

3seuskadi

Barómetro 2025 del Tercer Sector Social de Euskadi

Mayo
2026



3seuskadi

Hirugarren Sektorre Sozialaren
Euskal Behatokia
Observatorio Vasco del
Tercer Sector Social



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA
DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

Autoría: Equipo del Observatorio Vasco del Tercer Sector Social

Equipo del Observatorio que ha participado: Roberto Folgueira, Lucía Merino, Irama Vidorreta, Iskandar Cabezas e Iker Fernández.

El Observatorio es un instrumento técnico de la Administración general de la Comunidad Autónoma del País Vasco dependiente del Departamento del Gobierno Vasco competente en materia de servicios sociales encargado de la recopilación, sistematización, actualización y generación de información y conocimiento, así como de su difusión, en las esferas relacionadas con el tercer sector social y con las organizaciones y redes integradas en él (art. 25.1, LEY 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi).



En la web del Observatorio (www.3seuskadi.eus) y en <https://ikusmirak.eus/> es posible acceder al conjunto de publicaciones del Observatorio y descargarlas gratuitamente.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector Social, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.



Índice

INTRODUCCIÓN Y FICHA TÉCNICA	1
1. IDENTIDAD.....	3
1.1. GRANDES CIFRAS.....	3
1.2. ¿CUÁLES SON LOS RASGOS CARACTERÍSTICOS DEL TSSE?.....	3
2. ACTIVIDAD.....	5
2.1. ¿EN QUÉ ÁMBITOS TRABAJAN?	5
2.2. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVAN DESEMPEÑANDO SU LABOR?	6
2.3. ¿HASTA DÓNDE SE EXTIENDE SU ACCIÓN?.....	7
2.4. ¿QUÉ CONTINGENCIAS ATIENDEN?	8
2.5. ¿A QUÉ COLECTIVOS DIRIGEN SU ACCIÓN?	8
2.6. ¿QUÉ ACTIVIDAD DESARROLLAN?	11
2.7. EMPRESAS DE INSERCIÓN Y CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO.....	16
3. PERSONAS	18
3.1. EQUIPOS DE TRABAJO: PERSONAS VOLUNTARIAS Y PERSONAS REMUNERADAS	18
3.2. PERSONAS SOCIAS Y DONANTES.....	22
4. RECURSOS ECONÓMICOS	23
4.1. ¿CON QUÉ RECURSOS ECONÓMICOS CUENTAN?.....	23
4.2. ¿DE DÓNDE PROCEDE SU FINANCIACIÓN?	24
4.3. ¿A QUÉ DESTINAN LOS RECURSOS ECONÓMICOS?	25
5. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN	27
5.1. ¿QUÉ HERRAMIENTAS DE GESTIÓN UTILIZAN?	27
5.2. ¿QUÉ OTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HAN INCORPORADO?	28
5.3. ¿QUÉ INFORMACIÓN HACEN LLEGAR A SUS GRUPOS DE INTERÉS?.....	29
6. RELACIONES.....	31
6.1. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON OTROS AGENTES?	31
6.2. ¿CÓMO SON LAS RELACIONES DENTRO DEL TSSE?	32
7. ALGUNOS RETOS DEL TSSE	35
8. COMPARATIVA DE DATOS	38
9. CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL.....	44
9.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	45
9.2. ANÁLISIS CUALITATIVO: DESAFÍOS, BENEFICIOS Y ACCIONES EN TORNO A LA CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL IDENTIFICADOS POR LAS ORGANIZACIONES.....	49
9.3. ANÁLISIS COMPARADO CON EL BARÓMETRO ESTATAL 2024	52

INTRODUCCIÓN Y FICHA TÉCNICA

La Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi tiene entre sus objetivos prioritarios fortalecer las organizaciones y redes de iniciativa e intervención social y garantizar un conocimiento actualizado y sistemático del sector. En este marco, la Estrategia de Promoción del Tercer Sector Social de Euskadi¹ subraya, en su actuación 33, que "la disponibilidad de datos sistemáticos y periódicos sobre el sector, sus características y su contribución, constituye una base fundamental para el diagnóstico, la planificación y la evaluación, y ha contribuido y contribuirá a la estructuración del sector, a la identificación de las organizaciones con el mismo y a su reconocimiento". Con este propósito, la Estrategia establece un ciclo periódico de investigación y evaluación sobre la situación del TSSE que incluye un informe bienal (barómetro) y un informe cuatrienal (libro blanco) que integra el barómetro correspondiente.

Tanto el Barómetro como el Libro Blanco tienen como propósito recoger información periódica y relevante sobre las características de las organizaciones y su actividad, dar a conocer su contribución social y su realidad diversa, promover el sentimiento de pertenencia al TSSE y su reconocimiento social, así como orientar su promoción y desarrollo.

El **Barómetro 2025 del Tercer Sector Social de Euskadi** es un instrumento de síntesis que ofrece información relevante y actualizada sobre las organizaciones y redes de iniciativa e intervención social de Euskadi. La información recogida caracteriza a las organizaciones y redes del TSSE que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, canalizan la solidaridad organizada y la participación social de la ciudadanía en general y, en particular, de personas, familias, grupos o comunidades afectadas por situaciones de carácter social. En su actividad, estas organizaciones combinan la respuesta a las necesidades sociales a través de servicios con la incidencia social, ejerciendo una contribución fundamental al bienestar colectivo. Tal y como señala la Ley del TSSE, constituyen un activo esencial de la sociedad vasca para construirse como una sociedad justa, igualitaria, solidaria, cohesionada, participativa y democrática.

En este informe, como en todos los trabajos del Observatorio Vasco del Tercer Sector Social, partimos de la definición del Tercer Sector Social recogida en la Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi², que establece que forman parte del mismo las organizaciones de iniciativa social, con sede o delegación y actividad en la Comunidad Autónoma del País Vasco, cuya finalidad principal es promover, a través de actividades de intervención social, la inclusión social, la cooperación al desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos de personas, familias, grupos, colectivos o comunidades que afrontan situaciones de vulnerabilidad o exclusión, desigualdad, desprotección, discapacidad o dependencia.

¹ GOBIERNO VASCO (2018). *Estrategia de promoción del Tercer Sector Social de Euskadi*. Recuperado de: https://www.euskadi.eus/contenidos/noticia/xiileq_planes_departamentales/es_def/ESTRATEGIA-DE-PROMOCION-DEL-TERCER-SECTOR-SOCIAL-DE-EUSKADI.pdf

² EUSKADI. LEY 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi. *Boletín Oficial del País Vasco*, 94, de 19 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://www.euskadi.eus/bopv2/datos/2016/05/1602096a.pdf>.

Además, define como redes del tercer sector social de Euskadi las organizaciones, de segundo nivel y superiores, representativas de otras, así como las organizaciones de intervención directa del tercer sector social de Euskadi que sean representativas de un determinado colectivo, cuando no exista una red que lo represente en el territorio o ámbito geográfico de actuación de que se trate.

Agrupados en siete capítulos, los resultados del Barómetro 2025 muestran las principales características del TSSE en cuanto a su identidad, su actividad, las personas que lo integran, los recursos económicos con los que cuenta, las herramientas de gestión que utiliza, las relaciones internas y externas que mantiene y los retos que identifica. Incluye además un capítulo de datos comparativos que permiten observar la evolución de las organizaciones en los últimos años.

En esta edición del Barómetro se ha incorporado, por primera vez, una batería de preguntas dedicada a la convivencia intergeneracional dentro de las organizaciones. Se trata de uno de los desafíos del sector, según se señala en el Reto 6 del *Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi 2024*, relativo al relevo generacional y al cuidado de los equipos de trabajo. El apartado recoge información sobre la composición por edades de las organizaciones en sus distintos niveles, las percepciones sobre la convivencia y el traspaso de conocimiento entre generaciones, las acciones específicas desarrolladas en este ámbito, así como los desafíos y beneficios identificados por las propias organizaciones.

La elaboración del Barómetro 2025 del TSSE no hubiera sido posible sin la participación desinteresada de 435 organizaciones que han colaborado cumplimentando el cuestionario. A todas ellas nuestro más sincero agradecimiento.

FICHA TÉCNICA

UNIVERSO OBJETO DE ESTUDIO

4.320

organizaciones del TSSE

MUESTRA

han participado en el estudio

435

NIVEL DE CONFIANZA Y ERROR

95%

de confianza
y un margen de error del

4,46 %

TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS

cuestionario
online

CALENDARIO DE RECOGIDA DE DATOS

trabajo de campo realizado entre
el 16 de septiembre y el 21 de
noviembre de 2025

NOTAS METODOLÓGICAS

consultar documento de notas
metodológicas para más
información

1. IDENTIDAD

1.1. GRANDES CIFRAS

Se estima que el TSSE está formado por 4.320 organizaciones, lo que supone una tasa de 1,95 organizaciones por cada 1.000 habitantes de Euskadi³.

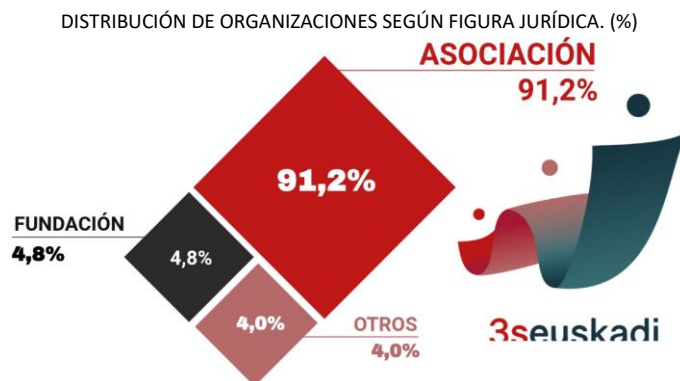
Por territorios, Bizkaia concentra la mayor parte del sector, con 2.397 organizaciones (el 55,5 % del total), seguida de Gipuzkoa con 1.264 (29,3 %) y Araba con 659 (15,3 %). En términos de densidad asociativa, Bizkaia presenta la tasa más alta con 2,07 organizaciones por cada 1.000 habitantes, seguida de Araba (1,95) y Gipuzkoa (1,74).

ORGANIZACIONES ACTIVAS EN 2025 SEGÚN TERRITORIO HISTÓRICO. ABSOLUTOS, % Y RATIO SOBRE POBLACIÓN



1.2. ¿CUÁLES SON LOS RASGOS CARACTERÍSTICOS DEL TSSE?

De entre las diferentes figuras jurídicas que pueden adoptar las organizaciones del TSSE de acuerdo con la Ley del TSSE 6/2016, las asociaciones son la mayoritaria. El 91,2 % de organizaciones lo son⁴, mientras que un 4,8 % son fundaciones y el 4 % restante tiene otra figura jurídica.



³ A fecha de 1 de enero de 2025, la población de Euskadi es de 2.218.210 personas, la de Bizkaia 1.155.733, la de Gipuzkoa 724.797 y la de Araba 337.680. Fuente: EUSTAT. Estadística municipal de habitantes (última actualización de enero de 2025).

⁴ La distribución de organizaciones según figura jurídica se ha calculado a partir del universo (total de organizaciones del TSSE) y no de la muestra.

Aproximadamente, un 34,7 % de organizaciones cuentan con la declaración de utilidad pública, que supone un reconocimiento social a su labor e implica que sus fines tienden a promover el interés general y su actividad no se dirige exclusivamente a beneficiar a sus personas asociadas. Además, un 21,4 % cuenta con la declaración de interés social, otro reconocimiento que pone en valor la contribución de estas organizaciones a la atención de necesidades sociales y al bienestar colectivo.

El 44 % de organizaciones son entidades constituidas directamente por las propias personas y/o familias destinatarias, lo cual da cuenta del vínculo estrecho y estable entre las organizaciones y las personas y colectivos destinatarios de su actividad.

En torno al 98 % de las entidades son organizaciones de base, mientras que las redes o entidades de segundo o tercer nivel constituyen aproximadamente un 2 % del total de organizaciones del sector⁵.

La mitad de las redes consultadas son entidades que agrupan menos de 11 organizaciones. La otra mitad, sin embargo, está constituida por 11 organizaciones o más. De media, cada una de las redes agrupa a unas 23 organizaciones.

ORGANIZACIONES SEGÚN ALGUNOS RASGOS CARACTERÍSTICOS (%)



⁵ La distribución de organizaciones según son organizaciones de base o redes se ha calculado a partir del universo (total de organizaciones del TSSE) y no de la muestra.

2. ACTIVIDAD

2.1. ¿EN QUÉ ÁMBITOS TRABAJAN?

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN PRINCIPAL. (%)



Los ámbitos de actuación que concentran el mayor número de organizaciones son el social transversal y el de servicios sociales. En particular, el 37,6 % de las organizaciones se dedican principalmente a la promoción de derechos de grupos como personas mayores, inmigrantes y mujeres, entre otros. Asimismo, el 21,9 % de las organizaciones se enfoca en la prestación de servicios sociales⁶.

Con independencia de que no sea su actividad principal, el 58,8 % de las organizaciones indica que participa en alguna medida en el ámbito social transversal, mientras que más de la mitad de las entidades del sector (56,8 %) tienen actividad en el ámbito de servicios sociales. Además de los ámbitos principales, el 46,3 % trabajan en torno a la educación y tiempo libre y el 41,2 % desempeñan al menos parte de sus labores en el ámbito de la salud.



2.2. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVAN DESEMPEÑANDO SU LABOR?

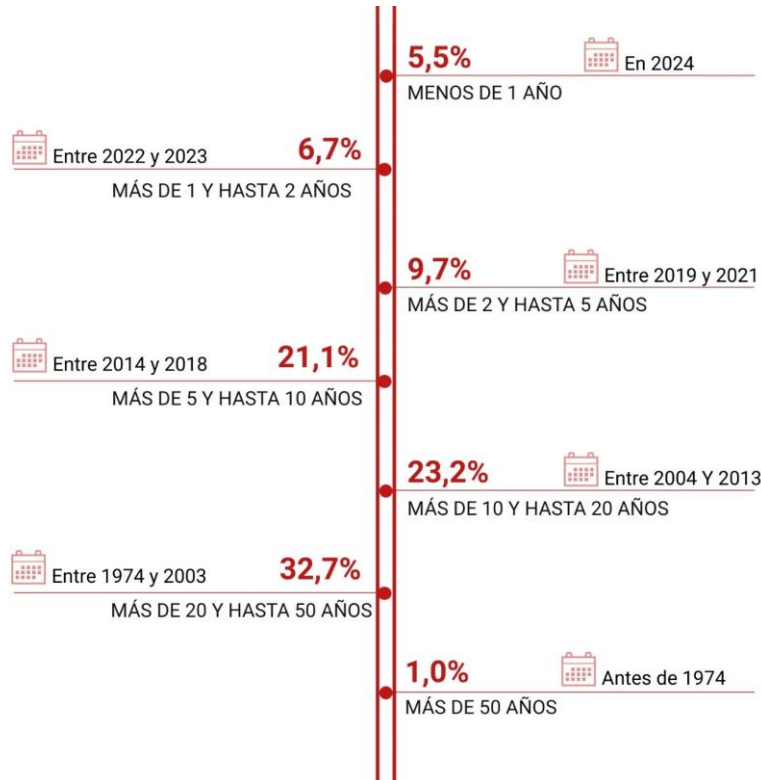
Dentro del TSSE, encontramos una amplia variedad de organizaciones, con distintos recorridos y experiencia. Aproximadamente el 33,7 % de las entidades que componen el sector tienen una trayectoria de 20 años o más, incluso alrededor del 1 % de ellas llevan activas 50 años o más.

Por otro lado, el sector también se nutre de organizaciones más recientes. Un 21,8 % de las organizaciones son relativamente jóvenes, con menos de 5 años de existencia⁷, lo que evidencia el dinamismo y rejuvenecimiento constante del sector.

⁶ La distribución de organizaciones según ámbito de actuación se ha calculado a partir del universo (total de organizaciones del TSSE) y no de la muestra.

⁷ La distribución de organizaciones según año de constitución se ha calculado a partir del universo (total de organizaciones del TSSE) y no de la muestra. Hay un 6,6 % de organizaciones del universo cuya fecha de constitución no ha sido posible verificar.

