>			<b>331.100.419</b>	<b>189.200</b>	<b>2.860,71 €</b>

\* Equivalente de puestos de trabajo a tiempo completo se calcula dividiendo el número estimado de horas de voluntariado entre 1.750 que es la jornada anual establecida en el II convenio colectivo de acción e intervención social 2022-2024 (artículo 22) \*\* Valor económico en euros se calcula multiplicando el número estimado de puestos de trabajo a tiempo completo por 15.120€ anuales que establece el salario mínimo interprofesional (2023).

Las personas voluntarias contribuyen principalmente en dos **actividades** dentro de las entidades en las que colaboran: sensibilización y captación de recursos (82,0%) y en la intervención y/o atención directa de los beneficiarios (81,6%).

Aunque los porcentajes descienden a un 50% (49,9%), debe resaltarse también el porcentaje de personas voluntarias que realizan tareas de administración y gestión, procesos organizativos (el 51,8%), y/o trabajos de mantenimiento y servicios (el 49,8%).

Comparativamente, teniendo en cuenta el evolutivo a lo largo de los años, se observa como el papel del voluntariado se ha ido afianzando en la intervención y sensibilización y ha ido decreciendo en las labores internas de la entidad tanto en los procesos organizativos como administrativos o de gestión.

### Proporción de entidades del TSAS, según las actividades en las que participa su voluntariado

	2023	2021	2018	2013	2010	2008
Intervención o atención directa a beneficiarios/as	81,6	84,2	85,4	80,0	80,5	85,6
Sensibilización, campañas, captación de recursos, etc.	82,0	82,8	87,1	77,8	76,4	78,8
Administración y gestión	49,9	59,7	61,8	61,7	51,9	60,9
Procesos organizativos (toma de decisiones, líneas estratégicas...)	51,8	58,7	64,1	60,5	54,3	63,5
Mantenimiento o servicios	49,8	56,6	55,1	52,2	53,2	58,2
Base (n)	645	545	771	360	583	626

La mayor parte de las entidades han firmado acuerdo o compromiso de voluntariado con sus personas voluntarias (84,9%) y también disponen de seguro para la protección de su voluntariado (83,5%), Sin embargo, la incidencia y la obligatoriedad de los mismos muestra todavía un amplio margen de mejora, aunque en los últimos años se ha ido trabajando favorablemente sobre ello.

### Financiación y equilibrio en el TSAS

Se estima que, **en el ejercicio de 2023, el TSAS ingresó unos 19.063,28 millones de euros** y gastó unos 18.781,27 millones. Esto es un incremento del 8,7% en ingresos y del 9,9% en gastos con respecto a 2021. En términos del PIB de España, el TSAS aportó en 2023 el 1,44% equiparándose al obtenido en 2021. Los ingresos y gastos de las tres entidades singulares (Cáritas, Cruz Roja y ONCE) representan un 21% del total de ingresos y gastos del TSAS.

#### Ingresos y gastos totales del TSAS por año. Datos sin deflactar

	Ingresos (millones €)	Gastos (millones €)	Variación % ingresos periodo anterior	Variación % gastos periodo anterior
<b>Evolución TSAS</b>				
2023	19.063,28 €	18.781,27 €	8,7	9,9
2021	17.413,82 €	16.920,80 €	10,5	7,1
2020	15.764,82 €	15.801,00 €	-4,9	-4,6
2018	16.583,26 €	16.557,06 €		

En el año 2023, un 26,8% de las entidades del TSAS dieron pérdidas económicas, frente a un 42,9% que presentaron excedentes. El restante 30,3% equilibró gastos e ingresos. Estos resultados suponen que las entidades del TSAS avanzan hacia la eficiencia económica, obteniendo, tras el difícil año 2020, un equilibrio sostenido entre los ingresos y los gastos bien con un resultado neutro o bien con un excedente.

Es importante también mencionar en este punto, que cinco de cada diez entidades (54,8%) presenta problemas frecuentes (37,5%) u ocasionales (17,3%) de liquidez. El 45,1% nunca ha tenido este tipo de problemas financieros.

En el reparto de los **gastos** de las entidades, la principal partida se encuentra en los gastos de personal, es el que se lleva el porcentaje más alto con casi un 50% (47,0%).

Con respecto al resto de gastos las entidades hacen especial referencia a los gastos ordinarios (18,1%) y el resto de gastos generales (24,8%). Queda en un punto más marginal las partidas destinadas a inversiones (1,9%) y amortizaciones (1,1%) o los gastos en equipamiento informático (4,6%) y software (2,5%).

#### Distribución porcentual media de los gastos de las entidades del TSAS según tipología



Con respecto a los **ingresos**, y analizando los distintos **tipos de financiación** es la financiación pública la que sigue teniendo un importante peso (48,1%) además desde el año 2021 ha ido aumentando y volviendo a tomar un papel protagonista. Este hecho hace que tanto la financiación propia, como especialmente la privada, vean reducida su importancia en el peso de financiación de las entidades del TSAS. La financiación propia se mantiene estable en un 30,2% con porcentajes claramente superiores a los primeros años de la serie.

**Porcentaje que supone cada tipo de financiación respecto al total de la financiación de las entidades del TSAS**

Tipo de financiación	2023	2021	2018	2013	2010	2008
Financiación pública	48,1	46,7	41,4	55,3	60,0	61,3
Financiación privada	21,7	22,4	26,0	19,4	18,2	23,9
Financiación propia	30,2	30,8	32,6	25,3	21,8	14,8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Base (n)</b>	<b>783</b>	<b>730</b>	<b>1.003</b>	<b>342</b>	<b>415</b>	<b>676</b>

La **financiación pública** de las entidades del TSAS tiene orígenes diversos que pueden provenir de las administraciones regionales, gobiernos autonómicos, administración general del Estado entre otros. De todas ellas la fuente principal de financiación pública es la financiación proveniente de los gobiernos autonómicos (44,8%), esta tendencia ha sido constante a lo largo de los años, aunque se ha detectado un descenso desde 2018.

También tienen un peso importante, aunque lejos de lo que representan la financiación autonómica, las aportaciones procedentes de los ayuntamientos y agrupaciones municipales, que suponen el 29,4%. Las diputaciones provinciales, con un 12,9%, y la administración general del Estado, con un 7,9%, representan el tercer y cuarto puesto de financiación respectivamente. Con apenas incidencia se encuentra la financiación proveniente de la Unión Europea (2,6%) y otras entidades en general (2,4%).

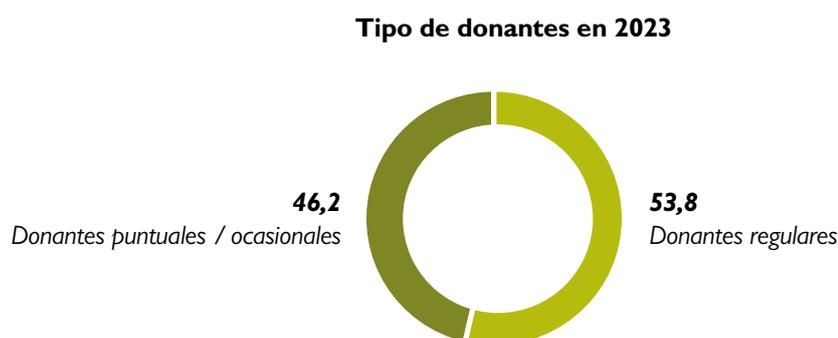
Claramente, este mayor peso de la financiación autonómica resulta lógico, al ser la administración autonómica la que cuenta con las mayores competencias del Estado de bienestar (educación, sanidad, empleo, servicios sociales, etc.).

Con relación a la distribución de los ingresos públicos se comprueba que la mayoría de las relaciones de las entidades del TSAS con la administración se realizan mediante subvenciones, a través de las que se tramita el 71,6% de la financiación pública.

En el caso de la **financiación privada** a la que tienen acceso las entidades del TSAS, la aportación de las personas físicas supone el 40,9%. Por detrás, se sitúan las obras sociales y/o fundaciones de cualquier tipo (34,0%) y las empresas (18,9%).

Dentro de esta financiación, es importante resaltar el papel que representan los donantes. El 67,3% de las entidades han indicado haber tenido al menos un donante (ya sea como persona física o jurídica).

Del total de donantes el 53,8% son donantes regulares y el 46,2% ocasiones.



La **financiación propia** representó, en 2023, el 30,2% del total de financiación que reciben las entidades. Aunque ha sufrido un ligero descenso, el 75,8% suele recurrir a este tipo de financiación (sólo un punto porcentual por debajo de los datos de 2021)

La procedencia de la financiación propia viene principalmente de las cuotas que aportan las personas usuarias y/o las entidades colaboradoras, (52,5%). A ello se une, pero con menor peso, el pago que realizan los usuarios por los servicios recibidos (26,6%).

## Relaciones en el TSAS

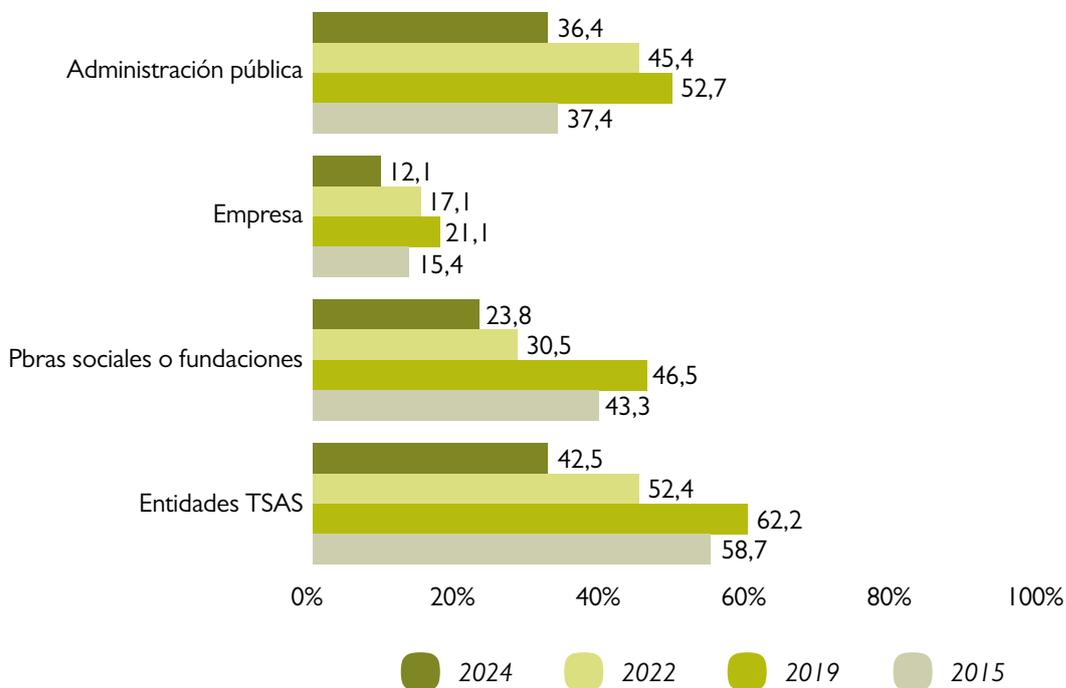
### **El Importante papel de la cooperación**

Las entidades del Tercer Sector cuentan con recursos limitados para el desarrollo de su actividad, por ese motivo necesitan cooperar y realizar redes de trabajo con otras entidades que reforzar su capacidad transformadora.