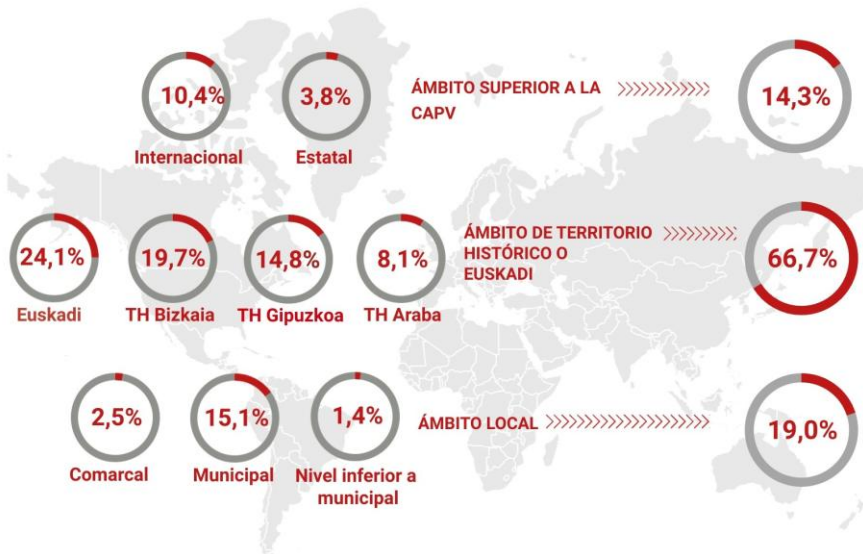
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN AÑO DE CONSTITUCIÓN. (%)



2.3. ¿HASTA DÓNDE SE EXTIENDE SU ACCIÓN?

La actividad del 85,7 % de las organizaciones no trasciende el ámbito de Euskadi, mientras que en torno al 14,3 % actúa en un ámbito geográfico superior. Entre las primeras, el 42,6 % centra su actividad en el territorio histórico en el que se ubica; otro 24,1 % lo hace en el conjunto de Euskadi. En relación con el resto de las organizaciones que operan en Euskadi, el 19 % son entidades que desarrollan su labor específicamente en el ámbito local (comarcal, municipal o inferior).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN. (%)



2.4. ¿QUÉ CONTINGENCIAS ATIENDEN?

En torno al 19,7 % de organizaciones del TSSE atiende a personas en situación o riesgo de exclusión, el 15,5 % a personas con discapacidad, un 7,8 % a personas en situación de desprotección y, por último, un 3,8 % a personas en situación o riesgo de dependencia.

La actividad del resto, 53,2 % de las organizaciones, tiene como destinatarias principales a personas que enfrentan otras situaciones de vulnerabilidad o desigualdad.

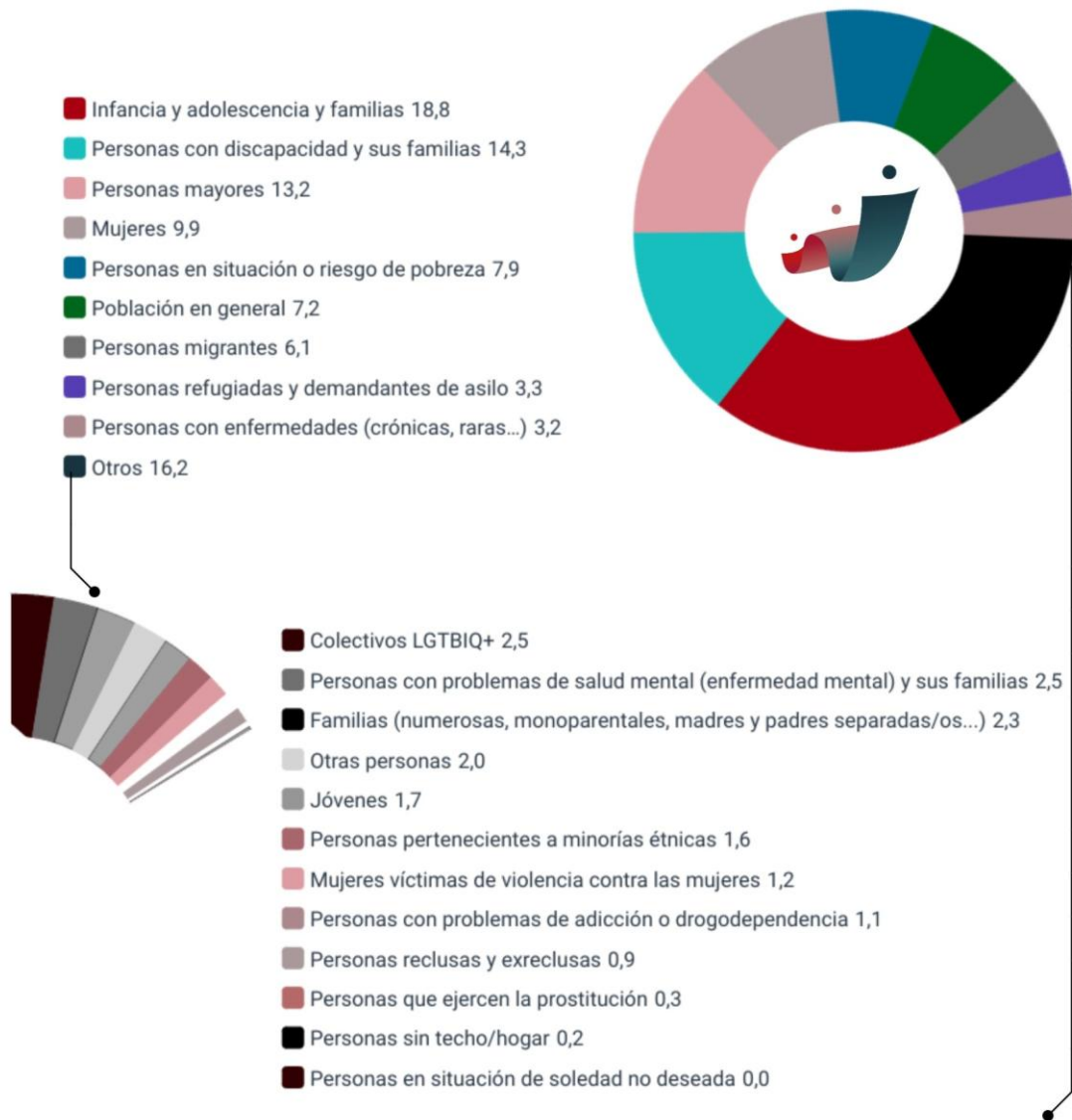


2.5. ¿A QUÉ COLECTIVOS DIRIGEN SU ACCIÓN?

Las organizaciones del TSSE tienen por colectivo principal personas destinatarias muy diversas, entre las que cabe destacar:

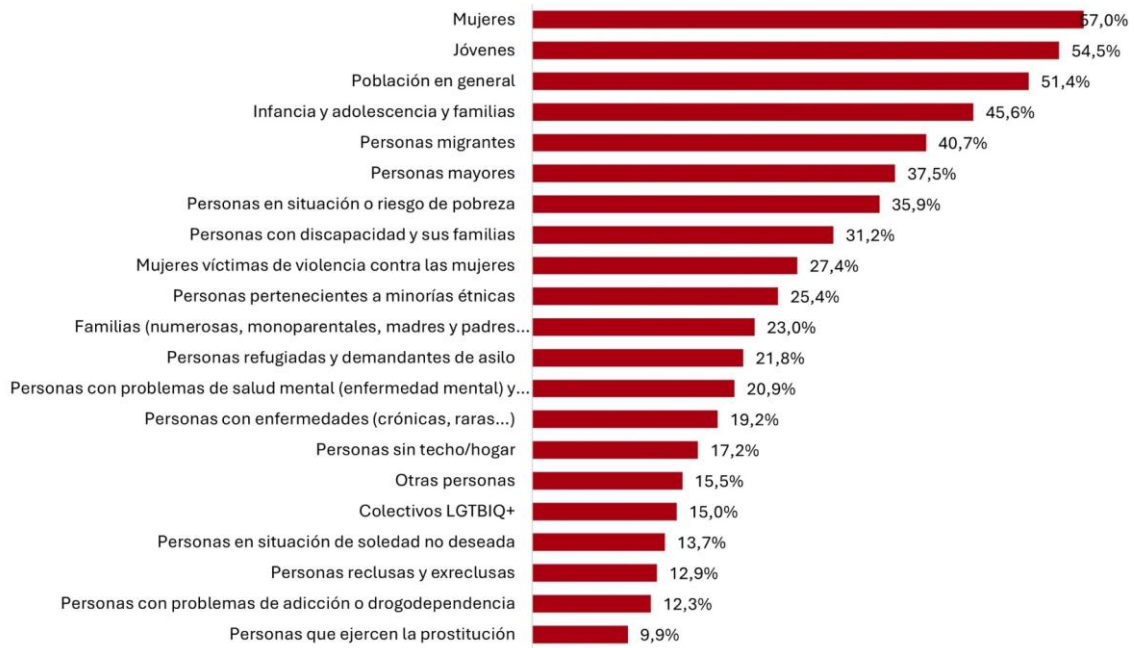
- Infancia, adolescencia y familias constituyen el colectivo principal del 18,8 % de las organizaciones consultadas.
- Las personas con discapacidad y sus familias son el colectivo principal del 14,3 % de organizaciones.
- Las personas mayores lo son para el 13,2 % de las organizaciones.
- Las mujeres lo son para el 9,9 %.
- Las personas en situación o riesgo de pobreza lo son para el 7,9 % de las organizaciones.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN COLECTIVO PRINCIPAL AL QUE DIRIGEN SU ACCIÓN. (%)



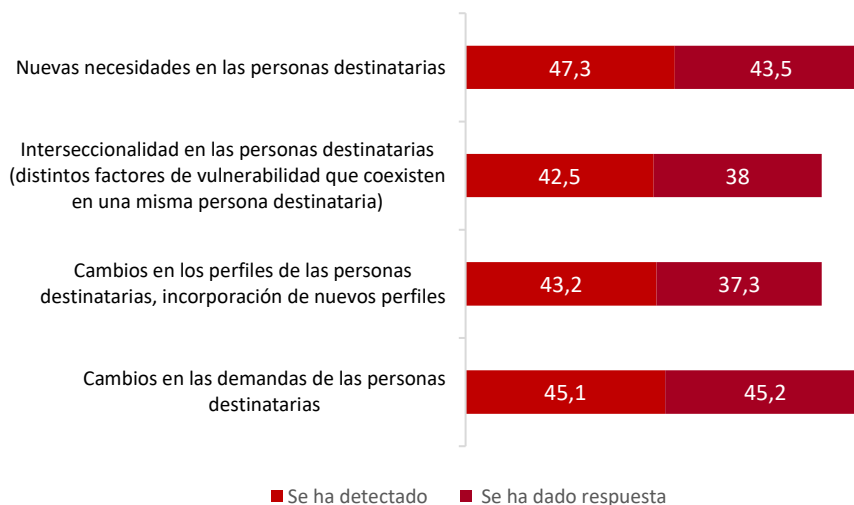
Si consideramos no solo el grupo principal al que se dirigen, sino todas las personas que una misma organización puede atender, observamos que más de la mitad de las organizaciones ofrecen sus servicios en diferente grado a mujeres y jóvenes. Además, el 45,6 % de las organizaciones se dedica a trabajar con la infancia, la adolescencia y las familias. También es notable la presencia de organizaciones que brindan apoyo a personas migrantes (40,7 %), personas mayores (37,5 %) y aquellas en situación de pobreza o en riesgo de pobreza (35,9 %).

ORGANIZACIONES QUE SE DIRIGEN A CADA UNO DE LOS COLECTIVOS. (%)



La capacidad de las organizaciones para identificar nuevas necesidades y responder a ellas de manera eficaz adquiere una importancia creciente. Las entidades del TSSE desarrollan su actividad en un entorno en constante transformación, en el que las demandas y necesidades de las personas destinatarias evolucionan con el tiempo. En cuanto a los cambios en las demandas de las personas destinatarias, un 45,1 % de las organizaciones los detectaron y un porcentaje muy similar (45,2 %) respondió con actividades específicas. En el caso de los cambios en los perfiles de las personas destinatarias, el 43,2 % los identificó, mientras que el 37,3 % generó actividades en respuesta. Asimismo, la interseccionalidad en las personas destinatarias fue detectada por el 42,5 % de las organizaciones, frente al 38,0 % que desarrolló respuestas. Por último, las nuevas necesidades fueron identificadas por un 47,3 %, mientras que la respuesta con actividades alcanzó el 43,5 %.

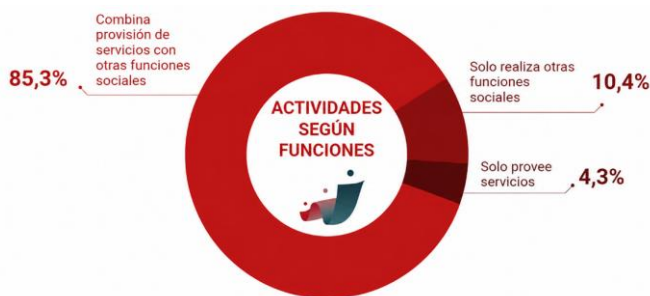
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN DETECCIÓN Y RESPUESTA A LOS CAMBIOS EN LAS PERSONAS USUARIAS. (%)



2.6. ¿QUÉ ACTIVIDAD DESARROLLAN?

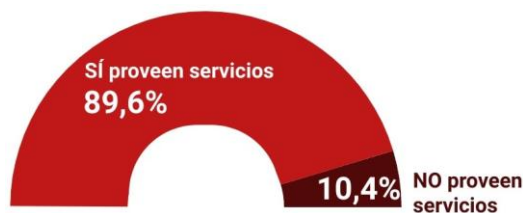
El 85,3 % de las organizaciones del TSSE combinan la provisión de servicios con otras actividades sociales relacionadas con la concienciación y la defensa de derechos. A través de la provisión de servicios, estas organizaciones responden a las necesidades sociales existentes y acercan recursos a las personas que los requieren, facilitando así su acceso a estos recursos. El resto de las organizaciones se dividen entre las que solo realizan otras funciones sociales vinculadas con la incidencia (10,4 %) y, en menor medida, las que solo prestan servicios (4,3 %).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN FUNCIONES. (%)



En general se observa que el 89,6 % de organizaciones provee algún tipo de servicio (con independencia de que, con frecuencia, además, realice también otras funciones), mientras que el 10,4 % restante se dedica exclusivamente a actividades relacionadas con la incidencia, la sensibilización, la investigación, etc.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PROVEEN SERVICIOS O NO. (%)

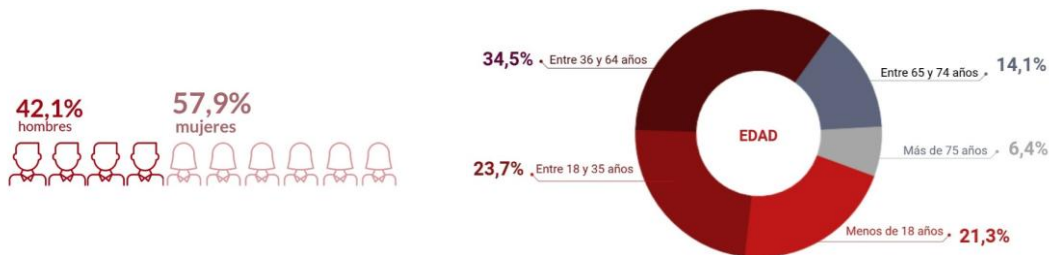


De media, las organizaciones que proveen servicios atienden a 458 personas usuarias, aunque la mitad de las organizaciones que proveen servicios tiene menos de 320 personas usuarias al año⁸. En cuanto al sexo de las personas usuarias, el 57,9 % son mujeres y el 42,1 % son hombres.

Por edades, el grupo más numeroso es el de personas entre 36 y 64 años, que representa el 34,5 % del total de personas usuarias, seguido del tramo de 18 a 35 años (23,7 %) y el de menores de 18 años (21,3 %). Las personas mayores suponen en conjunto el 20,5 % de las personas atendidas, repartidas entre el tramo de 65 a 74 años (14,1 %) y el de más de 75 años (6,4 %). La distribución refleja que el TSSE atiende a personas a lo largo de todo el ciclo vital.

⁸ Para el cálculo de los estadísticos de personas usuarias se han tenido en cuenta las organizaciones que proveen algún tipo de servicio y se han excluido las organizaciones que cuentan con 30.000 personas o más entre sus usuarias por considerarse organizaciones distorsionadoras cuyos valores aumentan significativamente la varianza de la muestra (en adelante organizaciones "outliers"). Se ha optado por el estadístico trimedia por ser más robusto (es un índice de tendencia central que se ha comprobado más útil para realizar estimaciones en una variable con tan alto grado de variabilidad).

COMPOSICIÓN DE LAS PERSONAS USUARIAS POR SEXO Y EDAD. (%)



Entre las organizaciones proveedoras de servicios, la situación mayoritaria es la de aquellas que sí prestan servicios, pero ninguno de ellos está incluido en las carteras de servicios de responsabilidad pública; este grupo representa el 69,7 %.