Estas relaciones de cooperación no sólo redundan en una mejor calidad y resultados de los servicios ofrecidos por las entidades, sino que también favorecen un mayor alcance e impacto de las campañas de difusión y sensibilización social que el Tercer Sector de Acción Social emprende.

Los agentes con los que las entidades tienen mayor cooperación son las entidades del TSAS (42,5%) seguido, a cierta distancia, de las administraciones públicas (36,4%). Las obras sociales se sitúan en tercera posición (23,8%), y en el último lugar las empresas (12,1%).

### Porcentaje de entidades que declara tener bastante o mucha cooperación con diversos tipos de agentes



### Incidencia política

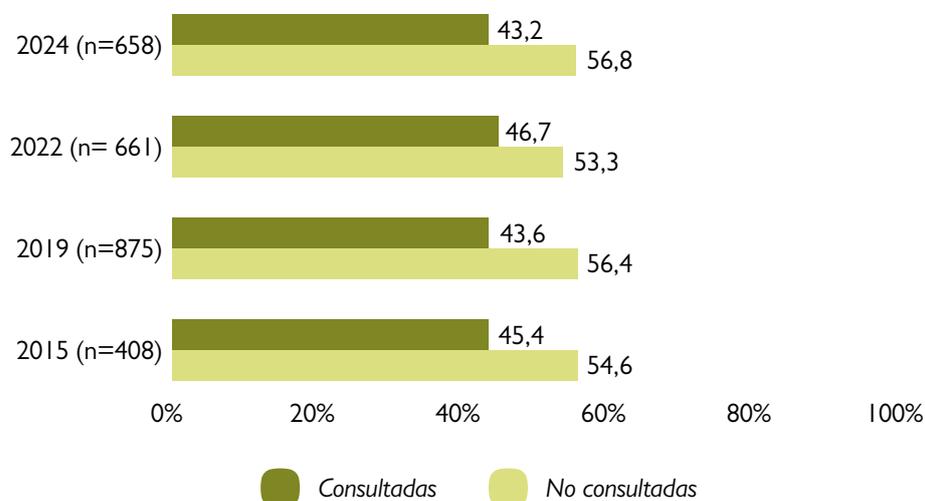
La actividad de **incidencia política** también es una parte estructural de la acción del Tercer Sector, tanto en lo que se refiere a la realización de campañas de difusión y sensibilización sobre materias como en el diálogo con las administraciones públicas.

Las entidades del TSAS son interlocutores muy válidos para interactuar con el sector público gracias a su experiencia en la atención de las necesidades de la sociedad, así como su cercanía y conocimiento de la situación de las personas en situación de riesgo. Este conocimiento capacita a las entidades para asesorar a las administraciones públicas en la redacción de las normativas y el diseño de las políticas públicas en materias de índole social.

Las administraciones públicas consultan a las entidades, para el diseño y elaboración de políticas (leyes, planes etc.), eficaces en la resolución de los problemas sociales existentes. Un 43,2% de las entidades declaran haber sido consultadas en los últimos tres años por alguna administración para asesorarles sobre su diseño y elaboración.

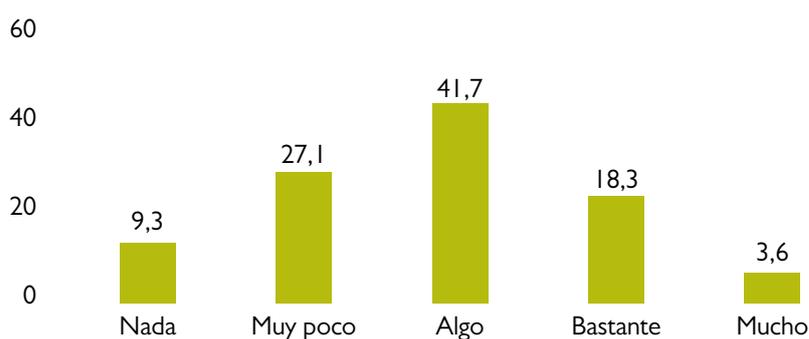
Distribución porcentual de entidades que han sido consultadas por las administraciones para elaborar alguna Política Pública

**Distribución porcentual de entidades que han sido consultadas por las administraciones para elaborar alguna Política Pública**



Si las aportaciones ofrecidas por las entidades fueron incorporadas, se observa cómo las entidades consideran que sus propuestas fueron tenidas en cuenta. Un 41,7% considera que algo y un 21,9% que bastante o mucho. Sin embargo, es también de resaltar que casi cuatro de cada diez entidades (36,4%), tiene una visión más pesimista y considera que sus aportaciones han sido consideradas muy poco o nada.

**Distribución porcentual de entidades, según la percepción sobre la medida en que las administraciones públicas incorporaron las aportaciones de las entidades del TSAS para la elaboración de políticas públicas.**

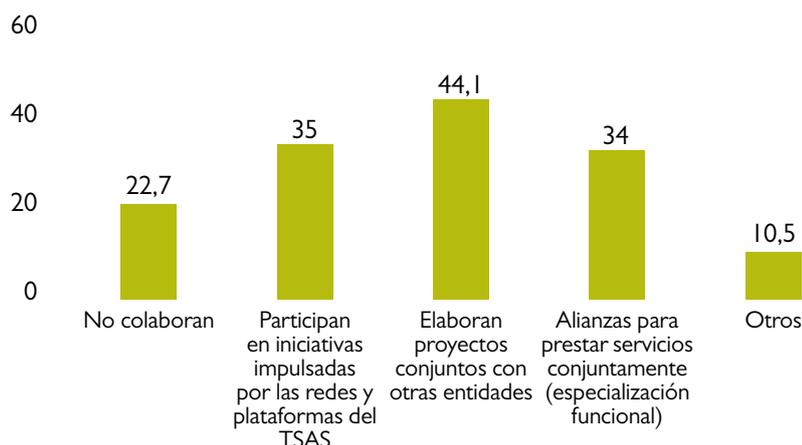


**Colaboración interna**

En cuanto a las formas en que las entidades cooperan con otras organizaciones del Tercer sector, la más habitual es que participen en la elaboración de proyectos conjuntos (44,1%) así como en iniciativas impulsadas por redes y plataformas

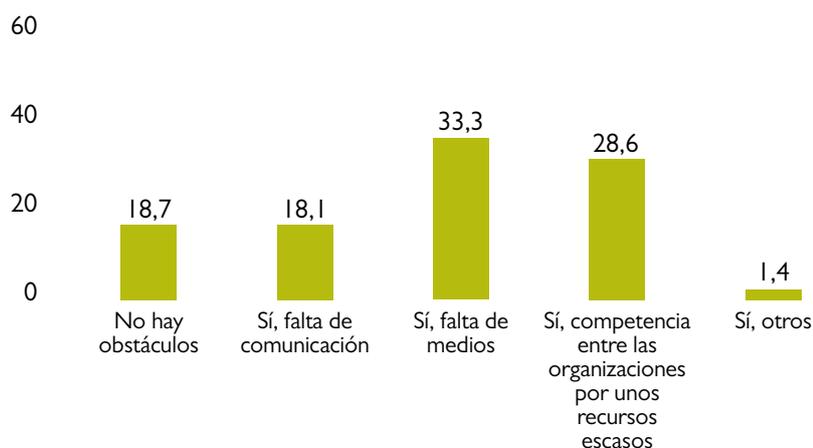
del Tercer Sector de acción social (35,0%) o a través de alianzas (34,0%). Se debe también resaltar que dos de cada diez entidades no colaboran en nada con otras entidades, esto se produce, principalmente, en las entidades con menos ingresos.

#### Porcentaje de entidades sobre su cooperación con otras entidades del Tercer Sector



Por último, las entidades han indicado que sí se han producido obstáculos en la cooperación entre ellas. Sólo un 18,7% considera que no hay obstáculos. En el resto de entidades se destaca la falta de medios (33,3%) y escasez de recursos (28,6%). Un 18,1% también ha detectado obstáculos en la falta de comunicación.

#### Distribución porcentual de entidades sobre percepción de la existencia de obstáculos a la cooperación entre entidades



## Gestión en las entidades

### Planes y protocolos en la gestión de las entidades

La adopción de **planes de gestión** en las entidades es indicativa del diseño sobre la mejor forma de manejar la organización a corto, medio y largo plazo.

Los planes de gestión más mencionados son los planes de prevención de riesgos laborales (64,6%), los planes de igualdad de género (63,7%) y los planes de acoso sexual y acoso por razón de género (60,1%). En cuarto lugar, y muy cercano al 60% (59,5%), se encuentran los planes de formación.

#### Porcentaje de entidades del TSAS que tiene implantados en su modelo de gestión cada uno de los siguientes planes de gestión



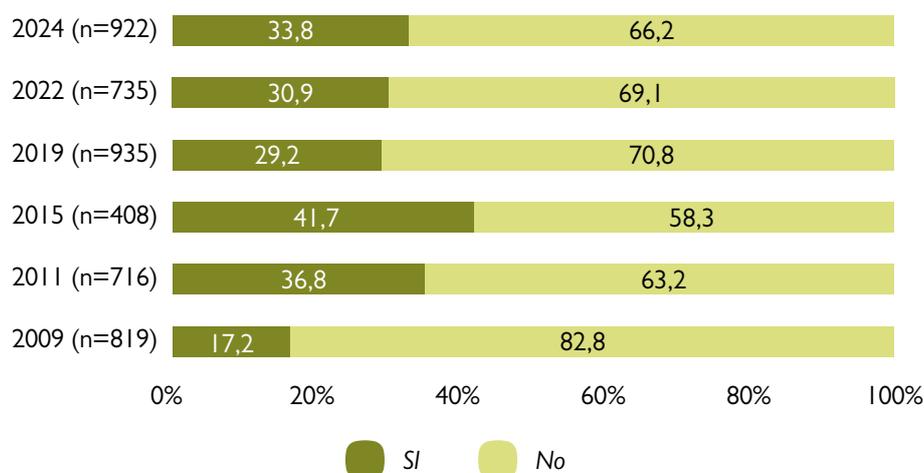
Estos cuatro planes se relacionan directamente con el importante papel que representan las personas dentro de las entidades, y como se valora su capacitación y desarrollo profesional en la entidad minimizando los riesgos y promoviendo la igualdad y la no discriminación. Este aspecto se ratifica con los planes de gestión de voluntariado (58,1%) y los planes formalizados de no discriminación y promoción de la igualdad (58,0%), que también se sitúan en las primeras posiciones.