Por su parte, el 26,5 % de las organizaciones combina la prestación de servicios incluidos en dichas carteras con otros servicios no incluidos. Finalmente, solo el 3,8 % presta exclusivamente servicios incluidos en las carteras de responsabilidad pública.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE SERVICIOS SEGÚN TIENEN SERVICIOS DE RESPONSABILIDAD PÚBLICA O NO. (%)



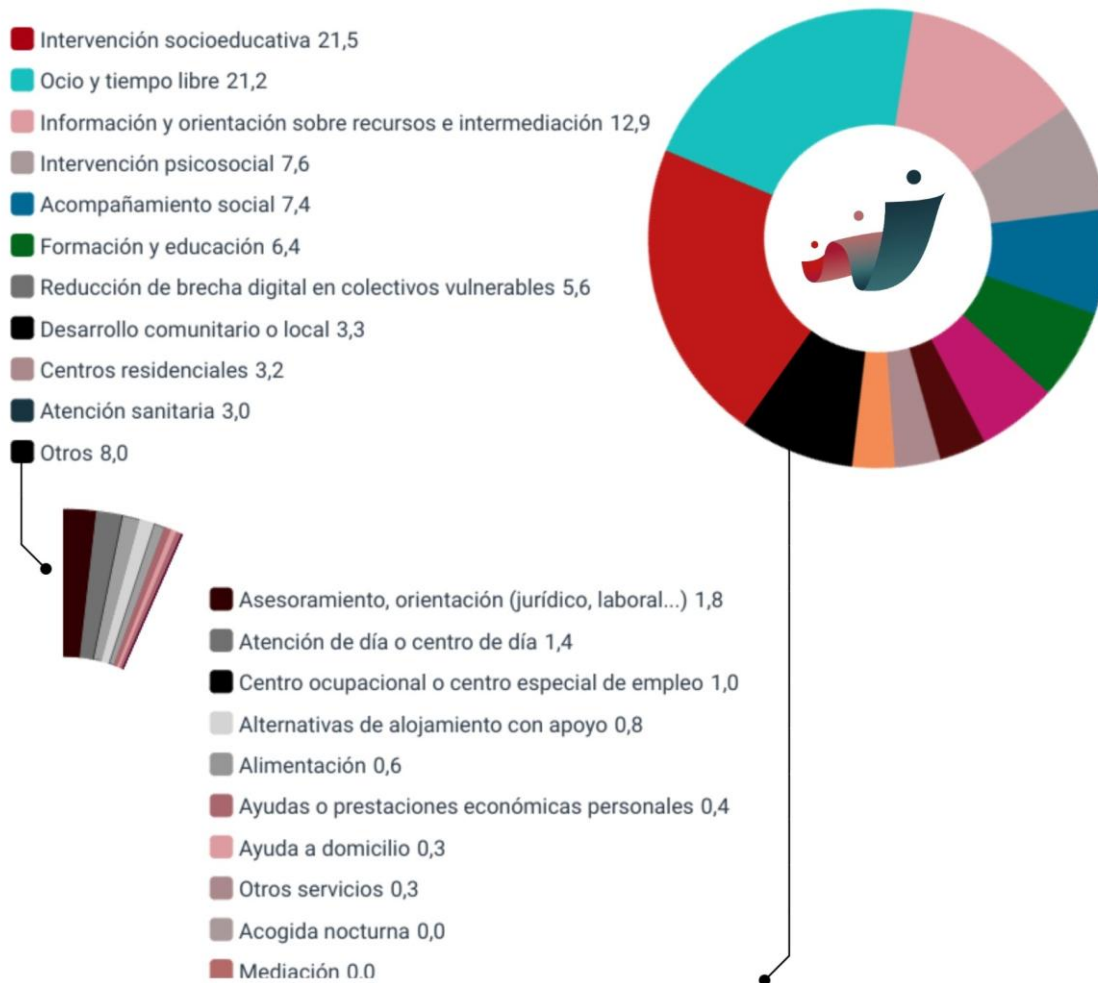
En conjunto, por tanto, el 30,3 % de las organizaciones proveedoras de servicios desarrolla algún servicio vinculado a las carteras de responsabilidad pública, aunque en la mayoría de los casos lo hace junto con otros servicios.

En la distribución de las organizaciones según el servicio principal que proveen, destacan dos ámbitos con un peso muy similar: la intervención socioeducativa (21,5 %) y el ocio y tiempo libre (21,2 %). Ambos servicios concentran conjuntamente una parte importante de las organizaciones proveedoras.

A cierta distancia se sitúa la información y orientación sobre recursos e intermediación (12,9 %), que constituye también un servicio principal significativo. Le siguen la intervención psicosocial (7,6 %), el acompañamiento social (7,4 %) y la formación y educación (6,4 %).

Con porcentajes más moderados aparecen la reducción de la brecha digital en colectivos vulnerables (5,6 %), el desarrollo comunitario o local (3,3 %), los centros residenciales (3,2 %) y la atención sanitaria (3,0 %). El resto de servicios presentan una presencia residual, agrupando categorías como el asesoramiento jurídico o laboral (1,8 %), la atención de día (1,4 %), los centros ocupacionales o centros especiales de empleo (1,0 %), las alternativas de alojamiento con apoyo (0,8 %) o la alimentación (0,6 %), entre otras.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN SERVICIO PRINCIPAL QUE PROVEEN. (%)



Más allá del servicio principal que provean, los servicios más extendidos son los de ocio y tiempo libre, prestados por el 63,1 % de las organizaciones, seguidos de formación y educación (59,6 %). También tienen una presencia muy destacada la información y orientación sobre recursos e intermediación (51,8 %) y la intervención socioeducativa (51,3 %), ambos presentes en más de la mitad de las entidades proveedoras.

En un segundo bloque aparecen servicios también frecuentes, aunque algo menos generalizados: el acompañamiento social (45,3 %), el asesoramiento y orientación jurídica, laboral u otros ámbitos (44,3 %), la intervención psicosocial (40,9 %) y el desarrollo comunitario o local (40,4 %). Estos datos muestran que una parte importante de las organizaciones combina la atención directa con funciones de orientación, apoyo y trabajo comunitario.

Con porcentajes más moderados se sitúan otros servicios (23,3 %), la mediación (19,1 %) y la atención sanitaria (15,8 %). Por debajo del 15 % aparecen servicios como la atención de día o centro de día (13,0 %), la alimentación (12,4 %), los centros residenciales (12,3 %), las ayudas o prestaciones económicas personales (12,1 %) y la reducción de la brecha digital en colectivos vulnerables (10,3 %).

Finalmente, los servicios menos extendidos son las alternativas de alojamiento con apoyo (9,2 %), la ayuda a domicilio (6,8 %), los centros ocupacionales o centros especiales de empleo (3,9 %) y la acogida nocturna (3,4 %).

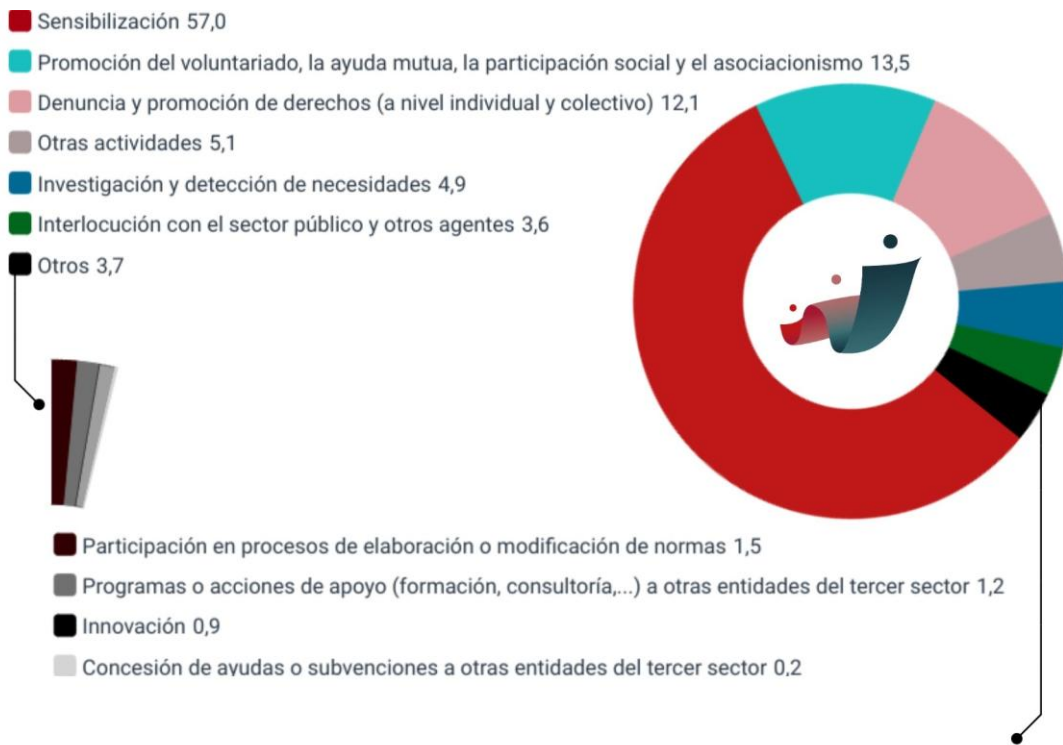


Entre las funciones sociales desarrolladas por las organizaciones, la sensibilización ocupa un lugar claramente predominante: representa el 57,0 % del total. Este dato muestra que las acciones orientadas a informar, concienciar y generar cambios en la percepción social constituyen la principal función en este ámbito.

A bastante distancia se sitúan la promoción del voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo (13,5 %) y la denuncia y promoción de derechos, tanto a nivel individual como colectivo (12,1 %). Aunque con menor peso que la sensibilización, ambas funciones reflejan una dimensión relevante de activación social, participación ciudadana e incidencia en derechos.

Con porcentajes más reducidos aparecen otras actividades (5,1 %), la investigación y detección de necesidades (4,9 %) y la interlocución con el sector público y otros agentes (3,6 %). Finalmente, otras funciones como la participación en procesos de elaboración o modificación de normas, o los programas de apoyo a otras entidades del tercer sector social, aunque de gran valor, tienen una presencia marginal dentro del conjunto.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN OTRA FUNCIÓN SOCIAL REALIZADA. (%)



Con independencia de la actividad principal, una amplia mayoría de las entidades lleva a cabo acciones de sensibilización (87,5 %). Más de dos tercios realizan acciones de promoción del voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo (68,8 %). Y en torno a dos de cada tres organizaciones desarrollan actividades de denuncia y promoción de derechos (62,4 %).

ORGANIZACIONES QUE REALIZAN CADA UNA DE LAS OTRAS FUNCIONES SOCIALES. (%)



En cuanto a las redes del TSSE, estas desarrollan una amplia variedad de funciones. La sensibilización es la función más extendida, realizada por el 95,9 % de las redes, seguida por la representación y defensa de derechos (91,4 %) y la interlocución con el sector público y otros agentes (90,9 %). También presentan porcentajes elevados la redistribución de recursos (84,1 %) y la interrelación entre las entidades agrupadas (83,6 %). La provisión de servicios a las organizaciones que agrupa (65,3 %) marca un primer descenso.

Con menor presencia aún aparecen la generación y difusión de conocimiento (39,0 %), la consecución de recursos (32,9 %) y la validación y/o promoción de prácticas en las organizaciones miembro (22,1 %).



2.7. EMPRESAS DE INSERCIÓN Y CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

Ciertas organizaciones dentro del TSSE sobresalen por su enfoque en la búsqueda y promoción de la integración laboral de grupos específicos de personas destinatarias. Esto es evidente en el caso de las empresas de inserción y los centros especiales de empleo, cuya población destinataria, según la normativa que rige estas instituciones, incluye a personas en situaciones de desventaja social o exclusión⁹, así como a personas con discapacidad¹⁰.

El 1,1 % de las organizaciones del TSSE son empresas de inserción y otro 2,7 % son promotoras de empresas de inserción¹¹, y por tanto buscan la incorporación al mercado laboral de colectivos en situación de exclusión.

⁹ Definición de empresa de inserción: estructuras productivas de bienes o servicios que tengan como fin la incorporación al mercado laboral de colectivos en situación de desventaja social o exclusión y lleven a cabo un proyecto personal de inserción mediante un proceso de aprendizaje adecuado que contemple la consecución de habilidades sociales, laborales, formación básica, cualificación laboral y conocimientos del mercado que les permitan mejorar sus condiciones de empleabilidad (DECRETO 182/2008, de 11 de noviembre, por el que se regula la calificación de empresas de inserción, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y su registro. Disponible en: <https://www.euskadi.eus/bopv2/datos/2008/11/0806515a.pdf>)

¹⁰ Definición de Centro Especial de Empleo: empresas cuyo objetivo principal es el de proporcionar a las y los trabajadores con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado, adecuado a sus características personales y que facilite la integración laboral de éstos en el mercado ordinario de trabajo. Sus características están reguladas por el Real Decreto 2273/1985, de 4 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de los Centros Especiales de Empleo definidos en el artículo 42 de la ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social del minusválido. Disponible en <https://www.boe.es/eli/es/rd/1985/12/04/2273/dof/spa/pdf>.

¹¹ La distribución de organizaciones según son o no empresa de inserción se ha calculado a partir del universo (total de organizaciones del TSSE) y no de la muestra.

En torno al 1,3 % de las organizaciones consultadas dispone de un Centro Especial de Empleo, que facilita la integración laboral de las personas con discapacidad.

ORGANIZACIONES SEGÚN ALGUNOS RASGOS CARACTERÍSTICOS (%)



3. PERSONAS

3.1. EQUIPOS DE TRABAJO: PERSONAS VOLUNTARIAS Y PERSONAS REMUNERADAS

El 62,7 % de las organizaciones del TSSE cuenta con personas remuneradas en sus equipos de trabajo, mientras que el 37,3 % están compuestas íntegramente por personas voluntarias.

ORGANIZACIONES QUE SÍ TIENEN PERSONAS REMUNERADAS EN SUS EQUIPOS DE TRABAJO (%)



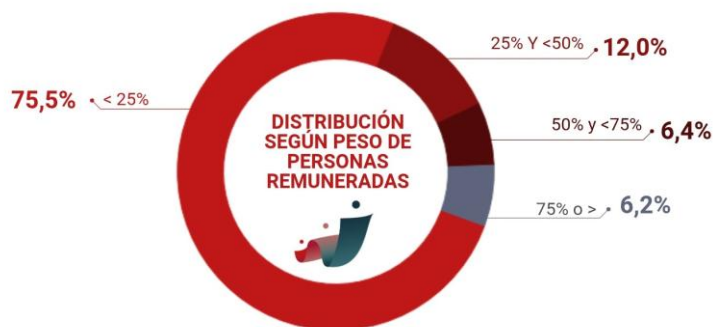
En cuanto al peso de las personas voluntarias en los equipos de trabajo, en un 88,4 % de las organizaciones el voluntariado tiene una presencia muy significativa, ya que representa la mitad o más de las personas que componen la organización.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PESO DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN EQUIPOS DE TRABAJO. (%)



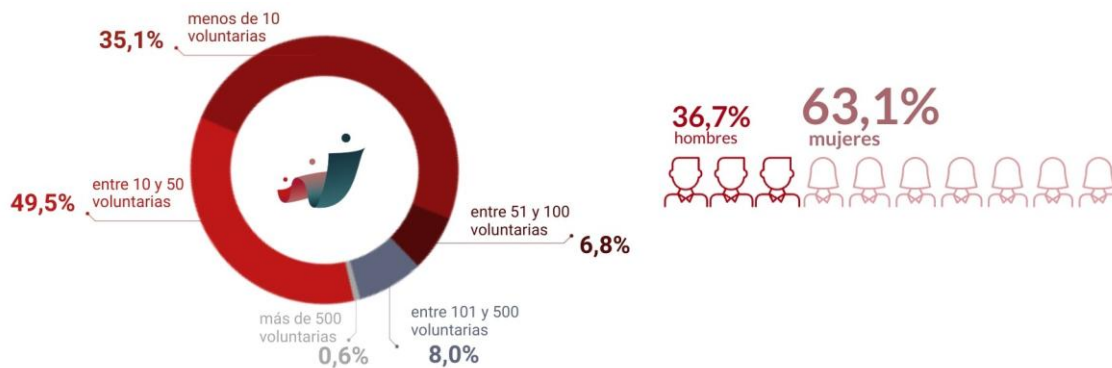
De manera similar, lo más frecuente es que el personal remunerado represente menos de la cuarta parte en la composición de los equipos de trabajo. El personal remunerado es mayoría solo en un 12,6 % de las organizaciones.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PESO DE PERSONAS REMUNERADAS EN EQUIPOS DE TRABAJO. (%)



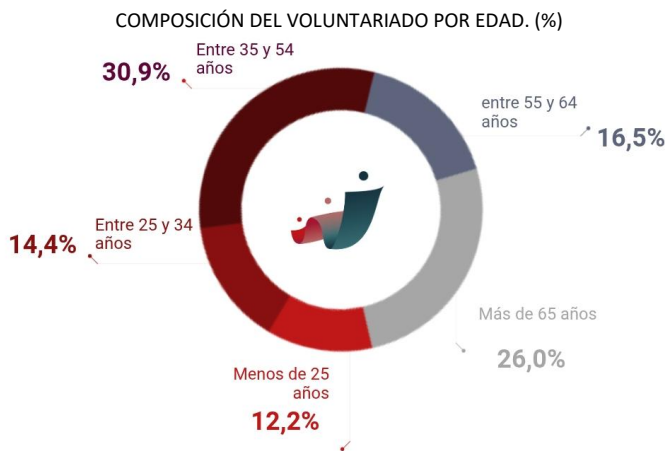
Lo más habitual es que el volumen de personas voluntarias en una organización ronde entre las 10 y las 50 personas (49,5 %). Aunque lo más frecuente es contar con 6 personas voluntarias, la media se sitúa en unas 36 personas voluntarias¹², el 63,1 % de las cuales son mujeres.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VOLUMEN DE VOLUNTARIADO Y COMPOSICIÓN DEL VOLUNTARIADO POR SEXO. (%)



En cuanto a la composición del voluntariado por edad, el grupo más numeroso es el de personas entre 35 y 54 años, que representa el 30,9 % del total, seguido del de personas de más de 65 años (26,0 %), lo que indica un voluntariado con un perfil predominantemente adulto y maduro. El tramo de 55 a 64 años supone el 16,5 %, de modo que las personas de 55 años o más concentran en conjunto más de 4 de cada 10 personas voluntarias (42,5 %).

En el extremo opuesto, las personas jóvenes tienen una presencia más limitada: el tramo de 25 a 34 años representa el 14,4 % y el de menores de 25 años el 12,2 %, de forma que poco más de una cuarta parte del voluntariado tiene menos de 35 años.



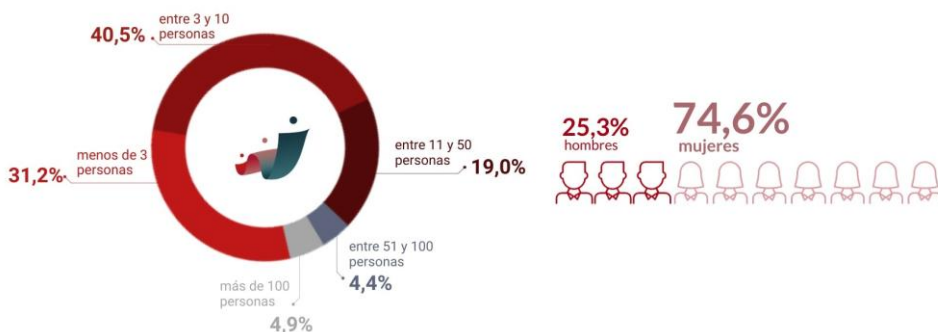
Cuando las organizaciones tienen personal remunerado, en algo más de 7 de cada 10 organizaciones el volumen de personas remuneradas no supera las 10 personas, incluso en el 31,2 % de los casos son menos de 3 personas las que reciben una remuneración. Sólo el 9,3 % de organizaciones cuenta con más de 50 personas remuneradas.

Aunque lo más frecuente es contar con 2 personas remuneradas, la media se sitúa en unas 15 personas remuneradas¹³, el 74,6 % de las cuales son mujeres.

¹² Para calcular los estadísticos de personas voluntarias se han excluido las organizaciones que cuentan con 1.000 personas voluntarias o más por considerarse organizaciones "outliers".

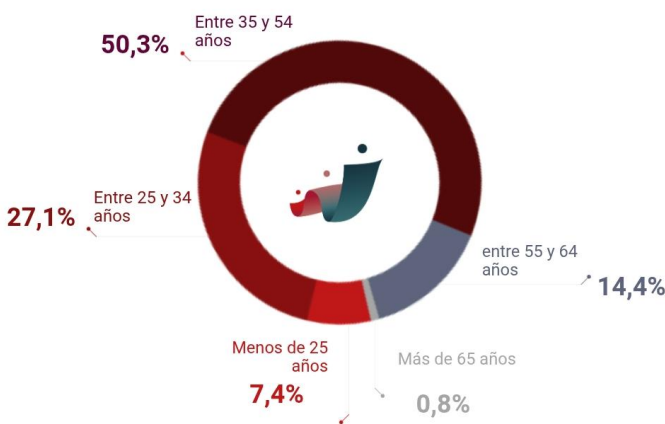
¹³ Para calcular los estadísticos de personas remuneradas se han tenido en cuenta organizaciones que cuentan con personas remuneradas y se han excluido las organizaciones que cuentan con 250 personas remuneradas o más por considerarse organizaciones "outliers".

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VOLUMEN DE PERSONAL REMUNERADO Y COMPOSICIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO POR SEXO. (%)



En cuanto a la composición del personal remunerado por edad, el grupo mayoritario es el de personas entre 35 y 54 años, que concentra al 50,3 % del total, es decir, a una de cada dos personas remuneradas. Le sigue el tramo de 25 a 34 años (27,1 %). El tramo de 55 a 64 años supone el 14,4 %, y la presencia de personas de más de 65 años es prácticamente testimonial (0,8 %). En el extremo más joven, el personal menor de 25 años representa el 7,4 %.

COMPOSICIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO POR EDAD. (%)



ORGANIZACIONES CON PERSONAL REMUNERADO CON CERTIFICADO DE DISCAPACIDAD. (%)

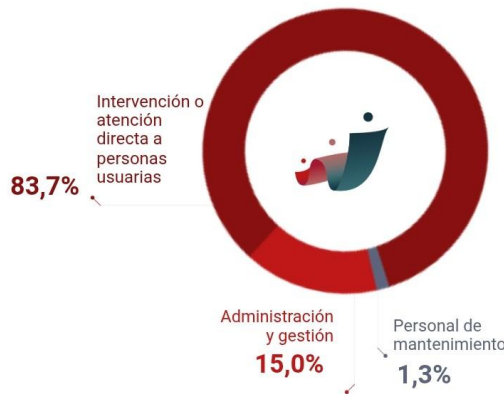


Orientativamente se estima que en torno al 17,8 % de las organizaciones cuenta entre su personal remunerado con personas con discapacidad (sin contar los centros especiales de empleo)¹⁴.

El personal remunerado del TSSE se dedica de forma abrumadoramente mayoritaria a la intervención o atención directa a personas usuarias, función que ocupa al 83,7 % del total. Las tareas de administración y gestión suponen el 15,0 %, mientras que el personal de mantenimiento representa únicamente el 1,3 %.

¹⁴ Los datos deben tomarse con cierta cautela porque el número de respuestas a esta cuestión ha sido especialmente bajo y la muestra sobre la que se ha calculado el porcentaje implica un margen de error de +/- 6,1 %.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO POR EL TIPO DE TAREAS



El 70,3 % del personal remunerado está contratado a tiempo completo, mientras que el 29,1 % del personal remunerado está contratado a tiempo parcial. El 0,6 % restante corresponde a otras situaciones. Las mujeres concentran 8 de cada 10 de esos contratos parciales.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO SEGÚN TIPO DE JORNADA Y COMPOSICIÓN DE PERSONAL REMUNERADO A TIEMPO PARCIAL POR SEXO. (%)



Con respecto al tipo de contrato, el 80,8 % del personal remunerado tiene un contrato indefinido o fijo, mientras que el resto tiene otro tipo de contrato (temporal, fijo discontinuo, etc.).

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL REMUNERADO POR TIPO DE CONTRATO. (%)



PERSONAL REMUNERADO CON PUESTO DE RESPONSABILIDAD POR SEXO. (%)

Puestos de responsabilidad - PERSONAL REMUNERADO

13,2% Personas que asumen algún cargo o tipo de responsabilidad remunerada en su organización



En torno a un 13,2 % del personal asume algún cargo o tipo de responsabilidad remunerada en la organización. La tasa es muy similar entre hombres (13,25 %) y mujeres (13,29 %).

El 64,4 % de las personas con responsabilidad última de gestión (dirección, gerencia o similar) en las organizaciones del TSSE son mujeres, frente al 35,5 % que son hombres. Las personas no binarias representan el 0,1 %. Esta distribución refleja la marcada feminización que caracteriza al sector en todos sus niveles, si bien el peso de los hombres en los puestos de responsabilidad de gestión (35,5 %) es superior a su presencia en el conjunto del personal remunerado (25,4 %),

lo que indica una cierta sobrerrepresentación masculina en los espacios de dirección respecto a su peso en la plantilla general.

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS CON RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN POR GÉNERO. (%)



3.2. PERSONAS SOCIAS Y DONANTES

COMPOSICIÓN DE PERSONAS DONANTES POR TIPO. % Y MEDIA

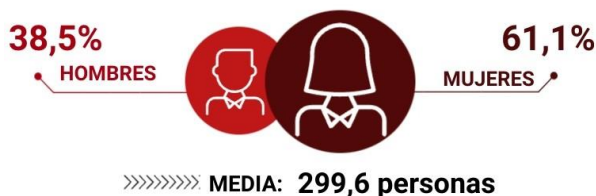


Se calcula que en torno a un 49,7 % de las organizaciones del sector tienen donantes, mayoritariamente donantes regulares (en el 88,6 % de los casos).

De media cada organización cuenta con unas 79,4 personas que realizan aportaciones económicas de manera regular, si bien la mitad de las organizaciones no tiene más de 10 personas donantes regulares¹⁵.

De media las asociaciones del TSSE cuentan con unas 300 personas socias, si bien cabe considerar que en torno a la mitad de las asociaciones están formadas por 134 o menos personas socias¹⁶. Aproximadamente, de cada 10 personas socias 6 son mujeres y 4 hombres¹⁷.

COMPOSICIÓN DE PERSONAS SOCIAS POR SEXO. % Y MEDIA



¹⁵ Para calcular los estadísticos de personas donantes regulares se han excluido las organizaciones que cuentan con 1.000 donantes regulares o más por considerarse organizaciones “outliers”.

¹⁶ Para calcular los estadísticos de personas socias se han tenido en cuenta organizaciones cuya figura jurídica es de asociación (que suponen el 90% de las organizaciones del TSSE) y se han excluido las organizaciones que cuentan con 5.000 personas socias o más por considerarse organizaciones “outliers”.

¹⁷ Para el cálculo de la desagregación por sexo de las personas socias se han tenido en cuenta organizaciones cuya figura jurídica es de asociación.

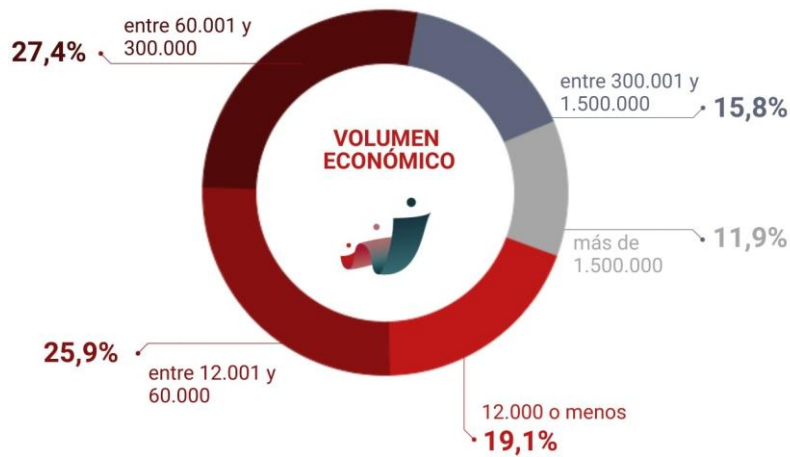
4. RECURSOS ECONÓMICOS

4.1. ¿CON QUÉ RECURSOS ECONÓMICOS CUENTAN?

Dentro del TSSE, se observa que un 72,4 % de las organizaciones se consideran de tamaño pequeño o mediano, caracterizadas por tener un volumen de ingresos que no sobrepasa los 300.000 €.

Por otro lado, las organizaciones grandes representan el 15,8 % del TSSE y las muy grandes el 11,9 %. Esta distribución evidencia la convivencia en el TSSE de organizaciones con capacidades económicas muy dispares: mientras un 11,9 % maneja presupuestos superiores al millón y medio de euros, los ingresos de un 19,1 % de las entidades del sector no alcanzan los 12.000 €.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS EN 2024. (%)



El resultado económico del 43,3 % de las organizaciones en 2024 fue de equilibrio de cuentas. Un 31,0 % de las organizaciones obtuvo un resultado positivo, sin olvidar que éste no se trata de un superávit que las organizaciones acumulan como ganancias empresariales, sino que representa un remanente necesario para el adecuado funcionamiento de las entidades. Un 25,6 % de entidades obtuvo un resultado negativo.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN RESULTADO DEL EJERCICIO 2024. (%)



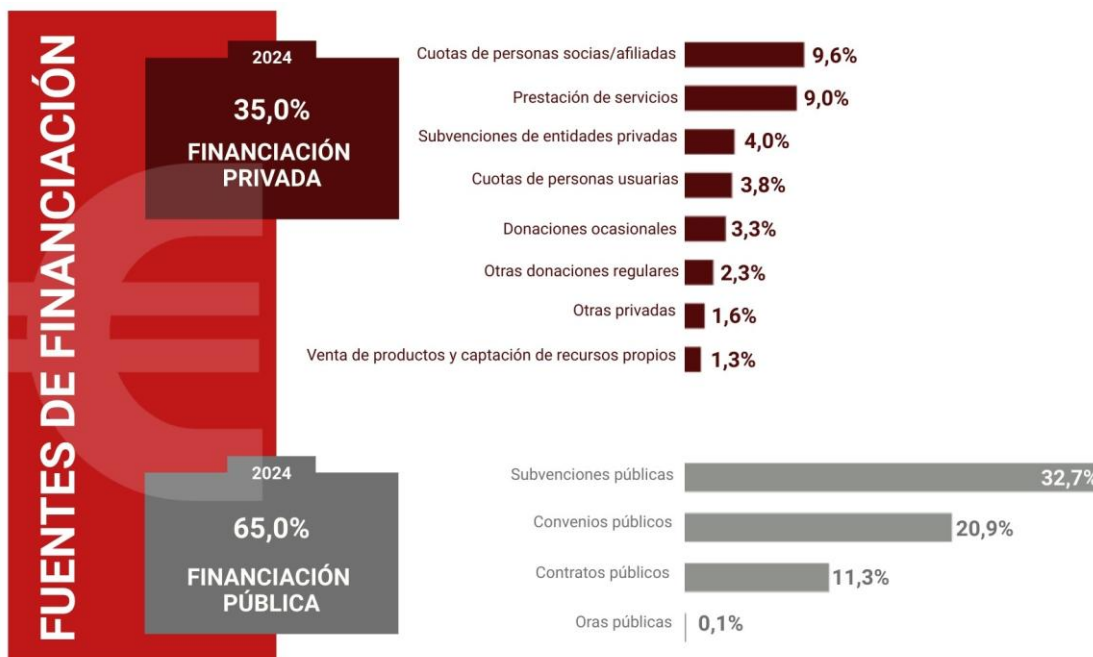
4.2. ¿DE DÓNDE PROCEDE SU FINANCIACIÓN?

En cuanto al peso relativo de cada fuente de ingresos sobre el total de la financiación del sector, la financiación pública representa el 65,0 % de los ingresos, mientras que la financiación privada supone el 35,0 % restante¹⁸. Por tanto, la estructura económica del sector se apoya mayoritariamente en recursos procedentes de las administraciones públicas. Dentro de la financiación pública, la fuente con mayor peso son las subvenciones públicas, que aportan el 32,7 % del total de la financiación del sector. Les siguen los convenios públicos, con un 20,9 %, y los contratos públicos, con un 11,3 %. En conjunto, subvenciones y convenios públicos concentran el 53,6 % de todos los ingresos del sector, lo que evidencia la importancia de estas dos vías de financiación. Las otras fuentes públicas tienen un peso prácticamente residual, con apenas un 0,1 %.

En el ámbito privado, destacan las cuotas de personas socias o afiliadas (9,6 %) y la prestación de servicios (9,0 %), seguidas a cierta distancia por las subvenciones de entidades privadas, las cuotas de personas usuarias y las donaciones ocasionales. El resto de fuentes privadas presenta un peso reducido.

En conjunto, la financiación propia del sector se sitúa en torno al 29,4 %, dentro de un modelo mixto en el que sigue predominando claramente la financiación pública.