Poniendo ahora el foco en los planes cuyo propósito es trazar los objetivos a seguir a corto, medio y largo plazo por parte la entidad: Al menos cinco de cada diez entidades tienen desplegados planes de evaluación de resultados (54,6%), de transparencia (53,6%), operativos (52,4%) y estratégicos (49,3%). Aunque en menor medida, también se abordan planes enfocados al tratamiento de la información en la entidad, tanto para su uso interno como para su difusión: plan de gestión de la información (44,3%) y plan de comunicación (45,8%). Alejados porcentualmente de estos planes, pero muy relacionados con la información, se encuentran los planes de marketing de las organizaciones, con un 21,3%.

Los planes de igualdad siguen año tras año aumentando su implantación dentro de las entidades.

En cuanto a los **estándares de calidad**, estos estipulan una serie de requisitos y pautas relativas a la gestión de las entidades que prestan servicios. Estos estándares pueden ser normas (ISO 9001 o la norma ONG con Calidad), modelos (el modelo EFQM), códigos éticos, o manuales de buenas prácticas. En 2024, el 33,8% de las entidades disponen de algún sistema de calidad.

**Distribución porcentual de las entidades del TSAS, según disponen o no de estándares, sistemas o normas de calidad implantados**



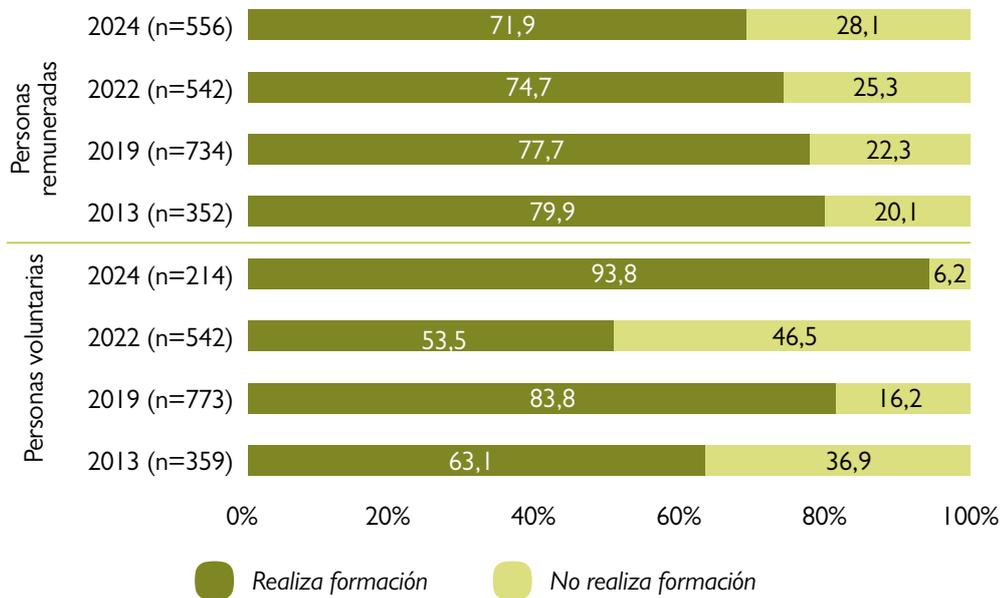
## La formación, herramienta necesaria

La formación es una herramienta esencial en el Tercer Sector de acción social para mejorar la adaptación de las personas que componen las entidades en un sector que se encuentran en continuo proceso de innovación y cambio. Además, este proceso formativo favorece que las personas puedan mejorar sus competencias y destrezas profesionales para realizar sus funciones de un modo más eficiente.

Pese al importante papel que representa la formación, sin embargo, se han producido muchos altibajos en este proceso. En las personas empleadas, existe una tendencia decreciente que, aunque lenta, ha pasado a descender 8 puntos porcentuales desde 2013 (del 79,9% al 71,9%).

En el caso de las personas voluntarias, este dato da un giro y así nueve de cada diez entidades indican que han impartido algún tipo de acción formativa a las personas voluntarias.

### Distribución porcentual de entidades del TSAS según han realizado o no acciones formativas



En cuanto a qué acciones formativas en concreto se realizan tanto para el personal voluntario como para el asalariado, se observan dos tendencias formativas:

- » Para las personas voluntarias la formación está, principalmente, enfocada a acciones formativas de intervención social (56,9%) y comunicación (31,8%).
- » En el caso de las personas trabajadoras la principal formación está más enfocada a la prevención de riesgos laborales (52,9%), seguida de las acciones formativas en intervención social (46,9%)

En tres de cada diez entidades se imparte formación de protección de datos para todas las personas que colaboran en la entidad, sean o no remuneradas.

Entre el personal asalariado también se imparte en algunas entidades acciones formativas enfocadas en el funcionamiento y gestión de la entidad: gestión y administración (24,7%), gestión de ONG (23,8%); tecnologías de la información y comunicación (23,3%) y calidad (21,2%).

**Porcentaje de entidades que han llevado a cabo cada una de las siguientes acciones formativas en 2024 para personas remuneradas y voluntarias**



## Transformación digital

El uso de tecnologías de la información y la comunicación está presente en toda la sociedad y las entidades del Tercer Sector Social no son ajenas a esta realidad que ha transformado las relaciones sociales y el modo de interactuar con los demás.

Las tecnologías y herramientas digitales ofrecen numerosas posibilidades a las organizaciones que permiten optimizar su trabajo, ampliar su campo de acción en sus comunicaciones, crear nuevas redes etc.

En la disposición y uso de diferentes herramientas y tecnologías digitales dentro de las entidades las herramientas más utilizadas son las redes sociales: nueve de cada diez entidades dispone de perfiles en alguna red social, y de ellos un 69,1% manifiesta que las utilizan "bastante" o "mucho".

A su vez, casi siete de cada diez entidades tienen herramientas digitales para la comunicación externa, aunque sólo un 36,8% indica que lo utiliza "bastante" o "mucho". Un 52,6% tienen herramientas para la aparición en los buscadores de internet, pero sólo un 28,1% afirma que se usa "bastante" o "mucho" y un 53,2% ha incorporado en su entidad tecnología para prestar servicios como son la video llamada, APP de seguimiento. En este caso, también se reduce el número de entidades que dicen utilizarlo "bastante" o "mucho" a un 27,8%.

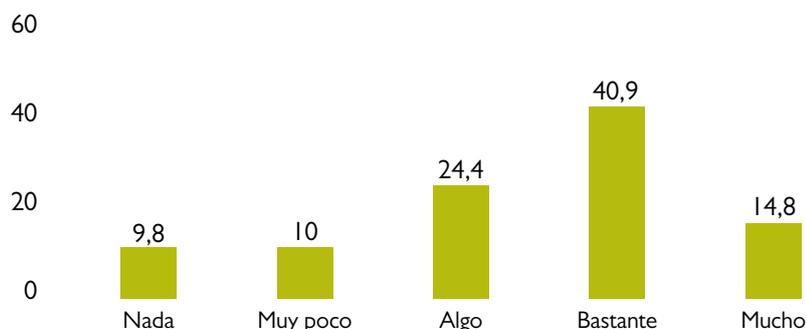
**Distribución porcentual del grado de uso de herramientas digitales y tecnologías de la información y comunicación en las entidades del TSAS. Año 2024**

	No tenemos	Lo tenemos, pero no se usa	Se usa algo	Se usa bastante	Se usa mucho	Total	Base (n)
Redes Sociales	5,7	4,7	20,4	37,0	32,1	<b>100</b>	<b>704</b>
Comunicación externa	32,8	2,4	28,0	24,1	12,7	<b>100</b>	<b>688</b>
Eficiencia en la aparición en los buscadores de internet	42,2	5,3	24,5	18,7	9,4	<b>100</b>	<b>658</b>
Publicidad en internet	62,8	5,6	19	7,9	4,7	<b>100</b>	<b>652</b>
Gestión interna	53,8	2,0	15,7	16,3	12,2	<b>100</b>	<b>660</b>
Prestación de servicios	46,7	2,1	23,7	16,4	11	<b>100</b>	<b>666</b>
Uso de datos e información	52,1	2,8	26,5	12,2	6,5	<b>100</b>	<b>660</b>
Utilización IA	74,7	1,5	18,5	3,5	1,8	<b>100</b>	<b>595</b>

Entre las herramientas o tecnologías digitales de las que menos se disponen dentro de las entidades se encuentran la utilización de la IA para la búsqueda de información (74,7%), la publicidad en internet (62,8%), las herramientas de gestión interna, intranet, ERP, CRM etc., (53,8%) y el uso de datos e información como pueden ser plataformas de encuestas, herramientas de visualización de datos (52,1%).

Con relación a la utilización de datos e información en el proceso de toma de decisiones, el 55,7% de las entidades utilizan "bastante" o "mucho" este tipo de evidencias que favorecen su intervención. Tan sólo dos de cada diez entidades indican que lo utilizan muy poco o nada ("nada", 9,8%, "muy poco" 10,0%),

**Distribución porcentual del grado en el que las entidades del TSAS utilizan datos para la toma de decisiones. Año 2024**



Impulsar la transformación digital dentro de las entidades es una oportunidad que necesita ser cubierta por todas las entidades. En este proceso de transformación digital, a veces las entidades afrontan diferentes **obstáculos**. Entre los más importantes se encuentran: la falta de medios financieros, equipos etc., para implementarla (70,3%) y la falta de personal capacitado para llevar a cabo este proceso (51,6%). A este último aspecto se debe sumar, con un 13,7%, que no tienen a nadie en la organización que quiere asumir el liderazgo en esta materia.

Otros obstáculos importantes que dificultan el proceso de transformación digital son las necesidades del día a día de la organización: un 42,6% de las entidades alega estar centradas en la atención a las personas usuarias. Además, un 19,2% de las entidades considera que existe una brecha digital con las personas usuarias, lo que disminuye los beneficios potenciales que la transformación digital puede ofrecer a sus entidades.

**Porcentaje de entidades que afrontan los siguientes obstáculos en el área de transformación digital. Año 2024**



Aunque en menor medida, también aparece la resistencia al cambio y, por tanto, la necesidad de adaptar la cultura de la organización, este aspecto está latente en el 24,5% de las entidades.

En cuanto a los principales factores que contribuyen a la **brecha digital** entre las **personas usuarias** se encuentran: la falta de capacitación (58,2%), la falta de acceso a la tecnología (49,7%) y la falta de adaptación de la tecnología a las personas usuarias (41,5%).

En definitiva, se observa una tendencia a destacar, en primer lugar, los motivos personales (falta de capacidad, de acceso o desconfianza ante la tecnología) y, en segundo lugar, la necesidad de un mayor desarrollo tecnológico que permita la accesibilidad y adaptación a las personas usuarias y a las actividades que se desarrollan en las entidades.

### Porcentaje de entidades que identifican los siguientes factores de la brecha digital de las personas usuarias. Año 2024



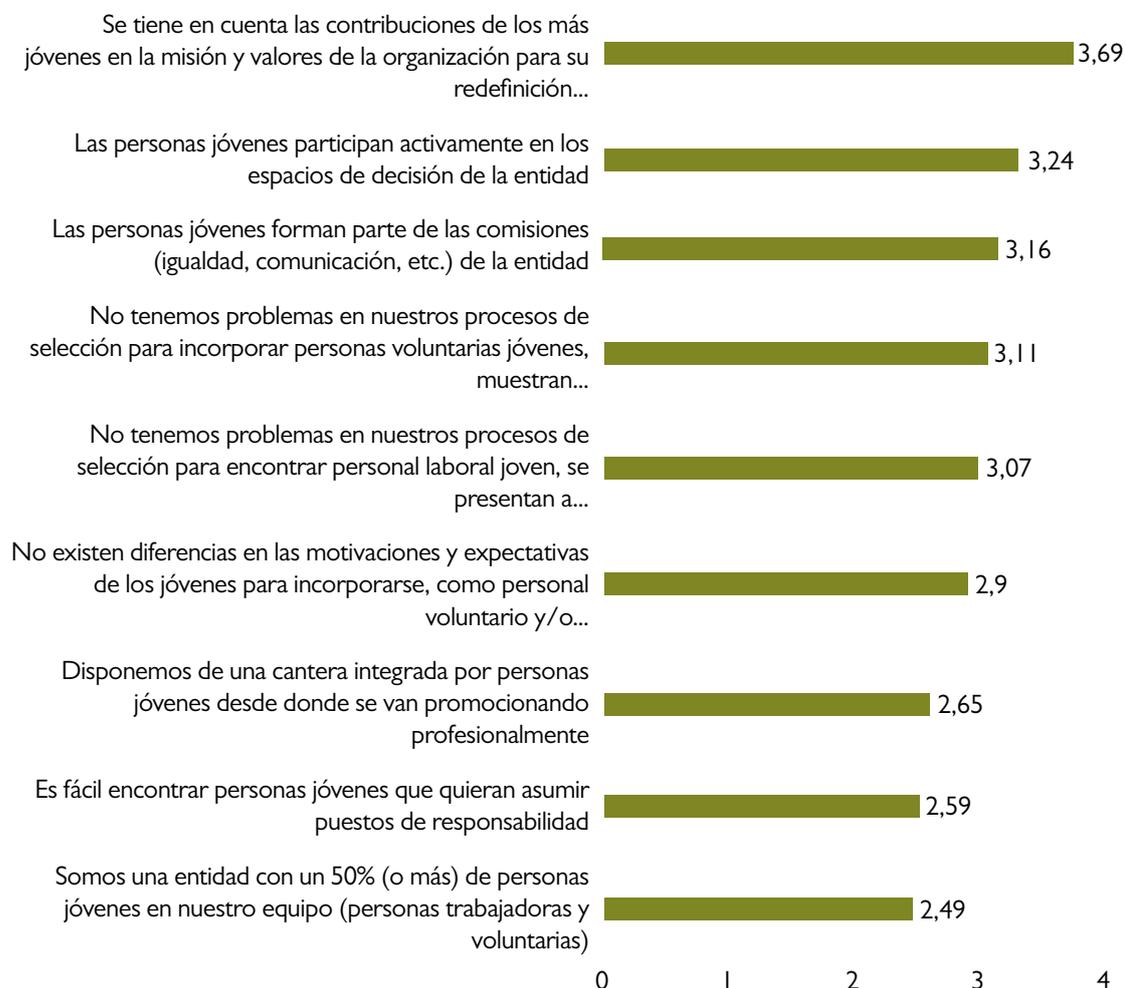
Desde algunas entidades se prestan servicio y apoyo para reducir la brecha digital entre las personas más vulnerables. Sin embargo, este apoyo no es tan elevado como se desearía. Cuatro de cada diez entidades afirman que no prestan ningún apoyo en esta materia. Entre las que sí el 19,8% indica que prestan “bastante” o “mucho” este servicio.

### Convivencia Intergeneracional (datos previos)

La convivencia intergeneracional va tomando un papel protagonista dentro de las entidades. Este aspecto se ha analizado en detalle en la fase cualitativa pero aquí se muestran unos datos previos al análisis.

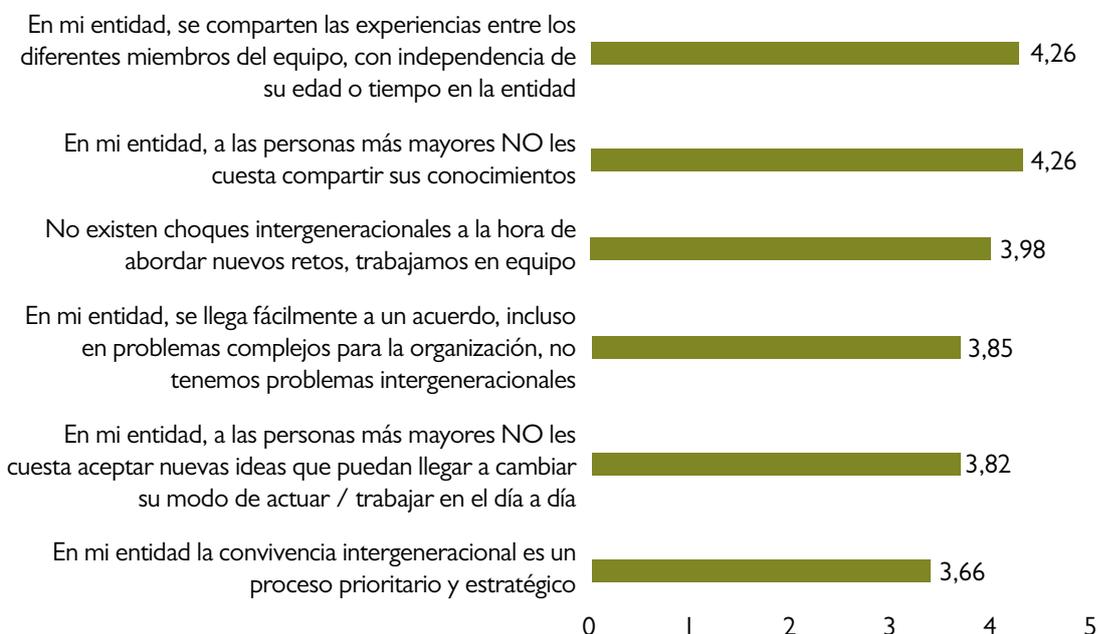
Con respecto al papel de los más jóvenes, la percepción inicial de las entidades es que sí se tiene en cuenta la contribución de los más jóvenes en la misión y valores de la organización (puntuación de 3,69 sobre 5) y además consideran que participan de manera activa en los espacios de decisión (puntuación de 3,24 sobre 5). Sin embargo, por su contra, no parece un sector donde las entidades estén compuestas mayoritariamente por jóvenes (puntuación de 2,49 sobre 5), dato que ya se ha corroborado en el informe, aunque sin olvidar que la presencia de los más jóvenes es manifiesta. Además, las entidades reconocen que no es fácil encontrar personas jóvenes que quieran asumir puestos de responsabilidad (puntuación de 2,59 sobre 5) y la mayoría no dispone de una cantera, o similar, de jóvenes a los que puedan promocionar profesionalmente.

**Valoración media el papel de las personas jóvenes (menores de 35 años) en las entidades TSAS (Valoración de 1 a 5, 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”). Año 2024**



Internamente, la convivencia entre generaciones se considera especialmente fluida, afirmando que se comparten experiencias entre los diferentes miembros del equipo con independencia de la edad o el tiempo que se lleve en la entidad (puntuación de 4,26 sobre 5). Sin embargo, como ya se verá en el análisis cualitativo, la convivencia intergeneracional no está presente en las agendas de las entidades, y, aunque se considera prioritario y estratégico, es la afirmación que tiene una valoración media más baja (puntuación de 3,66 sobre 5).

**Valoración media convivencia dentro de las entidades TSAS  
(Valoración de 1 a 5, 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”). Año 2024**



Con relación al traspaso de conocimiento, aunque la transferencia de conocimiento es prioritaria (puntuación de 3,99 sobre 5), y así lo reconocen la mayoría de las entidades, lo cierto es que no se han implementado formaciones específicas que favorezcan esta transmisión de un modo fluido (puntuación de 2,63 sobre 5), como podría ser grupo de trabajo, dinámicas etc.

**Valoración media traspaso de conocimiento dentro de las entidades TSAS  
(Valoración de 1 a 5, 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”). Año 2024**

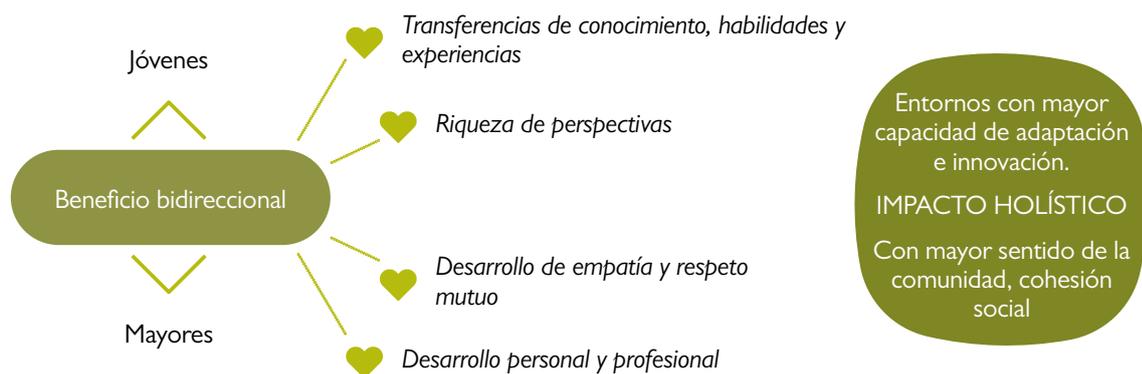


# Investigación cualitativa: La convivencia intergeneracional dentro del TSAS, retos y oportunidades

## Situación de contexto

### Valor y realidad de la convivencia intergeneracional en las entidades/organizaciones

La **convivencia intergeneracional** va más allá del simple intercambio de conocimientos y habilidades, su valor reside en el enriquecimiento mutuo, una **sinergia** donde **todas las partes** deben obtener **ventajas y donde existe un beneficio global para todo el sector**.