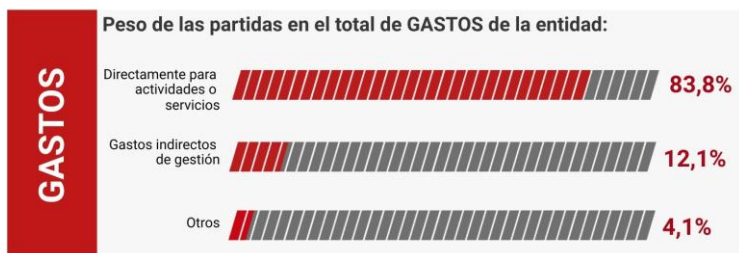
PESO RELATIVO DE CADA FUENTE DE INGRESOS SOBRE EL TOTAL DE LA FINANCIACIÓN DEL SECTOR. (%)



¹⁸ Para calcular el peso de cada fuente de financiación en el total de la financiación del sector, tal como se hizo en el Barómetro 2023 y a diferencia de estudios previos en los que se utilizaba como referencia el promedio de cada fuente de financiación, se ha procedido a realizar un cálculo a partir del volumen económico de cada organización multiplicado por el peso de cada fuente de financiación en las organizaciones. Esto supone un cambio metodológico en el cálculo de dicho indicador que hay que considerar en posibles análisis comparativos.

4.3. ¿A QUÉ DESTINAN LOS RECURSOS ECONÓMICOS?

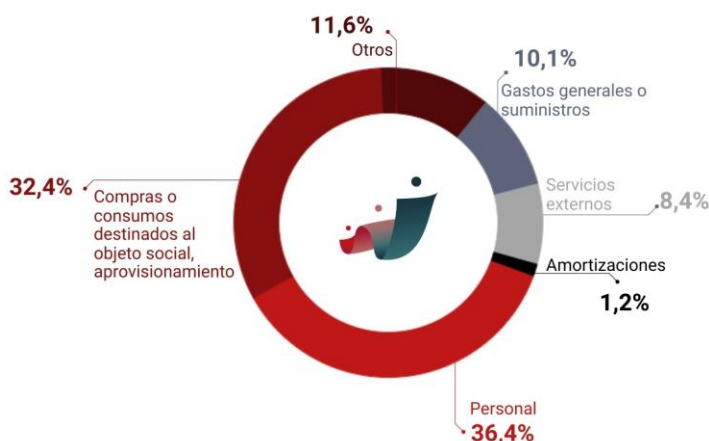
PESO RELATIVO DE CADA TIPO DE GASTO SEGÚN FINALIDAD. (%)



Según la finalidad del gasto, las organizaciones destinan de media en torno al 83,8 % del gasto a la actividad o servicios prestados, mientras que los gastos indirectos de gestión suponen de media el 12,1 % del gasto total.

Según la naturaleza del gasto, las organizaciones destinan a personal el 36,4 % del gasto que realizan. Las compras o consumos destinados al objeto social o al aprovisionamiento suponen el 32,4 % del gasto.

PESO RELATIVO DE CADA TIPO DE GASTO SEGÚN NATURALEZA. (%)



El 26,6 % de las organizaciones presenta problemas de liquidez, frente al 73,4 % que no los tiene.

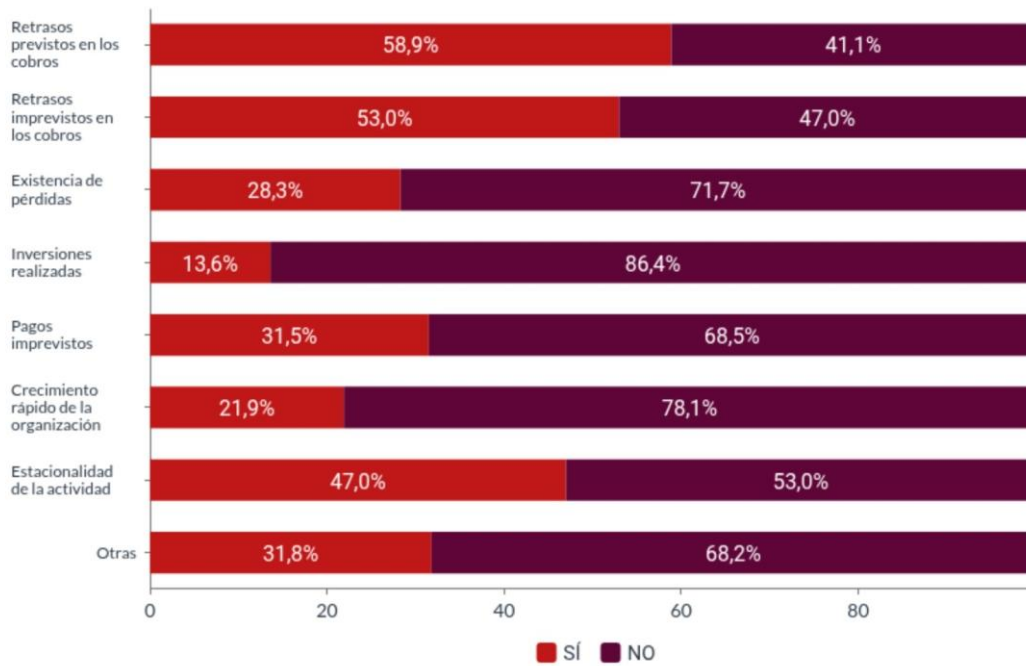
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN EXISTENCIA DE PROBLEMAS DE LIQUIDEZ. (%)



Entre las organizaciones con problemas de liquidez, las causas más relevantes son los retrasos previstos en los cobros (58,9 %), los retrasos imprevistos en los cobros (53,0 %) y la estacionalidad de la actividad (47,0 %). También tienen peso los pagos imprevistos (31,5 %), la existencia de pérdidas (28,3 %) y otras causas (31,8 %).

Las menos frecuentes son el crecimiento rápido de la organización (21,9 %) y las inversiones realizadas (13,6 %), lo que muestra que los problemas de liquidez del sector tienen un origen predominantemente externo.

FACTORES SEÑALADOS POR LAS ORGANIZACIONES QUE INFLUYEN EN LOS PROBLEMAS DE LIQUIDEZ O TENSIONES DE TESORERÍA. (%)



El 21,2 % de las organizaciones señala dificultades de acceso a crédito, mientras que el 78,8 % no presenta este tipo de dificultad.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN EXISTENCIA DE DIFICULTADES DE ACCESO AL CRÉDITO. (%)



En torno a un tercio de las organizaciones ha realizado en los últimos tres años una auditoría contable externa.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍA DE CUENTAS. (%)



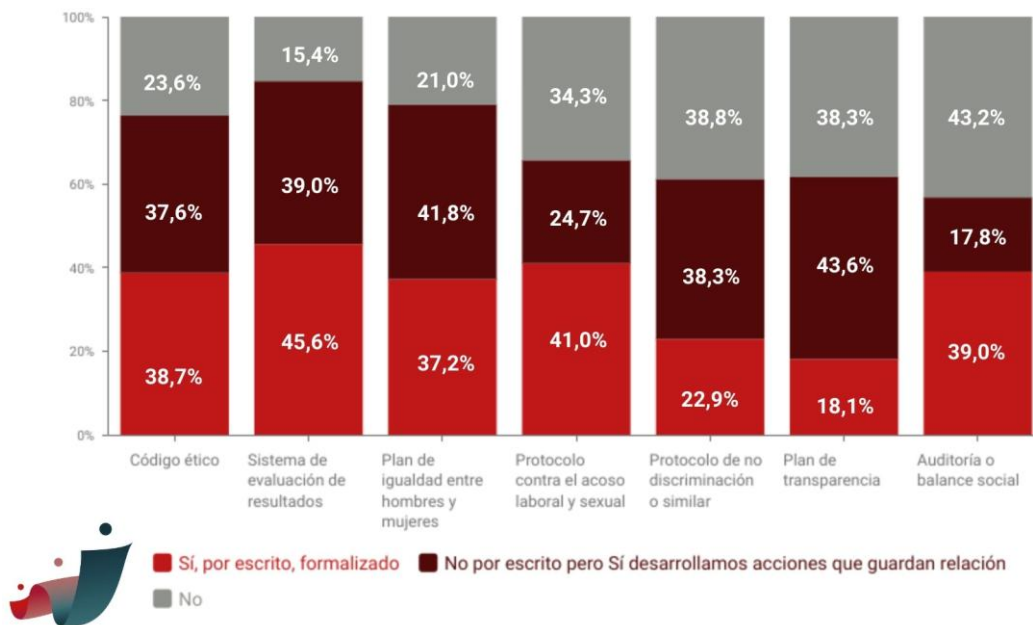
5. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN

5.1. ¿QUÉ HERRAMIENTAS DE GESTIÓN UTILIZAN?

Las organizaciones disponen de varias herramientas de gestión, como sistemas de evaluación, planes de igualdad, códigos éticos, entre otras, que contribuyen al eficiente funcionamiento de estas entidades. En algunos casos, aunque no es lo común, estas herramientas están formalizadas, mientras que en otras ocasiones se llevan a cabo a través de acciones más específicas. Los sistemas de evaluación y los planes de igualdad son ejemplos de las herramientas más estandarizadas en este contexto. El 38,7 % de las organizaciones tiene un código ético y otro 37,6 % de las entidades desarrollan acciones que guardan relación con el mismo, aunque no dispongan de uno por escrito. El 45,6 % de organizaciones cuenta con un sistema de evaluación de resultados o de impacto de los proyectos o actividades formalizado y otro 39,0 % desarrolla acciones relacionadas con ello.

El 79,0 % de las organizaciones desarrolla acciones relacionadas con la igualdad entre hombres y mujeres y un 37,2 % cuenta con un Plan de Igualdad por escrito y formalizado. El 61,2 % de las entidades desarrolla acciones que guardan relación con la no discriminación. Las entidades que tienen por escrito y formalizado un protocolo de acoso alcanzan el 41,0 % y otro 24,7 % realiza acciones relacionadas. El 61,7 % de las entidades desarrolla acciones que guardan relación con la transparencia y un 18,1 % tiene un Plan de Transparencia formalizado. El 56,8 % de las entidades desarrolla acciones vinculadas con algún tipo de auditoría, aunque solo el 39,0 % cuenta con una auditoría o balance social por escrito y formalizado.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN FUNCIÓN DEL GRADO DE INCORPORACIÓN DE DIFERENTES HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. (%)

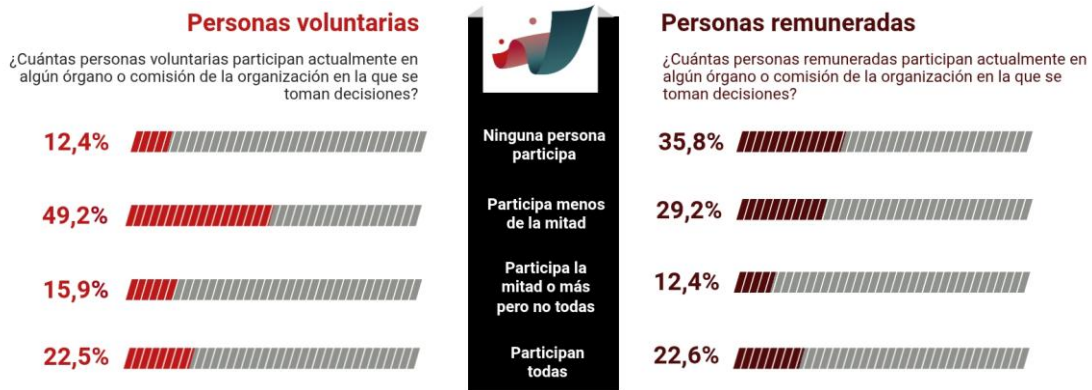


5.2. ¿QUÉ OTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HAN INCORPORADO?

En el 87,6 % de las organizaciones las personas voluntarias participan en algún órgano o comisión de la organización en la que se toman decisiones. En un 15,9 % la mitad o más de las personas voluntarias participan y en un 22,5 % todas.

En el 35 % de las organizaciones con personal remunerado la mitad o más de este personal participa de algún órgano o comisión de la organización en la que se toman decisiones. En un 22,6 % de los casos en estas comisiones u órganos se involucra al total de la plantilla¹⁹.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN PESO DE PERSONAS VOLUNTARIAS Y PERSONAS REMUNERADAS EN ÓRGANOS O COMISIONES DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS QUE SE TOMEN DECISIONES. (%)



Por otro lado, en torno al 20,7 % de las organizaciones del TSSE están incorporando la Agenda 2030 en sus organizaciones alineando su actividad y su estrategia con la misma. Cerca del 35 % de las organizaciones han comenzado una reflexión para incorporarla o están ya realizando acciones y actividades vinculadas. El resto de las organizaciones, aproximadamente el 45 %, todavía no han comenzado una reflexión al respecto.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN INCORPORACIÓN DE LA AGENDA 2030 EN SU ORGANIZACIÓN. (%)



¹⁹ Los datos deben tomarse con cierta cautela porque el número de respuestas a esta cuestión ha sido especialmente bajo y la muestra sobre la que se ha calculado el porcentaje implica un margen de error de +/- 5,2 %.

Las organizaciones recurren a distintas fuentes de recursos para financiar la actividad vinculada con la Agenda 2030, pudiendo combinar financiación propia, privada y pública. Entre las organizaciones que impulsan acciones vinculadas a la Agenda 2030 o han alineado su actividad con ella, el 46,7 % de entidades recurre a recursos propios. Un 32,5 % de organizaciones recurre a recursos públicos y un 12,5 % a recursos privados. Estos datos ponen de manifiesto el peso especialmente relevante de la financiación propia en el impulso y desarrollo de actuaciones relacionadas con la Agenda 2030.

PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS DESTINADOS A LA FINANCIACIÓN DE LA INCORPORACIÓN DE LA AGENDA 2030 EN LAS ORGANIZACIONES. (%)

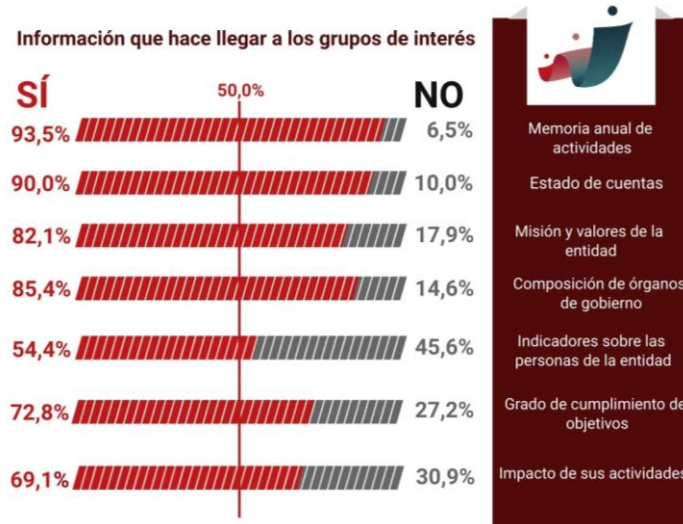


5.3. ¿QUÉ INFORMACIÓN HACEN LLEGAR A SUS GRUPOS DE INTERÉS?

En torno al 93,5 % de las organizaciones hacen llegar habitual o regularmente a sus grupos de interés tanto la memoria anual de actividades de la entidad y el 90 % les comunica información sobre el estado de sus cuentas.

Además, el 82,1 % de las organizaciones hacen llegar a sus grupos de interés habitual o regularmente información sobre la misión y valores de la entidad y un 85,4 % información sobre la composición de sus órganos de gobierno. Aunque en menor medida, también es considerable el porcentaje de organizaciones que hacen llegar a sus grupos de interés información sobre el grado de cumplimiento de objetivos (72,8 %) y sobre el impacto de sus actuaciones (69,1 %). Es algo menos frecuente que las organizaciones hagan llegar información sobre las personas de la entidad (54,4 %).

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN FUNCIÓN DE SI HACEN LLEGAR HABITUALMENTE A SUS GRUPOS DE INTERÉS DIVERSOS TIPOS DE INFORMACIÓN. (%)



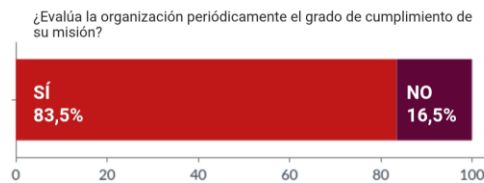
El 67,7 % de las organizaciones ha realizado o participado en alguna campaña de sensibilización, captación de recursos, denuncia, recogida de firmas o iniciativas similares a lo largo del último año. Entre ellas, la colaboración con otras entidades es la norma: el 82,6 % afirma haber llevado a cabo alguna de esas campañas en colaboración con otras organizaciones. Este segundo dato sugiere que la acción colectiva y el trabajo en red son el modo predominante en que el sector desarrolla su actividad de incidencia y movilización social, más que la actuación aislada de cada entidad.