Parece que **no existe una implementación consciente ni se ha interiorizado las ventajas que supone una integración generacional efectiva**, a pesar de los beneficios atribuidos a la convivencia intergeneracional.



Las relaciones intergeneracionales se limitan a una **coexistencia superficial**, sin fomentar una integración comprometida. De este modo se limita el potencial para generar un verdadero intercambio de experiencias, conocimientos y valores entre los distintos grupos de edad.

La situación actual responde más a una **RELACIÓN GENERACIONAL** y no una **CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL**:

Modelo de convivencia **mayoritario**, en las entidades /organizaciones consultadas

“Sólo relación generacional”

Relaciones **no vinculantes, sin conexión solidad**

Con un nivel de conexión emocional **básico**

Interacciones mas **funcionales** y con un sentido más **finalista**

Modelo de convivencia **minoritario**, en las entidades /organizaciones consultadas

Convivencia intergeneracional

Relaciones **más vinculantes, con implicaciones más profundas y significativas**

Mayor **conexión emocional**

Interacciones más **fluidas**, centradas tambien en el **proceso y entendimiento mutuo**

**VS.**

Se trata de una temática que **no ocupa un lugar destacado en las agendas: “Convivencia sí, pero sin conciencia”**. En general, no se cuenta con políticas claras ni programas diseñados específicamente para fomentar la integración y el intercambio entre generaciones.

Existe una falta de estrategias estructuradas:

- » En general, **no existen protocolos** que establezcan directrices y regulen actuaciones específicas.
- » Las entidades carecen de un **liderazgo** que guíe y pauté los procesos y desarrollos para una buena convivencia etaria.
- » No existe una **priorización**: queda relegado o ignorado frente a otras temáticas que se consideran más relevantes.
- » Son pocos los **recursos** destinados a esta temática.

El análisis revela una situación intergeneracional desequilibrada en las entidades, donde las generaciones más jóvenes se sienten en una posición más frágil y vulnerable en comparación con las generaciones de mayor edad, indican:

- » Menor estabilidad laboral
- » Menor acceso a oportunidades de liderazgo
- » Reconocimiento insuficiente de su experiencia y aportes
- » Los mensajes subyacentes en las organizaciones son de ‘el mayor sabe’ el ‘joven tiene que aprender’

**Millennials  
Gen Z**



**Boomers  
Gen X**

Este posicionamiento afecta y condiciona su motivación, proyección profesional y capacidad de establecer una conexión sólida y duradera con las entidades del Tercer Sector de Acción Social.

## Análisis de las Resistencias Frente a la Convivencia Intergeneracional

**Estas barreras obstaculizan la creación de un ambiente de cooperación e integración intergeneracional**, limitando así el aprovechamiento de la diversidad generacional y los beneficios que esta podría aportar a las entidades.

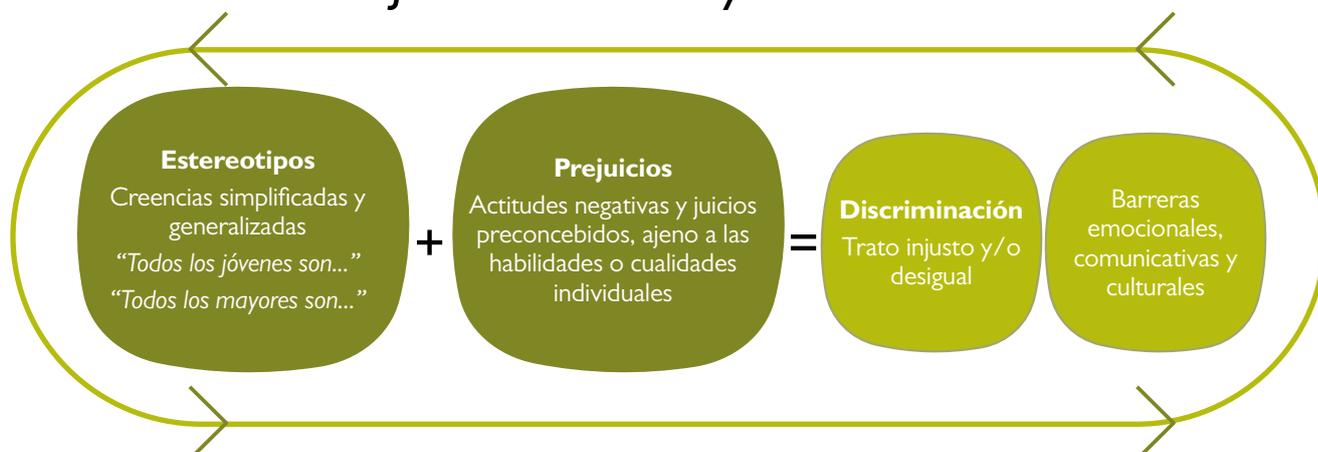
Se identifican dos tipos principales de resistencias:

### **1. Resistencias NATURALES:**

Son **barreras implícitas** que emergen en general, de manera **inconsciente** en los individuos, relacionadas con **resistencias emocionales, prejuicios y limitaciones propias** que afectan a las interacciones:

- Se entroniza el valor de la **experiencia**.
  - » El valor de la experiencia, aunque es un recurso valioso en cualquier entidad, **a menudo se presenta de manera sobredimensionada, lo que genera un sesgo a favor de las generaciones mayores**.
  - » **Esta "entronización" de la experiencia resulta un obstáculo para las personas jóvenes**, que, aunque puedan aportar nuevas perspectivas, habilidades y adaptabilidad, se sienten relegadas o subestimadas.
- Fenómeno de **Negación y Distorsión** de la realidad.
  - » **El discurso predominante entre las personas entrevistadas refleja una percepción de que "todo está bien"**, lo que lleva a una normalización automática e inconsciente de la situación actual, sin cuestionar ni profundizar en las dinámicas reales que afectan a la convivencia intergeneracional.
- **Orgullo generacional: "Edadismo" & "Boomercentrismo"**
  - » Las distintas generaciones desarrollan de manera natural un sentido de **identidad y orgullo** que les lleva a la percepción de que **su generación es superior al resto** y se blindan en torno a su propio grupo generacional.
  - » Este **orgullo generacional** contribuye significativamente a la aparición de estereotipos y prejuicios entre las diferentes generaciones: **tanto de las personas mayores hacia las jóvenes ('Boomercentrismo') como de las personas jóvenes hacia las mayores ('Edadismo'\*)**.

## De los jóvenes a los mayores EDADISMO



## De los mayores a los jóvenes BOOMERCENTRISMO

### 2. Resistencias ESTRUCTURALES:

- Falta de **referentes sociales**
  - » Desde un punto de vista analítico, la **ausencia de referentes sociales puede estar actuando como** resistencia a la hora de fomentar la convivencia intergeneracional en las entidades de manera positiva y efectiva:

La polarización política y social	Escasez de modelos visibles en liderazgo y colaboración	Predominio de narrativas competitivas	Rol de los medios de comunicación	Falta de integración en políticas públicas y educación
-----------------------------------	---	---------------------------------------	-----------------------------------	--

- Estructuras organizacionales **verticales**
  - » En general, la estructura organizativa de la mayoría de las entidades se basa en un modelo de estructura vertical, jerárquica y con roles directivos ocupados predominantemente por generaciones de mayor edad que se erigen como "guardianes de la identidad" con un carácter inmovilista.
  - » Estas estructuras suelen limitar la integración de perspectivas jóvenes e inciden, en general, en la persona joven no positivamente
- Sistemas y gestión de **recursos**

Otros factores que actúan como barreras para la convivencia intergeneracional incluyen déficits específicos identificados a nivel de sistemas y recursos dentro de las entidades.

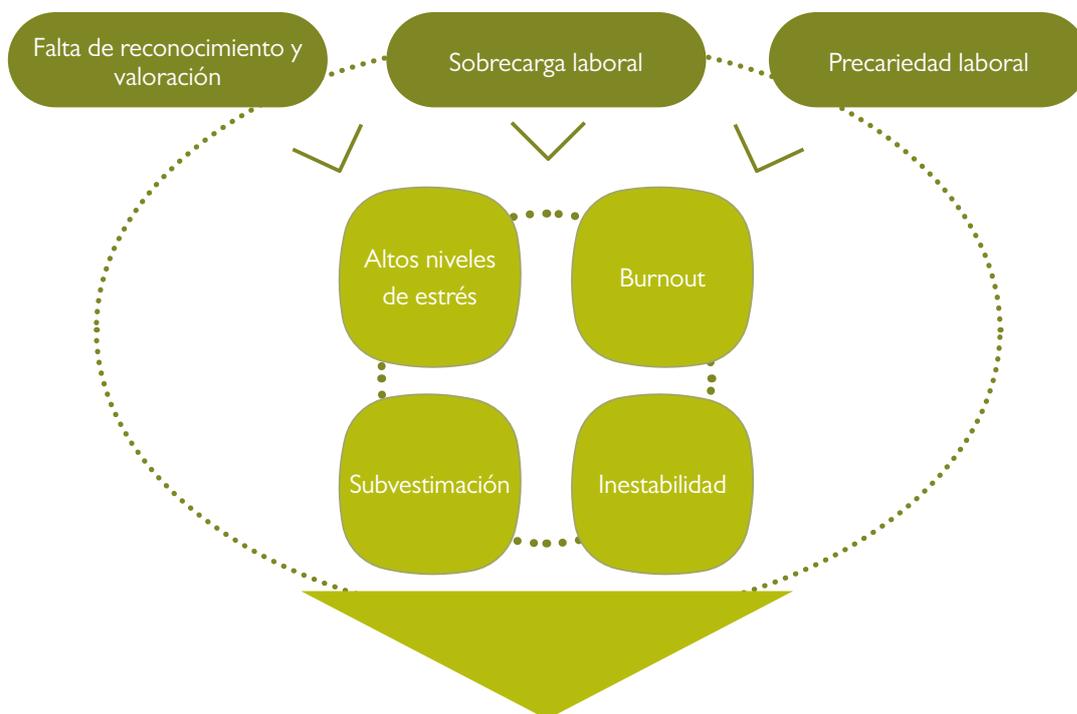
- Status actual del **Tercer Sector**.