PARTICIPACIÓN EN CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN, CAPTACIÓN DE RECURSOS, DENUNCIA U OTRAS INICIATIVAS SIMILARES, Y COLABORACIÓN CON OTRAS ENTIDADES. (%)



El 83,5 % de las organizaciones evalúa periódicamente el grado de cumplimiento de su misión, frente al 16,5 % que no lo hace. Se trata de un dato positivo que refleja una cultura organizativa mayoritariamente orientada a la reflexión sobre los propios fines y al seguimiento de su consecución.

EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN. (%)



6. RELACIONES

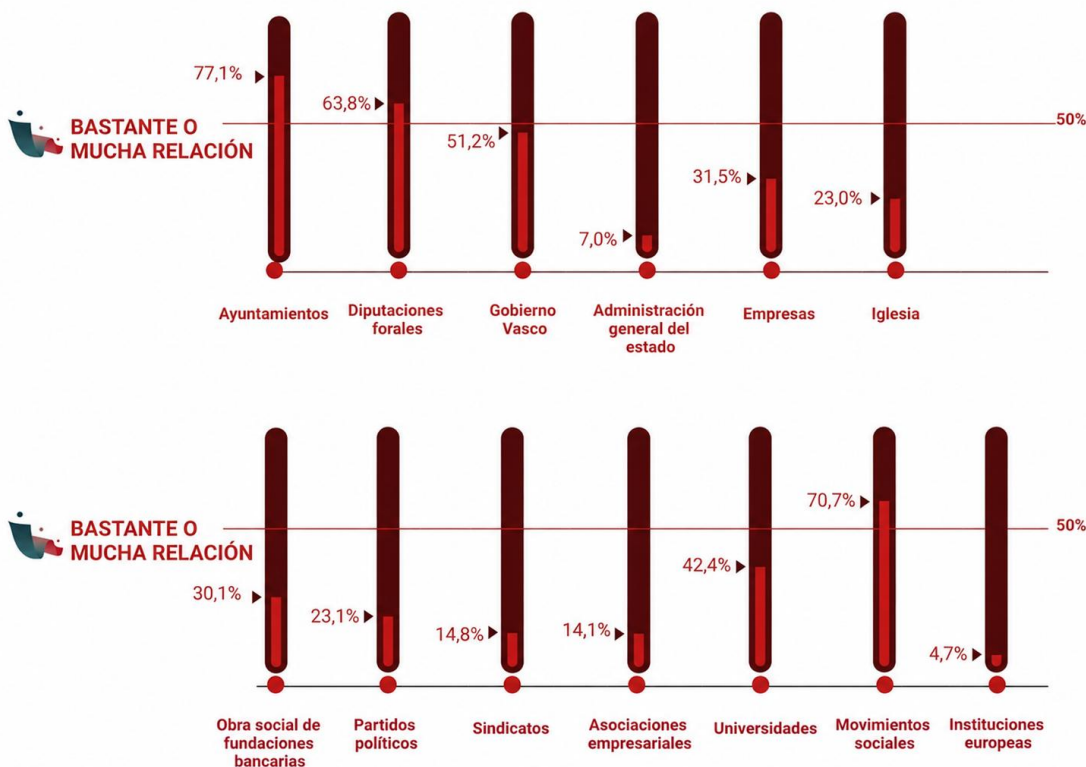
6.1. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON OTROS AGENTES?

De entre todos los organismos de la administración pública, la relación de las organizaciones del sector es especialmente estrecha con los ayuntamientos. Un 77,1 % de organizaciones dice tener bastante o mucha relación con la administración a nivel municipal, un 63,8 % con las diputaciones forales y un 51,2 % con el Gobierno Vasco.

También se mantienen lazos con los movimientos sociales (el 70,7 % de las entidades consultadas dice tener bastante o mucha relación con ellos) y con las universidades (42,4 %).

Los niveles de relación con otros agentes son considerablemente menores. Concretamente, el 31,5 % de las organizaciones del sector dice tener una relación o colaboración bastante o muy estrecha con empresas; el 30,1 % con fundaciones bancarias; el 23,0 % con la Iglesia; el 21,3 % con los partidos políticos; el 14,8 % con las asociaciones empresariales; y el 14,1 % con los sindicatos. Las relaciones con la Administración General del Estado (7,0 %) y con las instituciones europeas (4,7 %) son testimoniales para la gran mayoría del sector.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE TIENEN BASTANTE O MUCHA RELACIÓN O COLABORACIÓN CON DIVERSOS AGENTES SOCIALES. (%)

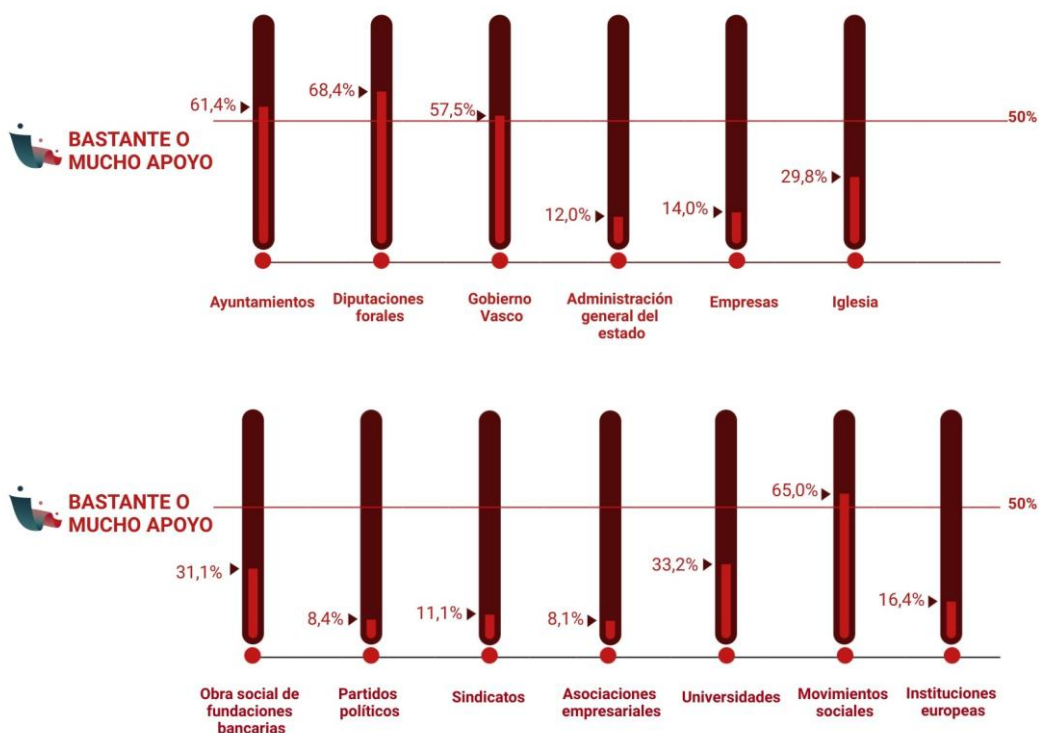


En cuanto al apoyo percibido, son las diputaciones forales las que reciben la valoración más positiva: el 68,4 % de las organizaciones considera que les prestan bastante o mucho apoyo. Le siguen los movimientos sociales (65,0 %), los ayuntamientos (61,4 %) y el Gobierno Vasco (57,5 %).

%). Estos cuatro agentes son los únicos que superan el umbral del 50 % en la percepción de apoyo, configurando así el núcleo de la red de respaldo del sector.

A notable distancia se sitúan las universidades (33,2 %) y las fundaciones bancarias (31,1 %), seguidas de la Iglesia (29,8 %). El resto de agentes, como las instituciones europeas (16,4 %), empresas (14,0 %), Administración General del Estado (12,0 %), sindicatos (11,1 %), partidos políticos (8,4 %) y asociaciones empresariales (8,1 %), reciben valoraciones muy bajas, con una percepción de apoyo residual para la mayoría de las organizaciones del sector.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE RECIBEN BASTANTE O MUCHO APOYO DE DIVERSOS AGENTES SOCIALES. (%)

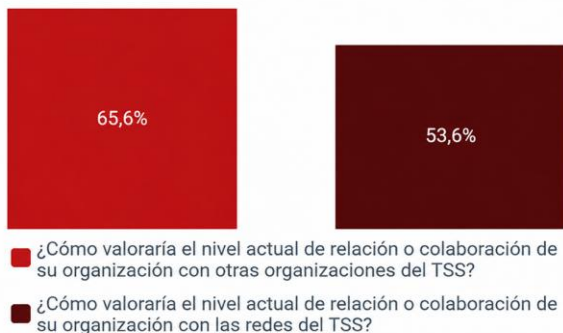


6.2. ¿CÓMO SON LAS RELACIONES DENTRO DEL TSSE?

En el contexto del TSSE, la cooperación entre organizaciones constituye un elemento central en la manera de comprender y desarrollar su actividad. La creación de alianzas y la participación en redes favorecen un funcionamiento más coordinado e interconectado del sector. Además, la formalización de estos espacios de colaboración no solo refuerza las relaciones entre las entidades, sino que contribuye también a una mayor articulación, cohesión y estructuración del TSSE en su conjunto.

El 65,6 % de las organizaciones valora como bastante o mucha la relación o colaboración que actualmente mantiene con otras organizaciones. Respecto a las redes (entidades de segundo o tercer nivel) el 53,6 % de las organizaciones apunta que mantiene bastante o mucha relación con las mismas.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE DICEN TENER BASTANTE O MUCHA RELACIÓN CON OTRAS ENTIDADES Y CON LAS REDES (%).



El 66,4 % de las organizaciones pertenecen a una organización o iniciativa de segundo nivel (redes, federaciones, agrupaciones, plataformas...) lo cual da cuenta de la existencia de relación entre organizaciones afines, que comparten espacios de reflexión e información.

De media, cada organización pertenece a 3 redes de este tipo, aunque lo más frecuente es pertenecer a una sola organización de segundo nivel.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN PERTENENCIA A ALGUNA RED. (%)



En lo que respecta a las funciones que desempeñan las redes, la sensibilización es la considerada más importante, con el 90,7 % que la valora como muy o bastante importante, seguida de la representación y defensa de derechos (84,3 %), la interlocución con el sector público y otros agentes (81,4 %) y la interrelación entre las entidades agrupadas (81,2 %).

Con porcentajes también elevados se sitúan la generación de conocimiento (75,8 %) y la validación y promoción de prácticas a través de herramientas como códigos éticos o manuales de buenas prácticas (71,1 %). La consecución de recursos (66,2 %), la provisión de servicios a las organizaciones agrupadas (63,9 %) y la redistribución de recursos (61,0 %) obtienen valoraciones algo más moderadas, pero siguen siendo consideradas importantes por más de 6 de cada 10 organizaciones.

En el extremo inferior se sitúan la provisión de servicios directos a personas destinatarias (57,3 %) y, sobre todo, otras funciones (46,4 %), la única que no alcanza la mayoría. El conjunto de los datos dibuja un perfil claro de lo que el sector espera de sus redes: ante todo, visibilidad, representación e interlocución institucional, y en menor medida, provisión de servicios o redistribución de recursos.

VALORACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUNDO NIVEL O SUPERIOR SEGÚN GRADO DE IMPORTANCIA.
(%)



7. ALGUNOS RETOS DEL TSSE

Los principales retos del sector que identifican las organizaciones para los próximos años están atravesados por cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos de carácter general. Desde una mirada retrospectiva, no se trata de retos nuevos, sino de desafíos que se han mantenido vigentes a lo largo de los últimos años. Por ello, los retos señalados por las organizaciones en el marco del Barómetro 2025 se presentan y ordenan en coherencia con los identificados en el Libro Blanco del TSSE de 2024, que, a su vez, estaban vinculados con las áreas de la Estrategia de Promoción del Tercer Sector Social de Euskadi.

Los datos que sustentan este análisis proceden de tres preguntas incluidas en el cuestionario del Barómetro 2025: una pregunta cerrada de respuesta múltiple sobre las principales áreas de preocupación en la organización, y dos preguntas abiertas, una sobre los elementos de preocupación con mayor detalle y otra específicamente sobre los retos a los que ha de hacer frente el TSSE en los próximos años. A estas se añade una cuarta pregunta abierta de observaciones finales, cuyas respuestas han sido revisadas para identificar contenidos relevantes en relación con esta temática. El análisis de las preguntas abiertas se ha realizado mediante una lectura sistemática de todas las respuestas, identificando los temas recurrentes, agrupándolos por su naturaleza y extrayendo los elementos más significativos o ilustrativos.

La sostenibilidad económica, el reto más transversal y urgente (Reto 7 del LB 2024)²⁰. Casi 8 de cada 10 organizaciones señalan la sostenibilidad económica como una de sus principales áreas de inquietud, y es también el reto mencionado con mayor frecuencia cuando se pregunta por los desafíos futuros del TSSE en su conjunto. El diagnóstico que hacen las organizaciones es preciso: dependencia excesiva de subvenciones públicas anuales, retrasos sistemáticos en la resolución y el pago de las ayudas e imposibilidad de planificar la actividad con un horizonte más allá del ejercicio en curso. La estructura de financiación vigente penaliza, además, a las entidades más pequeñas, que no disponen de recursos propios para anticipar gastos mientras se tramitan las ayudas. La demanda más recurrente es el tránsito desde el modelo de subvenciones competitivas hacia convenios o conciertos plurianuales que garanticen la continuidad de programas, servicios y equipos. A este reto le acompaña, de forma constante, la denuncia de una carga burocrática desproporcionada en la justificación de ayudas, percibida como un obstáculo para el desarrollo de las funciones de las organizaciones.

La calidad de los servicios y la respuesta a nuevas necesidades sociales (Retos 3 y 8 del LB 2024)²¹. Más de la mitad de las organizaciones señalan la calidad de los servicios como área de preocupación, y este reto aparece profundamente vinculado al anterior: la incertidumbre económica compromete directamente la capacidad de mantener y mejorar la atención. Al

²⁰ Reto 7: Avanzar en la sostenibilidad y en la financiación. Seguir avanzando en la sostenibilidad económica de las organizaciones, procurando promover marcos de financiación que reconozcan la especificidad del sector y que garanticen la estabilidad de programas, servicios, recursos y equipos.

²¹ Reto 3: Apoyar la capacidad de adaptación a nuevas realidades cada vez más complejas. Atender la diversidad y complejidad de perfiles de personas destinatarias, siendo permeables a las necesidades y situaciones emergentes y apostando por modelos de atención que pongan a las personas en el centro.

Reto 8: Promover modelos de gestión y de organización innovadores acordes con la contribución social (coherentes con la misión). Continuar apostando por la innovación, la transparencia, la coherencia y la contribución social, conciliándolo con sostenibilidad y equilibrio en la gestión de las organizaciones

mismo tiempo, los modelos de intervención deben adaptarse a realidades sociales cambiantes (nuevos perfiles de personas usuarias, mayor complejidad de las situaciones atendidas, envejecimiento de la población, creciente diversidad cultural, situaciones de soledad no deseada o de salud mental) que no siempre encuentran respuesta adecuada en los recursos públicos existentes. Las organizaciones se ven obligadas a absorber esa demanda creciente con recursos que no crecen en la misma proporción, con el riesgo de ver deteriorada la calidad de la atención que pueden ofrecer.

El fortalecimiento de los equipos de trabajo y el relevo generacional (Retos 5 y 6 del LB 2024)²².

Este reto se articula en dos planos. Por un lado, la dificultad para atraer y retener talento profesional en un sector con condiciones laborales que no siempre compiten en igualdad con el sector público o el privado, en un contexto de alta carga de trabajo y riesgo de desgaste emocional. Por otro, el declive del voluntariado estable y comprometido, que afecta especialmente a las entidades de menor tamaño que funcionan íntegramente con personas voluntarias. La renovación de los órganos de gobierno, el relevo en la dirección y la vinculación de personas más jóvenes a los valores y la misión de las organizaciones son cuestiones que emergen de forma reiterada como desafíos próximos e ineludibles.

La sensibilización social y el reconocimiento del TSSE (Retos 1 y 2 del LB 2024)²³.

Un número significativo de organizaciones identifica como reto central la necesidad de que la sociedad conozca y valore la labor del sector. Este reto tiene dos dimensiones. La primera, de carácter más operativo, es la visibilización de los resultados y el impacto social del trabajo de las entidades, especialmente ante la emergencia de discursos que cuestionan el papel de las organizaciones sociales. La segunda es más estructural: el reconocimiento institucional y político del TSSE como agente social de primer orden, con capacidad de interlocución e incidencia, y no como mero ejecutor de servicios delegados por las administraciones públicas. Con preocupación recurrente, varias organizaciones apuntan al riesgo de que la dependencia financiera erosione la independencia crítica del sector y su capacidad de denuncia y movilización.