En la investigación se evidencia que el **estado global del Tercer Sector presenta** importantes déficits que dificultan la implementación de una convivencia intergeneracional efectiva:



### Surge 'La paradoja del Cuidado' en el TSAS

El Tercer Sector asienta su misión en defender los derechos de los grupos y personas más desfavorecidas: la paradoja radica en que, estas entidades, cuyo propósito principal es cuidar y apoyar a otras personas, a menudo no logran extender el mismo nivel de cuidado y bienestar a las personas que trabajan o colaboran dentro de ellas, como personas empleadas o voluntarias.



*Bienestar físico y emocional no priorizado*

## Desdibujada la imagen del TSAS

Además, el Tercer Sector enfrenta desafíos relacionados con **la pérdida de prestigio, confianza y notoriedad/desconocimiento**, lo que repercute en la motivación y en la percepción de su relevancia especialmente, para las nuevas generaciones.

### *Crisis de Confianza y Prestigio*



Se evidencia una **pérdida de credibilidad** y valor asociado al Tercer Sector, lo que se traduce en una gran desconfianza. Aunque las entidades juegan un papel crucial en la atención de necesidades sociales, medioambientales y comunitarias, diversas circunstancias han generado desconfianza y una disminución de su reputación:

- » Falta de transparencia:
- » Falta de impacto tangible
- » Mensajes contruïdos a través de c3digos manidos & 'sensacionalistas'
- » Campaïas de descr3dito (desinformaci3n)

Por otro lado, se percibe una sensaci3n entre los m3s j3venes de que el sector tiene **dificultades para adaptarse a los cambios sociales**, econ3micos y culturales del mundo contempor3neo:

- **Imagen estancada/falta de innovaci3n.** Las organizaciones del Tercer Sector a menudo siguen operando bajo modelos tradicionales y jer3rquicos, lo que puede darles una imagen de obsolescencia. En comparaci3n con los sectores m3s din3micos y con mayor presencia en los medios de comunicaci3n (como la tecnolog3a o el entretenimiento), el Tercer Sector puede ser percibido como menos innovador, lo que contribuye a una falta de relevancia, especialmente entre las generaciones m3s j3venes que buscan causas que reflejen sus valores y desaf3os contempor3neos

- **Más volcado en el esfuerzo que en la eficiencia.** A menudo se observa una tendencia a valorar más el esfuerzo y la dedicación personal que la eficiencia en el uso de recursos o la obtención de resultados tangibles.
- **Poca digitalización.**
- **Sin actualización de nuevos paradigmas laborales.**

El sector se enfrenta a **una limitada visibilidad y reconocimiento público**, tanto en términos de su labor como de su relevancia social. Este fenómeno tiene múltiples causas y repercusiones que impactan negativamente en su capacidad para atraer recursos, colaboradores y apoyo de la sociedad.:

- **Baja visibilidad/** ausencia de comunicación estratégica
- **Subestimación de su impacto:** Sus aportes son a menudo ignorados o minimizados frente a sectores con mayor presencia mediática o económica, como el empresarial o gubernamental.

## Entender el pasado y empatizar con el presente

Cada grupo generacional desarrolla un ADN propio influenciado por los acontecimientos históricos, avances tecnológicos, contextos socioculturales y valores predominantes en el tiempo vivido. Estas diferencias generan formas diversas de pensar, trabajar, interactuar y modos propios de relacionarse con el sector.

Cada generación vive un momento vital único que determina cómo percibe su relación con las organizaciones. Así las generaciones de mayor edad tienden a establecer vínculos más profundos y duraderos con las entidades, impulsados por su experiencia y compromiso prolongado, por su contra, las generaciones jóvenes suelen involucrarse desde expectativas más inmediatas.



### Generación Z: Energía y vitalidad -de 18 a 28 años-

Se vinculan al sector buscando proyectos significativos que se alineen con sus valores y objetivos personales. Su relación con las entidades **suele depender de si perciben un impacto tangible, un entorno estimulante y una clara posibilidad de crecimiento.**



El vínculo con las entidades comienza a través de un periodo inicial caracterizado por el **entusiasmo, la fuerza, las ganas, la motivación y la energía por las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta, 'un comienzo no limitante'.**

#### PALABRAS CLAVE

Energía / Iniciativa / Creatividad / Visión fresca / Ganas / Adaptación y apertura al cambio / Mente abierta y disruptiva / Tendencia y tecnología / Soluciones innovadoras y rápidas

### Millennials: Colisión con la realidad -de 29 a 44 años-

Se consolida una **visión más realista y pragmática** de la relación con la entidad, guiada por un proceso más reflexivo: *¿Quién soy? ¿Dónde estoy? ¿Hacia dónde voy?:*



La idealización y expectativas iniciales hacia el Tercer Sector, comienzan a enfrentarse con una realidad más compleja (condiciones laborales, falta de resultados inmediatos...). Es en esta generación donde se vive de manera más intensa un punto de inflexión en cuanto a la conveniencia de continuar o no en la entidad.

#### PALABRAS CLAVE

Los activistas / profesionales / técnicos / reflexivos / idealistas / sostenibilidad / digitales

## Generación X: Una generación clave en su rol de conexión y anclaje -de 45 a 60 años-

La relación con la entidad se asume desde una visión más pragmática y realista: han adquirido ciertos privilegios, desarrollan su vertiente laboral con menos renuncias en el ámbito personal...



Son un puente entre el pasado y el futuro dentro de las entidades:

- » Transmisión de conocimientos y experiencia.
- » Mentoría.
- » Estabilidad organizacional.

### PALABRAS CLAVE

Adaptativas / Mentalidad pragmática / Mentores / Decisores / Realistas / Pacientes / Mediadores / Multi-task

## Boomers: Bienestar emocional -de 61 a 79 años-

La vivencia de la Generación Boomer es, en general, la más positiva de todas las generaciones: son aquellos que sienten mayor bienestar emocional.



Su rol en las entidades está marcado **por un compromiso profundo**: la disponibilidad de un mayor tiempo emerge como un elemento clave (menor cargas familiares, un mayor estado de templanza...)

**En esta generación, especialmente el voluntariado adquiere características específicas que fortalecen su conexión con el sector, 'Es sentirte útil'**

### PALABRAS CLAVE

Experiencia acumulada / Conocimiento y sabiduría / Compromiso / Enfoque tradicional y metódico / Estabilidad y previsión / Sentido del deber / Reflexivos / Seguridad

## Nuevas formas de entender el mundo

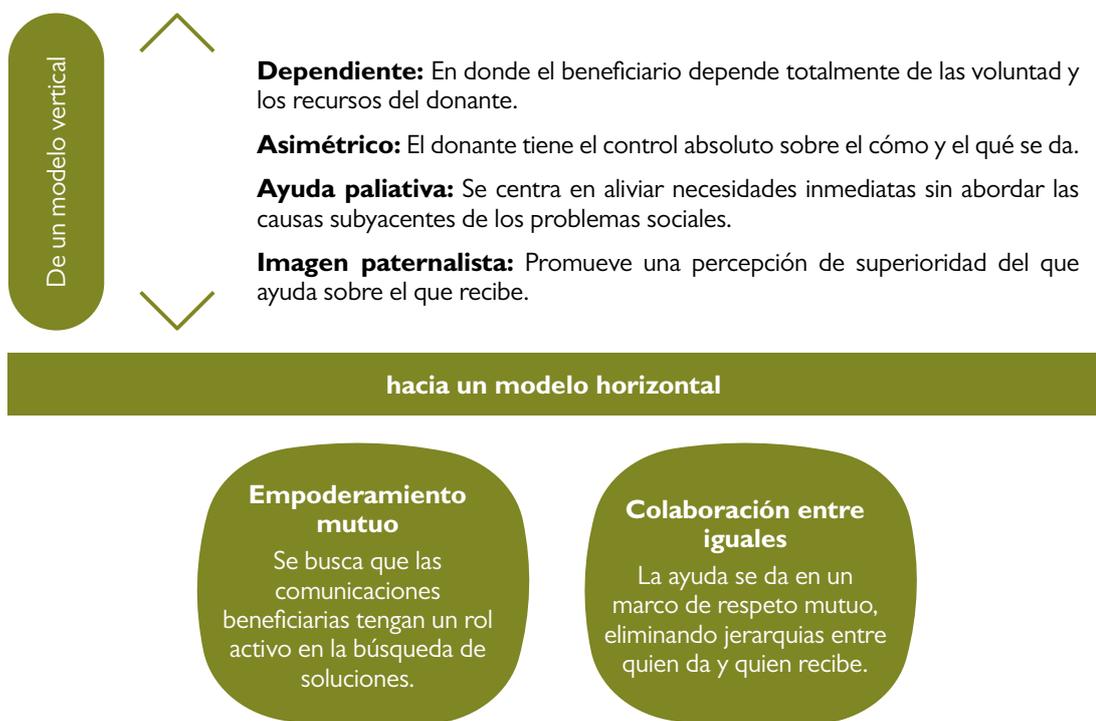
Nuestra sociedad atraviesa un profundo proceso de transformación y reconfiguración de valores fundamentales, marcando un cambio significativo en cómo las generaciones más jóvenes perciben y actúan en el mundo. Estas nuevas formas de entender la realidad y participar en ella, están redefiniendo las dinámicas sociales y laborales, impactando especialmente en la relación con el Tercer Sector.

Las demandas de las personas más jóvenes hacia las entidades reflejan expectativas diferentes, centradas en la búsqueda de propósito, transparencia, y alineación con sus valores éticos y sociales. Esto supone un desafío para el sector que debe adaptarse para seguir siendo relevantes y atractivas en este nuevo contexto. Adaptarse a estos nuevos valores emergentes no es solo una opción, sino una necesidad para asegurar la relevancia y efectividad de las entidades en el futuro.

### Evolución de nuevos enfoques de intervención

#### De la caridad a la solidaridad

Se produce una evolución significativa en las generaciones más jóvenes en donde, se evidencia que el concepto de caridad vertical que hasta ahora ha estado presente en las organizaciones se ha quedado obsoleto



## De la asistencialidad a la asistencia

Se percibe una evolución en la preferencia de las generaciones más jóvenes donde se prioriza abandonar la asistencialidad tradicional en favor de una asistencia más estructural. Este cambio refleja la búsqueda de un enfoque más sostenible y efectivo.

### De un modelo tradicional basado en la **ASISTENCIALIDAD**

Centrado en **paliar necesidades inmediatas sin abordar las causas estructurales**

Se basa en la **ayuda directa, puntual y a menudo paternalista.**

Enfatiza la **respuesta inmediata** a las necesidades urgentes, como donar alimentos o ropa.

**Tiene un enfoque vertical**, donde quien ayuda es percibido como el “proveedor” y el beneficiario como el “receptor pasivo”.