El fortalecimiento del sector: estructuración, colaboración e incidencia (Retos 11 y 12 del LB 2024)²⁴.

La colaboración entre entidades, el trabajo en red y los procesos de estructuración interna del sector son señalados como condición necesaria para ampliar la capacidad de incidencia del TSSE en las políticas públicas. Se considera que la suma de esfuerzos y la generación de alianzas, tanto entre organizaciones de base como a través de las redes, es el

²² Reto 5: Reforzar el voluntariado como pilar de la comunidad. Entender y ofrecer nuevas formas de participación voluntaria en las entidades, vehiculizando distintas estrategias y fórmulas para desarrollar la actividad voluntaria y ofreciendo espacios específicos.

Reto 6: Retener y atraer talento para afrontar el relevo generacional e impulsar el liderazgo de la mujer. Atraer talento para afrontar el relevo generacional y cuidar a los equipos de trabajo, altamente feminizados, prestando especial atención a los efectos de los ritmos de trabajos y los riesgos psicosociales.

²³ Reto 1: Afianzar el modelo comunitario y la identidad colectiva del sector. Afianzar una identidad colectiva de sector que preserve los valores, el espacio y las lógicas propias.

Reto 2: Visibilizar la contribución al bienestar y reconocer su aporte social y económico. Poner en valor el aporte social y económico y hacer visible la contribución diferenciada del TSSE al bienestar colectivo, promoviendo su reconocimiento institucional y social.

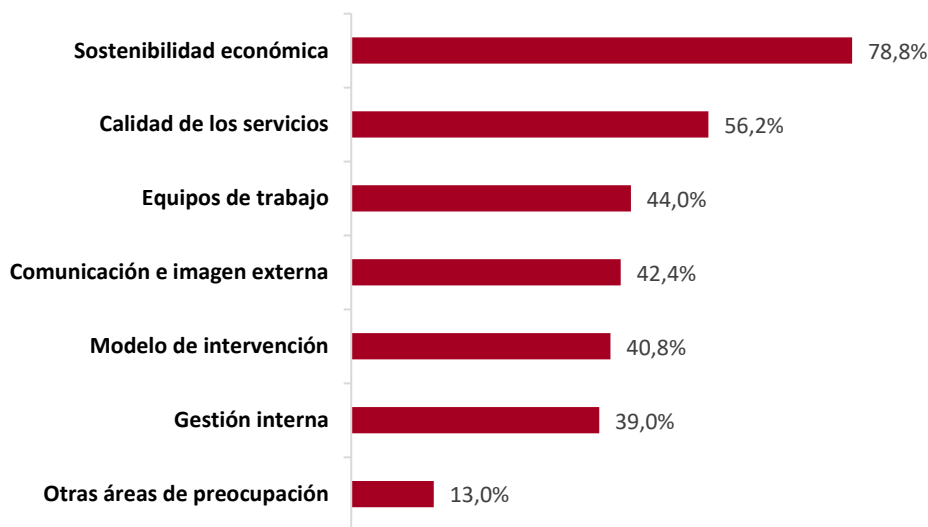
²⁴ Reto 11: Avanzar en la cooperación interna y reforzar la legitimación social del sector. Cuidar y fomentar la apuesta que las organizaciones hacen por colaborar entre ellas y participar en redes, reconociendo la implicación y los esfuerzos por consolidar los procesos de estructuración del TSSE.

Reto 12: Contribuir a la Agenda del Bienestar con una Agenda propia del TSSE. Establecer una hoja de ruta o agenda con prioridades propias del TSSE, en la que las redes tengan un papel clave de representación e interlocución, buscan el posicionamiento y reconocimiento amplio del TSSE.

camino para que el sector consolide una agenda propia y una interlocución más firme con las instituciones, en el marco de los mecanismos de diálogo civil establecidos. Se reclama, en definitiva, un TSSE más articulado y menos fragmentado, capaz de ejercer con mayor eficacia su función de representación e interlocución en la defensa del modelo de bienestar y de los derechos de las personas más vulnerables.

La transformación digital y la innovación social (Retos 8 y 9 del LB 2024)²⁵. La digitalización se plantea como un reto de doble cara. En el plano externo, la brecha digital se percibe como un factor de vulnerabilidad añadida para muchos de los colectivos con los que trabaja el sector, y atender a quienes quedan al margen de los procesos de digitalización se identifica como una necesidad creciente. En el plano interno, las organizaciones son conscientes de la necesidad de modernizar su propia gestión, incorporar herramientas digitales e impulsar procesos de innovación social que mejoren la eficacia y el impacto de su actividad. Sin embargo, la transformación digital supone para muchas entidades pequeñas un esfuerzo desproporcionado frente a los recursos de que disponen, lo que genera una brecha interna dentro del propio sector. Junto a la digitalización, la inteligencia artificial comienza a asomar como un horizonte que las organizaciones contemplan tanto por sus posibilidades como por sus riesgos.

AREAS DE PREOCUPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. (%)



²⁵ Reto 8: Promover modelos de gestión y de organización innovadores acordes con la contribución social (coherentes con la misión). Continuar apostando por la innovación, la transparencia, la coherencia y la contribución social, conciliándolo con sostenibilidad y equilibrio en la gestión de las organizaciones.

Reto 9: Impulsar una actitud proactiva y emprendedora. Fomentar una actitud proactiva y orientada al emprendizaje en las organizaciones del TSSE, para generar respuestas innovadoras, sostenibles y con mayor impacto social.

8. COMPARATIVA DE DATOS

A continuación, con el fin de ofrecer una mirada evolutiva, se presentan en tablas los datos disponibles para distintos indicadores correspondientes a los años 2014, 2019, 2021, 2023 y 2025. Esta comparativa permite identificar cambios y tendencias en el TSSE a lo largo del tiempo. Asimismo, las tablas destacan de forma específica las diferencias entre 2023 y 2025, con el objetivo de facilitar la lectura de la evolución más reciente del sector.

Identidad y grandes cifras. El TSSE continúa creciendo de forma sostenida. En los dos últimos años se ha incorporado un neto de 61 nuevas organizaciones, elevando el total hasta las 4.320 y situando la tasa en 1,95 organizaciones por cada 1.000 habitantes. Esta tendencia de crecimiento continuado se mantiene sin interrupción desde 2014.

El porcentaje de asociaciones sobre el total de organizaciones sigue aumentando ligeramente, hasta el 91,2 %, y el de entidades con declaración de Utilidad Pública crece en 3 puntos, hasta el 34,7 %, lo que refleja una mayor formalización y reconocimiento institucional del sector. En sentido contrario, el porcentaje de organizaciones constituidas directamente por personas y familias destinatarias desciende dos puntos (-2,4), en una tendencia que, salvo para el periodo 2021-2023, viene observándose desde 2014. Asimismo, el porcentaje de promotoras de empresas de inserción se reduce al 2,9 %, el más bajo de la serie histórica.

IDENTIDAD Y GRANDES CIFRAS

Informe	Libro Blanco 2015	Libro Blanco 2020	Barómetro 2021	Barómetro 2023	Barómetro 2025	Diferencia 2025-2023
Fecha de recogida de datos	2014	2019	2021	2023	2025	
Nº de organizaciones	3.500	3.938	4.117	4.259	4.320	61
Nº de organizaciones por cada 1000 habitantes	1,6	1,8	1,88	1,94	1,95	0,01
% de organizaciones constituidas directamente por personas y familias destinatarias	49,3	47,6	43,3	46,4	44,0	-2,4
% de organizaciones que cuentan con la declaración de Utilidad Pública	27	29,1	28,8	31,7	34,7	3,0
% de asociaciones sobre el total de organizaciones del sector	89,6	89,9	90,3	90,9	91,2	0,3
% de organizaciones que son promotoras de empresas de inserción	-	3,2	3,0	3,8	2,9	-0,9
Número de organizaciones de segundo o tercer nivel (redes)	85	87	87	87	87	0,0

Actividad. Los indicadores de actividad muestran una notable estabilidad en el perfil del sector. El peso relativo de los distintos ámbitos de actividad apenas varía: el ámbito social transversal se mantiene en el 37,6 % y el de servicios sociales continúa su lenta contracción hasta el 21,9 %. Destaca el aumento de las organizaciones jóvenes (con menos de 5 años de antigüedad), que pasan del 18,2 % al 21,8 %, el porcentaje más alto de toda la serie, lo que habla de la vitalidad de la iniciativa asociativa en Euskadi. En paralelo, disminuye el peso de las organizaciones con más de 20 años de recorrido (-2,5).

En cuanto a la actividad desarrollada, crece notablemente el porcentaje de organizaciones que prestan servicios de ocio y tiempo libre (+6,2), consolidando la recuperación pospandémica de este tipo de actividad. Las actividades de denuncia también aumentan significativamente (+4,6),

mientras que el porcentaje de organizaciones que dirigen su actividad a mujeres desciende en 2,2 puntos, después del fuerte incremento registrado entre 2021 y 2023.

ACTIVIDAD

Informe	Libro Blanco 2015	Libro Blanco 2020	Barómetro 2021	Barómetro 2023	Barómetro 2025	Diferencia 2025-2023
Fecha de recogida de datos	2014	2019	2021	2023	2025	
% de organizaciones del ámbito social transversal (o cívico)	34	36,5	37,1	37,5	37,6	0,1
% de organizaciones del ámbito de servicios sociales	25,3	23,3	22,5	22,2	21,9	-0,3
% de organizaciones con amplio recorrido (más de 20 años de antigüedad)	42	33,8	35,5	36,2	33,7	-2,5
% de organizaciones jóvenes (menos de 5 años de antigüedad)	13	20,0	17,3	18,2	21,8	3,6
% de organizaciones que superan el ámbito de la comunidad autónoma (estatal o internacional)	15,2	15,5	12,0	14,1	14,3	0,2
% de organizaciones que trabajan a nivel territorial (Euskadi y TTHH)	58	63,4	67,0	66,0	66,7	0,7
% de organizaciones que trabajan a nivel local (comarcal, municipal o inferior)	27	21,1	21,0	19,9	19,0	-0,9
% de organizaciones que dirigen su actividad (al menos en parte) a mujeres	48	49,3	49,7	59,2	57,0	-2,2
% organizaciones que realizan prestación de servicios	93	85,8	89,1	88,6	89,6	1
% de organizaciones que realizan actividades distintas a la prestación de servicios (otras funciones sociales)	75	92,5	96,4	94,3	95,7	1,4
% de organizaciones que prestan servicios de ocio y tiempo libre	55	62,2	51,8	56,9	63,1	6,2
% organizaciones que realizan actividades de denuncia	45	57,9	49,3	57,8	62,4	4,6

Personas. El TSSE continúa su proceso de progresiva profesionalización. El porcentaje de organizaciones con personal remunerado sube al 62,7 %, el más alto de toda la serie histórica, mientras que las organizaciones íntegramente voluntarias siguen reduciéndose (37,3 %). Si se observa la tendencia larga (del 46 % de 2014 al 37,3 % actual) se aprecia que en una década el sector ha reducido en casi 9 puntos el peso de este tipo de organizaciones. Esta profesionalización no supone, sin embargo, que el voluntariado pierda peso: el 88,4 % de las organizaciones sigue siendo mayoritariamente voluntaria, y el porcentaje de mujeres voluntarias se recupera ligeramente hasta el 63,1 % después del descenso de 2023.

Entre las organizaciones con personal remunerado se aprecian movimientos de recomposición interna. El porcentaje de las más grandes (con más de 50 personas contratadas) desciende del 11,7 % al 9,3 %, mientras que el de las más pequeñas (con menos de 3) también cae, del 36,7 % al 31,2 %. El resultado es una ligera concentración en los tramos intermedios, con el conjunto de organizaciones pequeñas y medianas hasta 10 personas remuneradas manteniéndose estable en torno al 71,7 %.

La feminización del empleo remunerado continúa su avance sostenido: el 74,6 % del personal remunerado son mujeres, frente al 74,0 % en 2023 y el 68,2 % de 2014, un crecimiento de más de 6 puntos en una década.

El descenso en el porcentaje de organizaciones con donantes (del 52,3 % al 49,7 %) es un dato que puede estar reflejando ciertas dificultades para mantener vínculos de financiación ciudadana en un contexto de dependencia de los recursos públicos.

PERSONAS

Informe	Libro Blanco 2015	Libro Blanco 2020	Barómetro 2021	Barómetro 2023	Barómetro 2025	Diferencia 2025-2023
Fecha de recogida de datos	2014	2019	2021	2023	2025	
% de organizaciones con donantes (regulares u ocasionales)	-	44,1	46,6	52,3	49,7	-2,6
% de organizaciones compuestas mayoritariamente por personas voluntarias (50 % o más del personal)	87	87,9	89,1	85,0	88,4	3,4
% de organizaciones compuestas íntegramente por voluntariado	46	42,8	43,5	38,9	37,3	-1,6
% de organizaciones con personal remunerado (convive el voluntariado y el personal remunerado)	54	57,2	56,5	61,1	62,7	1,6
% de organizaciones con más de 50 personas contratadas (sobre total de organizaciones con personal remunerado)	10	9,4	9,7	11,7	9,3	-2,4
% de organizaciones con menos de 3 personas contratadas (sobre total de organizaciones con personal remunerado)	38	35,7	30,0	36,7	31,2	-5,5
% de organizaciones pequeñas y medianas, hasta 10 personas remuneradas (sobre total de organizaciones con personal remunerado)	71,1	71,7	70,7	71,4	71,7	0,3
% promedio de mujeres entre el voluntariado	56,5	59,5	66,5	62,1	63,1	1,0
% promedio de mujeres entre el personal remunerado	68,2	70,5	72,9	74,0	74,6	0,6

Recursos económicos²⁶. Es una de las dimensiones que requiere una lectura más detenida, especialmente por los cambios que se observan en la composición de la financiación del sector.

En una mirada longitudinal, la financiación pública mantiene un peso mayoritario en el conjunto del sector, aunque con una ligera pérdida de peso relativo respecto al inicio de la serie. En 2014 representaba el 69,8 % del total de la financiación y alcanza el 65,0 % en 2025. No obstante, estos datos deben interpretarse con cautela, ya que, más que una reducción de la financiación pública, los datos podrían estar apuntando a que esta sigue creciendo en términos absolutos, aunque su peso relativo se sitúe algo por debajo del registrado en los primeros años de la serie. Respecto a 2023, el cambio es muy reducido, con un aumento de apenas 0,2 puntos.

La evolución más destacada parece producirse en la composición interna de la financiación pública. Los convenios y contratos públicos pierden peso relativo, pasando del 50,6 % en 2014 al 32,2 % en 2025. Ahora bien, esta pérdida de peso no implica necesariamente una caída en términos absolutos: podría estar ocurriendo que otras fuentes, especialmente las subvenciones públicas, hayan crecido con mayor intensidad dentro del volumen total de financiación.

En este sentido, las subvenciones públicas son la fuente que más gana centralidad dentro de la financiación del sector: pasan del 19,0 % en 2014 al 32,7 % en 2025. Así, la financiación pública

²⁶ En esta comparativa se ha optado por analizar el **peso de cada fuente sobre el total de la financiación del sector**, y no el promedio de financiación por entidad como se venía haciendo históricamente, lo que permite observar cómo se distribuye el conjunto del volumen económico del TSSE.

sigue siendo central, pero se reconfigura internamente: pierde peso relativo la financiación articulada mediante convenios y contratos, mientras ganan protagonismo las subvenciones.

En paralelo, la financiación propia también crece progresivamente, del 22,1 % en 2014 al 29,4 % en 2025. Este aumento apunta a una mayor presencia de fuentes como cuotas, prestación de servicios, ventas o donaciones dentro del volumen total de financiación del sector.

En conjunto, los datos muestran un sector económicamente más grande, que sigue apoyándose mayoritariamente en recursos públicos, pero con una estructura de financiación más diversificada y con mayor peso relativo de las subvenciones públicas y de las fuentes propias.

En materia de gestión económica, el porcentaje del gasto destinado directamente a actividades y servicios aumenta hasta al 83,8 %, el más alto desde 2014. El porcentaje con superávit se mantiene en el 31,0 %, por encima de la media histórica de la serie. Por su parte, el peso de las organizaciones más pequeñas en términos de volumen sigue reduciéndose: las que gestionan 12.000 euros o menos representan ya solo el 19,1 %, frente al 32 % de 2014.

Por último, el porcentaje de organizaciones que han realizado alguna auditoría contable externa ha seguido una tendencia ascendente desde 2014, pasando del 26,0 % al 33,4 % en 2023. En 2025 se sitúa en el 32,4 %, con un ligero descenso de 1 punto porcentual, lo que apunta a una cierta estabilización de la serie histórica en torno a un tercio de las organizaciones.