### ...hacia un modelo que se dirige mas a la **ASISTENCIA**

Un modelo más horizontal y sostenible.

Busca atacar las **causas raíz** de los problemas sociales para generar cambios a largo plazo.

## De un cuidado sólo centrado en los otros a un mayor énfasis en el autocuidado

Se observa un cambio de paradigma significativo en las generaciones más jóvenes, quienes prioriza prácticas y hábitos destinados a mejorar su bienestar físico, mental y emocional.

Este enfoque refleja una transición hacia un modelo de vida más consciente:

*“Antepongo siempre a los demás”*

*“Me olvido de mi”*

*“ Pienso sólo en los demás”*

- Las generaciones mayores han estado más enfocadas en el compromiso colectivo y el sentido del deber

*“Me priorizo”*

*“Me cuido”*

*“ Pienso en mí también”*

- Para las personas más jóvenes, cuidarse a sí mismos, es hoy una forma de empoderamiento.

## Transformación de valores: nuevas perspectivas de compromiso y vocación

Los conceptos tradicionales de COMPROMISO Y VOCACIÓN, están evolucionando con las nuevas generaciones:

	ANTES	EN LA ACTUALIDAD
EL COMPROMISO	Era más una dedicación constante y sacrificio personal, a menudo sin esperar una recompensa material significativa.	El compromiso tiende a estar más orientado al impacto social visible, a proyectos con objetivos claros y tangibles y a la alineación de sus propios valores con los de la organización.
LA VOCACIÓN	Anteriormente, la vocación en el Tercer Sector se asociaba con una inclinación altruista, casi desinteresada, hacia ayudar a los demás, donde la dedicación y el servicio superaban cualquier otra motivación.	Los jóvenes ven la vocación como una extensión de su identidad y su propósito personal. Esperan que el trabajo en el Tercer Sector también les permita crecer y desarrollarse personalmente, más allá de simplemente “dar” a la causa.

### De una visión Romántica a una visión más realista

Mientras que en el pasado el Tercer Sector era idealizado como un espacio casi exclusivamente altruista, impulsado por el compromiso moral y la vocación, las generaciones actuales han impulsado una perspectiva más crítica y pragmática:

- » Reconociendo sus limitaciones
- » Demandando mejores condiciones laborales
- » Con una evaluación crítica del impacto
- » Priorizando una sostenibilidad estructural

**Las generaciones mayores, en general, mantienen una visión más romantizada:** representa un espacio de compromiso profundo, altruista, vocacional, lleno de sacrificio y entrega.

### Nuevos paradigmas laborales en las generaciones más jóvenes

El trabajo no es solo un medio de sustento, sino una parte de su vida que debe alinearse con sus necesidades personales, valores y bienestar integral:

- Relaciones laborales **menos jerárquicas:** estructuras flexibles que permitan la participación activa y colaborativa, el liderazgo accesible, la flexibilidad y el dinamismo

- El **reconocimiento del talento**: quieren que su esfuerzo y habilidades sean reconocidos por méritos individuales y no solo por antigüedad o posición jerárquica.
- **Ambientes que fomenten** el crecimiento y les permitan aprender nuevas habilidades y asumir diferentes desafíos, sintiéndose parte de una cultura organizacional dinámica.
- Ven el **trabajo** también **como una vía para su desarrollo emocional y mental**. Evitan ambientes tóxicos, prefiriendo lugares donde se promueva el bienestar, la diversidad, el respeto...

Entre las generaciones más jóvenes emerge el fenómeno del 'Nomadismo laboral'. A diferencia de las generaciones más mayores, que buscaban estabilidad y permanencia, las personas jóvenes están más dispuestas a cambiar de trabajo, sector, roles o incluso ubicación geográfica.

## Resaltar los puntos de conexión: elementos comunes y convergentes entre las diferentes generaciones

### **Unidos por una misión, unidos en el Tercer Sector.**

Cuando existe un objetivo compartido, las barreras como prejuicios, tensiones generacionales o conflictos de opinión, se vuelven secundarias. La misión se convierte en el eje central que une a las personas, permitiéndoles trabajar juntas de manera armoniosa y efectiva para alcanzar un bien mayor.

En todas las generaciones existe un discurso recurrente y es **el ciclo de contribuir y reciprocidad** que genera formar parte del sector: las personas encuentran un **bienestar emocional al ayudar a otras personas, lo que les da un sentido de propósito y satisfacción personal**. Colaborar en proyectos de impacto social no solo beneficia a quienes reciben la ayuda, sino que también refuerza a quienes ayudan.



### Admiración y reconocimiento mutuo

Pese a la presencia de barreras y ciertas relaciones estereotipadas que se producen entre las diferentes generaciones, todas las generaciones convergen en una relación de admiración y reconocimiento mutuo.

**Este reconocimiento mutuo es una clave de gran valor** para favorecer una convivencia más armoniosa y productiva, donde los prejuicios y estereotipos disminuyan, y se generen oportunidades de colaboración y aprendizaje conjunto.

### Elementos destacados de cada generación:

DE LOS JÓVENES A LOS MAYORES	DE LOS MAYORES A LOS JÓVENES
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Con <b>experiencia y sabiduría</b> acumulada</li> <li>» Son <b>luchadores</b> con logros sociales y derechos adquiridos</li> <li>» Con sentido <b>de responsabilidad y estabilidad</b></li> <li>» Con capacidad de <b>sacrificio y resiliencia</b></li> <li>» Se ponen en valor su <b>interés e iniciativa</b> para no quedarse atrás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Capaces, preparados</b></li> <li>» Con alta capacidad de <b>adaptación y aprendizaje</b></li> <li>» Con altas <b>destrezas digitales</b>; han creado en las organizaciones una actitud digital más respetuosa</li> <li>» Con destrezas <b>comunicativas</b></li> <li>» <b>Enérgicos, vitales y motivados</b></li> <li>» <b>Innovadores y creativos</b></li> <li>» Diversidad de pensamiento y apertura mental</li> </ul>

## Conclusiones

---

El Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024 nos permite identificar la evolución que se ha producido en los últimos años dentro del sector tanto en su dimensionamiento como en las entidades que lo componen, actividades que se realizan, financiación, relaciones internas y externa, personas que forman parte de las entidades (órganos de gobierno, personas trabajadoras y voluntarias) entre otras.

### **1. EL sector sigue estando fragmentado y atomizado, teniendo su ámbito de actuación en la proximidad con una alta presencia de entidades pequeñas.**

A lo largo de los años se ha podido comprobar como el TSAS ha centrado su ámbito de actuación en la proximidad, especialmente, en el ámbito autonómico, provincial y local, lo que provoca que existan un gran número de entidades pequeñas, en su gran mayoría asociaciones, por todo el territorio nacional. Este tipo de entidades además tienen como elemento común disponer de pocos ingresos (aproximadamente el 50% dispone de menos de 30.000 euros), en muchos casos no tienen personas contratadas, un reducido número de personas voluntarias y, en algunos casos, problemas de liquidez, todo esto lleva a que algunas entidades desaparezcan o estén inactivas, sin embargo, a la luz de los resultados se puede constatar que nacen otras nuevas movidas por las iniciativas ciudadanas.

Las entidades más grandes se mantienen estables, con una mayor actuación en el ámbito estatal e ingresos por encima de los 300.000 euros. En estos casos, tienen especial presencia las entidades de segundo y tercer nivel.

### **2. La presencia del TSAS entre las personas más vulnerables**

El número de intervenciones en 2023 asciende a casi 47 millones y medio, lo que es una cifra muy significativa y que muestra el papel crucial que representan las entidades para la búsqueda del bienestar de las personas y su capacidad generadora de servicios sociales para las personas más vulnerables.

Entre las personas beneficiarias, los campos de actuación son muy diversos, tiene especial presencia las personas con discapacidad, mujeres, infancia, adolescencia, jóvenes y personas mayores. También toman relevancia las personas en situación de riesgo de pobreza y los migrantes.

### **3. Evolución del ciclo económico del TSAS con un crecimiento progresivo y constante.**

La evolución de los últimos años de los gastos e ingresos del sector, a excepción de los efectos de la pandemia en 2020, muestran una tendencia creciente por parte del TSAS. Las cuentas de resultados nos hacen constatar una tendencia al superávit o al equilibrio por parte de las entidades lo que demuestra que el sector avanza hacia una eficiencia económica muy favorable para su sostenibilidad en sus principales campos de actuación en los que se encuentra la acción social, las actuaciones sociosanitarias y la integración e inserción.

### **4. Las entidades del TSAS buscan diferentes fuentes de financiación.**

Las entidades del TSAS están en constante búsqueda de nuevas formas de financiación que les permita no depender, únicamente, de la financiación pública. De hecho, la mayoría de las entidades disponen de financiación pública, privada y propia. La financiación pública representa menos del 50% de la financiación total de las entidades del sector.

En torno al 30% de la financiación proviene de financiación propia especialmente de las cuotas de las personas usuarias y del cobro de servicios. El 20% de financiación restante proviene de la financiación privada, aquí tiene especial relevancia el papel de los donantes (tanto regulares como puntuales).

En este sentido, es conveniente resaltar la necesidad de que las administraciones ofrezcan fórmulas de financiación más estables que favorezcan la estabilidad de los servicios esenciales ofrecidos por el sector.

### **5. TSAS tiene relevancia y peso en la actividad económica de España**

Se calcula que aproximadamente los ingresos económicos del TSAS están ligeramente por encima de los 19 mil millones anuales. Esto representa el 1,44% del PIB español. Si a esto se une que el total de personas trabajadoras del sector representan un tercio del total del personal laboral del sector de servicios sociales y sanitarios se puede afirmar que la relevancia TSAS en la economía española es evidente.

Por supuesto, esta afirmación debe tomarse con cautela y teniendo en cuenta que el TSAS tiene una situación laboral algo inestable provocada por los bajos ingresos de un importante número de entidades y por las dificultades propias del sector para competir con lógicas de puro mercado en la provisión de servicios.

## **6. La presencia femenina en los órganos directivos**

El TSAS está altamente feminizado, sólo en los órganos de gobierno se han observado ciertas variaciones donde se ha dado más peso a la figura masculina en algunos momentos. Sin embargo, desde 2010 se ha consolidado la presencia femenina en los cargos directivos representando el 60%. Este dato es aún más relevante cuando se compara con los datos del personal directivo de España donde la presencia femenina aproximadamente es de un 35%.

## **7. Aumento del número de personas trabajadoras en el TSAS, altamente cualificado y con presencia mayoritariamente femenina.**

Se ha producido un incremento en el número de personas asalariadas en el sector, pero este incremento no es igual en todas las entidades, siendo las entidades con mayor número de ingresos las que tienen un mayor número de personas asalariadas dado que son las que tienen un papel más activo en la provisión de servicios.

Este personal asalariado es principalmente femenino (por encima del 70%), con una alta cualificación (mayoritariamente formación universitaria).

En cuanto a las condiciones laborales, siguen creciendo los contratos indefinidos y reduciéndose la tasa de temporalidad, pero se mantienen los contratos de jornada parcial.

## **8. Aumento muy significativo del voluntariado, con una mayor presencia de las personas voluntarias que colaboran ocasionalmente**

Se estima que hay 1.472.627 personas voluntarias en el TSAS. Este aumento viene motivado por el incremento de las necesidades sociales que se pusieron de manifiesto en la pandemia. A esto se debe unir que también han aumentado el número de personas voluntarias ocasionales representando, un 40% aproximadamente del voluntariado total lo que representa un aumento de casi diez puntos porcentuales con respecto a datos anteriores.

En cuanto al perfil de las personas voluntarias, y al igual que el personal asalariado, son principalmente mujeres, con más de 34 años y una alta cualificación.

## **9. Las entidades del TSAS cooperan, principalmente, con otras entidades sociales**

Las entidades del Tercer Sector cuentan con recursos limitados para el desarrollo de su actividad, por ese motivo necesitan cooperar y realizar redes de trabajo con otras entidades que reforzar su capacidad transformadora.

Estas relaciones de cooperación no sólo redundan en una mejor calidad y resultados de los servicios ofrecidos por las entidades, sino que también favorecen un mayor alcance e impacto de las campañas de difusión y sensibilización social que el Tercer Sector emprende.

Cada vez se destaca más la colaboración con otras entidades del sector, en detrimento de otros agentes (administración, empresas etc.). Las formas de cooperación con otras entidades son, principalmente, con proyectos conjuntos, iniciativas impulsadas por redes o plataformas y alianzas siendo los principales obstáculos que se presentan la falta de medios y la existencia de recursos escasos.

#### **10. La convivencia intergeneracional presente en las entidades, pero sin un carácter prioritario ni estratégico**

La convivencia intergeneracional va tomando importancia dentro de las entidades, pero de momento no tiene un carácter prioritario. Además, la presencia de los más jóvenes no es mayoritaria, aunque si tienen presencia en el sector, pero sin puestos de responsabilidad.

#### **11. La convivencia intergeneracional una quimera teórica**

La convivencia intergeneracional no es comprendida ni integrada en toda su dimensión, en general nos encontramos una expresión de convivencia que apela más a la coexistencia y no tanto a la convivencia. Mayoritariamente nos hemos encontrado expresiones de convivencia que son un simple intercambio de conocimientos y habilidades, pero donde no se percibe su auténtico valor que sería el enriquecimiento mutuo, una sinergia donde todas las partes deben obtener ventajas y donde existe un beneficio global para todo el sector. Con un beneficio holístico general que no solo enriqueciera a la persona, sino que tenga repercusión tanto en la persona como en la organización y la sociedad.

#### **12. La convivencia intergeneracional no se construye de forma natural**

Necesita de personas líderes y normativa que lo impulse y potencien. Existen muchas resistencias tanto naturales como estructurales que van a frenar no solo una buena convivencia sino el hecho mismo de reconocer que NO existe.

Predominantemente aparece un boomercentrismo. En el Tercer Sector las personas mayores tienen una posición de poder, ocupan los puestos directivos y se produce una situación inmovilista y estancada que dificulta el relevo generacional.

En esta situación las personas jóvenes no se sienten ni reconocidas ni escuchadas. El valor de la experiencia se entroniza de tal manera que opaca otras destrezas que puede aportar la persona joven. El mantra "siempre se ha hecho así" desactiva iniciativas, ilusión e innovación en los targets jóvenes como Z y Millennials.

Por tanto, instaurar e implementar una buena convivencia intergeneracional es una acción compleja que debe de desactivar frenos inconscientes y mecanismos defensivos y por esto es importante que se ponga en agenda, para que se convierta en un punto nuclear de la estrategia de la entidad, sino no será posible.

### **13. Paradoja del cuidado**

El Tercer Sector asienta su misión en defender los derechos de los grupos y personas más desfavorecidas: la paradoja radica en que, estas entidades, cuyo propósito principal es cuidar y apoyar a otras personas, a menudo no logran extender el mismo nivel de cuidado y bienestar a las personas que trabajan o colaboran dentro de ellas, como personas empleadas o voluntarias. Situación de inestabilidad laboral (contratos precarios), burnout, mucho estrés y no reconocimiento son un buen caldo de cultivo para que las personas jóvenes pierdan motivación y sientan la necesidad de relacionarse con el Tercer Sector de una forma pragmática, adquirir experiencia en el mundo laboral para luego despegar a otros escenarios laborales. Es cierto que el mercado laboral no se distingue especialmente por su "cuidado" pero este factor resulta especialmente llamativo en el Tercer Sector... "no se debe cuidar a los otros sin cuidar a los de dentro".

### **14. Cada generación una historia**

En la generación Z el vínculo con las entidades comienza a través de un periodo inicial caracterizado por el entusiasmo, la fuerza, las ganas, la motivación y la energía por las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta, 'un comienzo no limitante'. Sin embargo, la estructura actual hace que se sienta rápidamente personas desilusionadas y no reconocidas.

Los millennials tienen una visión más realista y pragmática de la relación con la entidad, guiada por un proceso más reflexivo. La idealización y expectativas iniciales hacia el Tercer Sector, comienzan a enfrentarse con una realidad más compleja (condiciones laborales, falta de resultados inmediatos...). Es en esta generación donde se vive de manera más intensa un punto de inflexión en cuanto a la conveniencia de continuar o no en la entidad.

La generación X tiene una relación con el Tercer Sector desde una visión más pragmática y realista: han adquirido ciertos privilegios, desarrollan su vertiente laboral con menos renuncias en el ámbito personal. Son un puente entre el pasado y el futuro dentro de las entidades.

La Generación Boomer está definida por el bienestar emocional en la relación con el Tercer Sector. Es una situación "confortable". En esta generación, especialmente el voluntariado adquiere características específicas que fortalecen su conexión con el sector, 'Es sentirte útil'.

### **15. Se desdibuja la imagen y percepción del Tercer Sector en la sociedad**

La percepción y notoriedad del Tercer Sector se desdibuja en la sociedad y esto tiene como origen también la dificultad de la convivencia intergeneracional y la falta de relevo generacional en las entidades del Sector. Se percibe una sensación entre las personas más jóvenes de que el sector tiene dificultades para adaptarse a los cambios sociales, económicos y culturales del mundo contemporáneo.

Es paradójico, que aun aumentando todos los indicadores cuantitativos (número de atenciones, número de personas contratadas, incremento del voluntariado) respecto al anterior Barómetro del Tercer Sector, la confianza por parte de la sociedad en el sector no aumenta, ello se puede atribuir a algunos escándalos financieros (que penalizan más por ser el Tercer Sector), campañas de desinformación de influencers, y la mala imagen que en algunas personas genera la captación de fondos en calle por parte de algunas organizaciones, ('¡sólo les interesa mi dinero!'), así como un creciente fenómeno de polarización en la sociedad española.

Por otro lado, se constata que el Tercer Sector no ha ganado tampoco el relato de la innovación y se piensa en muchos casos que está obsoleto y que se vuelca más en el esfuerzo que en la eficiencia, con poca digitalización y sin actualización en los nuevos paradigmas laborales.

El sector pierde notoriedad en la sociedad, tiene una baja visibilidad de sus acciones, aunque posee un propósito social reconocido, y se le asocia a la falta de comunicación estratégica, dirigida principalmente a la población más joven. Así se produce una subestimación de su impacto porque se ignoran en gran medida sus logros y compromiso.

### **16. Cuando lo que es ya no es lo que era...nuevas formas de entender el mundo**

Evolución de nuevos enfoques de intervención: de la caridad a la solidaridad, de la asistencialidad a la asistencia, con nuevas formas de entender el

compromiso y la vocación, que siendo diferentes no son peores. Hay una exigencia de mayor eficiencia, y de mayor impacto tangible.

Necesidad de una mayor presencia del auto cuidado como fórmula para ser más personas productivas y de aportar un mayor bienestar que redundaría no solo a nivel individual sino de forma más amplia. Y también un nuevo enfoque en el Tercer Sector donde se dé más realismo frente a una visión más romántica de entrega, pero quizás no tanto basado en la eficiencia.

Además, surgen nuevos paradigmas laborales en las generaciones más jóvenes. El trabajo no es solo un medio de sustento, sino una parte de su vida que debe alinearse con sus necesidades personales, valores y bienestar integral: Demandas en cuanto a estructuras flexibles (que refuercen su espíritu nómada) espíritu colaborativo, dinamismo, reconocimiento del talento, creatividad, diversidad e innovación.

## **17. Difícil pero posible**

En esta situación parece que es necesario entender y trabajar internamente para posibilitar una óptima convivencia intergeneracional y, especialmente, facilitar el relevo generacional. Será necesario una profunda revisión estratégica dentro del Tercer Sector para una mejor adaptación al contexto y a los valores del siglo XXI, con una actitud de apuesta contundente hacia ello con personas y recursos económicos consistentes y con convencimiento.

Cuando existe un objetivo compartido, las barreras como prejuicios, tensiones generacionales o conflictos de opinión, se vuelven secundarias. La misión se convierte en el eje central que une a las personas, permitiéndoles trabajar juntas de manera armoniosa y efectiva para alcanzar un bien mayor. En todas las generaciones existe un discurso recurrente y es el ciclo de contribuir y reciprocidad que genera formar parte del sector: las personas encuentran un bienestar emocional al ayudar a otras personas, lo que les da un sentido de propósito y satisfacción personal. Colaborar en proyectos de impacto social no solo beneficia a quienes reciben la ayuda, sino que también refuerza a quienes ayudan.

El Tercer Sector, debe enfrentarse al contexto de polarización política y pérdida de confianza y reconocimiento a través de una profunda renovación y de acciones específicas basadas en una estrategia de cohesión interna y cooperación hacia el exterior. Debe también adueñarse y recuperar el reconocimiento de la población más joven, que le es propio por su contribución a la justicia y a la paz social.

**Barómetro del Tercer Sector de  
Acción Social en España 2024:**  
Análisis de situación y estudio temático prospectivo.

**RESUMEN EJECUTIVO**



c/ Avda. Reina Victoria 28, planta baja  
28003 Madrid  
Tel. (+34) 91 535 10 26

*[info@plataformaong.org](mailto:info@plataformaong.org)  
[www.plataformaong.org](http://www.plataformaong.org)*