RECURSOS ECONÓMICOS

Informe	Libro Blanco 2015	Libro Blanco 2020	Barómetro 2021	Barómetro 2023	Barómetro 2025	Diferencia 2025-2023
Fecha de recogida de datos	2014	2019	2021	2023	2025	
% de organizaciones que gestionan más de 1 millón y medio de euros	9,0	7,6	7,5	11,1	11,9	0,8
% de organizaciones que gestionan 12.000 euros o menos	32	31,7	29,2	20,6	19,1	-1,5
% de organizaciones cuyo resultado económico ha sido de superávit	-	26,9	23,6	32,6	31	-1,6
% de financiación pública del sector	69,8	70,3	69,8	64,8	65,0	0,2
% de financiación pública vía convenios y contratos públicos sobre el total de financiación del sector	50,6	48,1	38,5	35,2	32,2	-3,0
% de financiación propia (donaciones, prestación de servicios, ventas) del sector	22,1	22,1	24,2	26,6	29,4	2,8
% de financiación vía subvenciones públicas sobre el total de financiación	19,0	22,0	30,6	29,5	32,7	3,2
% de gasto de las organizaciones destinado directamente a actividades y servicios	85,4	82,6	82,7	79,7	83,8	4,1
% de organizaciones que han realizado alguna auditoría contable externa	26	28	32	33,4	32,4	-1,0

Estrategias de gestión y comunicación. Esta dimensión presenta mejoras generalizadas en todos sus indicadores, consolidando una tendencia de progresiva maduración en las prácticas de gestión del sector que viene observándose desde 2014 y que se acelera en el último bienio.

En materia de comunicación, el avance más llamativo es el de la comunicación sobre el impacto de las actividades, que crece casi 8 puntos hasta el 69,1 %, el dato más alto de toda la serie y el mayor incremento registrado en este indicador en una sola edición.

También es destacable el avance en transparencia: el porcentaje de organizaciones con un plan formalizado casi se duplica en seis años, pasando del 9,1 % de 2019 al 18,1 % actual. El plan de igualdad formalizado sube 5 puntos hasta el 37,2 %, y los sistemas de evaluación de resultados alcanzan el 45,6 %, superando por primera vez el 40 %. El porcentaje de organizaciones que envían habitualmente información sobre estado de cuentas también se incrementa 2 puntos, llegando al 90,0 %, con una subida continuada de casi diez puntos en una década.

En el caso de la información sobre impacto, el salto ha sido de 52 % a 69,1 % en una década. Se dibuja así un sector que avanza, de forma gradual pero consistente, hacia estándares de gestión y comunicación más exigentes y transparentes, aunque con margen de mejora todavía evidente en los indicadores más demandantes como la evaluación de resultados o los planes de transparencia.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN

Informe	Libro Blanco 2015	Libro Blanco 2020	Barómetro 2021	Barómetro 2023	Barómetro 2025	Diferencia 2025-2023
Fecha de recogida de datos	2014	2019	2021	2023	2025	
% de organizaciones que han implantado un sistema de evaluación de resultados (formalizado)	35	38,3	39,7	41,9	45,6	3,7
% de organizaciones que hacen acciones relacionadas con el plan de igualdad entre hombres y mujeres (formalizado)	21,8	28,9	31,1	32,2	37,2	5,0
% de organizaciones que realizan acciones relacionadas con un plan de transparencia (formalizado)	-	9,1	2,8	11,7	18,1	6,4
% de organizaciones que envían habitualmente información sobre memoria de actividades a sus grupos de interés	86,5	83,4	88,9	91,2	93,5	2,3
% de organizaciones que envían habitualmente información sobre impacto de sus actividades a sus grupos de interés	52	61,0	64,2	61,2	69,1	7,9
% de organizaciones que envían habitualmente información sobre estado de cuentas	80,8	83,5	85,4	88,0	90,0	2,0
% de organizaciones que envían habitualmente información sobre la misión y valores de la entidad	70,1	74,9	76,6	79,7	82,1	2,4

Relaciones. El mapa relacional del TSSE experimenta en 2025 un movimiento de apertura general: la mayoría de los indicadores de relación crecen respecto a 2023, lo que sugiere que el sector está ampliando y diversificando sus vínculos con el entorno. El crecimiento más notable es el de la relación con los movimientos sociales (+5,2 puntos, hasta el 70,7 %), que se convierte en el segundo agente de mayor intensidad relacional, solo por detrás de los ayuntamientos, y supera por primera vez a las diputaciones forales. Este dato parece apuntar a un sector que refuerza su vinculación con la sociedad civil más allá de las instituciones.

También aumentan las relaciones con otros agentes. La relación con los partidos políticos crece de forma significativa (+3,8 puntos, hasta el 21,3 %), alcanzando el valor más alto de la serie. Asimismo, se incrementa la relación con las universidades (+3,6 puntos, hasta el 42,4 %),

recuperando e incluso superando ligeramente los niveles de 2019, lo que puede interpretarse como una cierta reactivación de los vínculos con el ámbito académico. En el plano institucional, también crecen las relaciones con el Gobierno Vasco (+2,9 puntos, hasta el 51,2 %) y con las diputaciones forales (+2,7 puntos, hasta el 63,8 %). La relación con las empresas aumenta de forma más moderada (+1 punto, hasta el 31,5 %), consolidando una tendencia de relativa estabilidad en torno al 30 % desde 2019. En sentido contrario, la relación con los ayuntamientos desciende levemente (-2 puntos), aunque sigue siendo la más extendida del sector.

Finalmente, el porcentaje de organizaciones pertenecientes a alguna entidad de segundo o tercer nivel se sitúa en el 66,4 %, recuperando el nivel de 2019 y superando ligeramente el de 2023, lo que podría apuntar a una reactivación de los procesos de estructuración interna del sector después del retroceso registrado en 2021.

RELACIONES

Informe	Libro Blanco 2015	Libro Blanco 2020	Barómetro 2021	Barómetro 2023	Barómetro 2025	Diferencia 2025-2023
Fecha de recogida de datos	2014	2019	2021	2023	2025	
% de organizaciones que se relacionan bastante o mucho con ayuntamientos	-	72,9	78,2	79,1	77,1	-2,0
% de organizaciones que se relacionan bastante o mucho con diputaciones forales	-	60,0	58,7	61,1	63,8	2,7
% de organizaciones que se relacionan bastante o mucho con Gobierno Vasco	-	44,4	47,8	48,3	51,2	2,9
% de organizaciones que se relacionan bastante o mucho con movimientos sociales	-	64,1	65,3	65,5	70,7	5,2
% de organizaciones que se relacionan bastante o mucho con universidades	-	41,5	39,0	38,8	42,4	3,6
% de organizaciones que se relacionan bastante o mucho con empresas	19,8	30,1	29,3	30,5	31,5	1,0
% de organizaciones que se relacionan bastante o mucho con partidos políticos	14,5	18,0	19,4	17,5	21,3	3,8
% de organizaciones que pertenecen a alguna entidad de segundo o tercer nivel	58,7	66,4	62,8	65,8	66,4	0,6

9. CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL

El Barómetro 2025 incorpora por primera vez una batería de preguntas dedicada a la convivencia intergeneracional dentro de las organizaciones del TSSE, con el objetivo de conocer cómo conviven y se relacionan personas de distintas generaciones en el seno de las entidades y en qué medida se gestionan de forma intencional aspectos como la transferencia de conocimiento o el relevo generacional.

La inclusión de este análisis responde a una inquietud manifestada por las propias organizaciones. Tanto el Libro Blanco del TSSE de 2020 como el de 2024 identifican el relevo generacional y la gestión de la convivencia entre generaciones dentro de las organizaciones como uno de los desafíos más relevantes y urgentes del sector. En el Libro Blanco de 2020, esta cuestión quedaba recogida en el Reto 5, dedicado a avanzar en la sostenibilidad social de las organizaciones, que señalaba expresamente los "cambios en las formas de participación social, el relevo generacional en las organizaciones y las nuevas formas de vinculación de la ciudadanía" (p. 191) como focos ineludibles de atención. Ese mismo libro blanco advertía ya con claridad que "la retirada de una generación de personas profesionales y voluntarias que estuvieron en los inicios de las organizaciones deja un hueco que nuevas generaciones tienen que llenar" (p. 196), y subrayaba la dificultad de abordar ese relevo especialmente en los roles de dirección y gestión. La convivencia intergeneracional se presentaba, así, no solo como un reto demográfico sino como un desafío cultural, vinculado a la transmisión de la misión, los valores y la identidad organizacional a quienes se incorporan al sector.

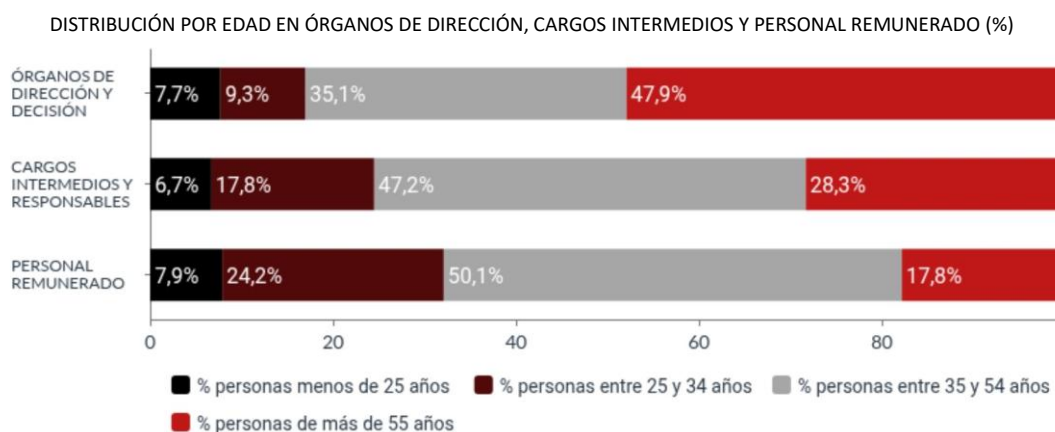
El Libro Blanco de 2024 profundiza en esta línea y le otorga mayor centralidad al incorporar el relevo generacional como núcleo del Reto 6: "Atraer talento para afrontar el relevo generacional y cuidar a los equipos de trabajo" (p. 154). Este reto reconoce que el sector se enfrenta a la salida inminente de una generación fundacional de profesionales y personas voluntarias, y que las organizaciones encuentran dificultades no solo para captar y retener nuevos perfiles, sino para repensar el relevo desde la perspectiva de las nuevas generaciones, con sus propias lógicas, formas de vinculación y expectativas de participación. El Reto 5 del mismo libro blanco complementa esta visión al centrarse específicamente en las nuevas formas de voluntariado y participación que las organizaciones deben ser capaces de entender y ofrecer. Ambos retos configuran, en conjunto, el marco en el que se inscribe la batería de preguntas incorporada en este Barómetro sobre convivencia intergeneracional.

A partir de este marco, los datos que se presentan a continuación permiten, por primera vez, contrastar con evidencia hasta qué punto las organizaciones del TSSE han avanzado en la gestión de este desafío, en qué aspectos la convivencia intergeneracional funciona y en cuáles persisten brechas estructurales que requieren atención específica.

9.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO²⁷

La composición por edades en las organizaciones es marcadamente distinta según el nivel jerárquico. En los órganos de dirección y decisión (incluyendo órganos de gobierno y comisiones u órganos de toma de decisiones) predominan las personas de más de 55 años (47,9 %), seguidas del grupo de 35 a 54 años (35,1 %), mientras que la presencia de personas jóvenes —menores de 25 años (7,7 %) y de 25 a 34 años (9,3 %)— es muy reducida.

Esta distribución se invierte progresivamente conforme se desciende en la estructura: en los cargos intermedios y responsables (mandos intermedios, responsables de área...) el grupo de 35-54 años pasa a ser mayoritario (47,2 %) y el de mayores de 55 años cae al 28,3 %, con mayor presencia del tramo 25-34 (17,8 %). En los perfiles de personal remunerado (técnicos, administración, limpieza, mantenimiento...), el grupo 35-54 años concentra la mitad del empleo (50,1 %), seguido del tramo 25-34 (24,2 %), mientras que los mayores de 55 años quedan por debajo del 18 %. El contraste más llamativo es el que se da entre la dirección y el empleo remunerado: donde la base laboral es relativamente joven, la dirección es notablemente envejecida, lo que apunta a un cierto déficit de relevo generacional en los espacios de decisión de las organizaciones.



En relación con la situación de las personas jóvenes (menores de 35 años) que forman su entidad, ya sean como personas voluntarias o como trabajadores, la afirmación que concita mayor consenso es que las organizaciones ofrecen condiciones laborales flexibles para facilitar la conciliación (66,1 % de acuerdo o totalmente de acuerdo), lo que contrasta con el escaso respaldo a disponer de un plan de acogida y mentoría específico para personas jóvenes (29,8 %), apuntando a una brecha entre las condiciones ofrecidas y los mecanismos de acompañamiento y retención.

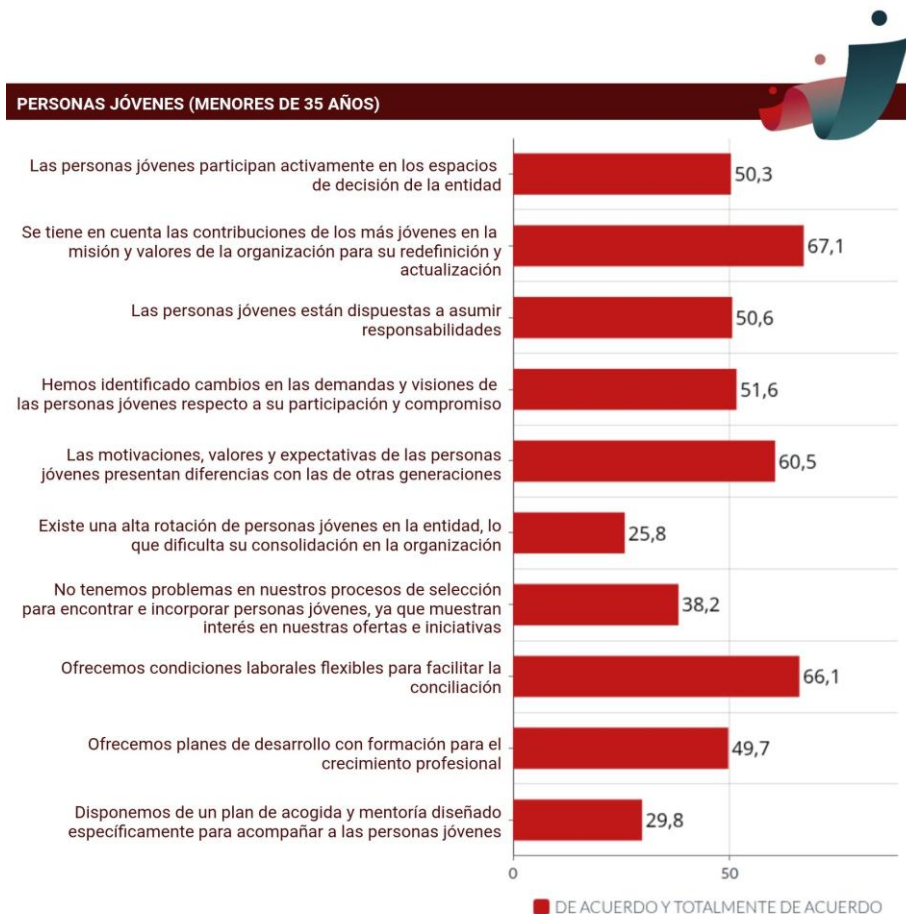
Con niveles de acuerdo elevados aparecen también tener en cuenta las contribuciones de las y los más jóvenes en la misión y valores de la organización (67,1 %) y la participación activa de las personas jóvenes en los espacios de decisión (50,3 %), aunque este último dato convive con la escasa representación real que se observa en los órganos de dirección. Resulta significativo que el 60,5 % reconozca que los valores y expectativas de las personas jóvenes difieren de los de

²⁷ Los datos deben tomarse con cierta cautela porque el número de respuestas en esta parte del cuestionario ha sido más bajo y la muestra sobre la que se han calculado los datos implica un margen de error de +/- 5,60 %

otras generaciones y que el 51,6 % haya identificado cambios en sus demandas y visiones de participación, lo que sugiere que las organizaciones son conscientes de la brecha generacional pero no siempre han articulado respuestas estructuradas.

En el extremo más crítico, solo el 25,8 % reconoce una alta rotación de personas jóvenes, lo que podría indicar que la retención no es el problema principal, sino la incorporación inicial.

LAS PERSONAS JÓVENES EN LAS ORGANIZACIONES (%)



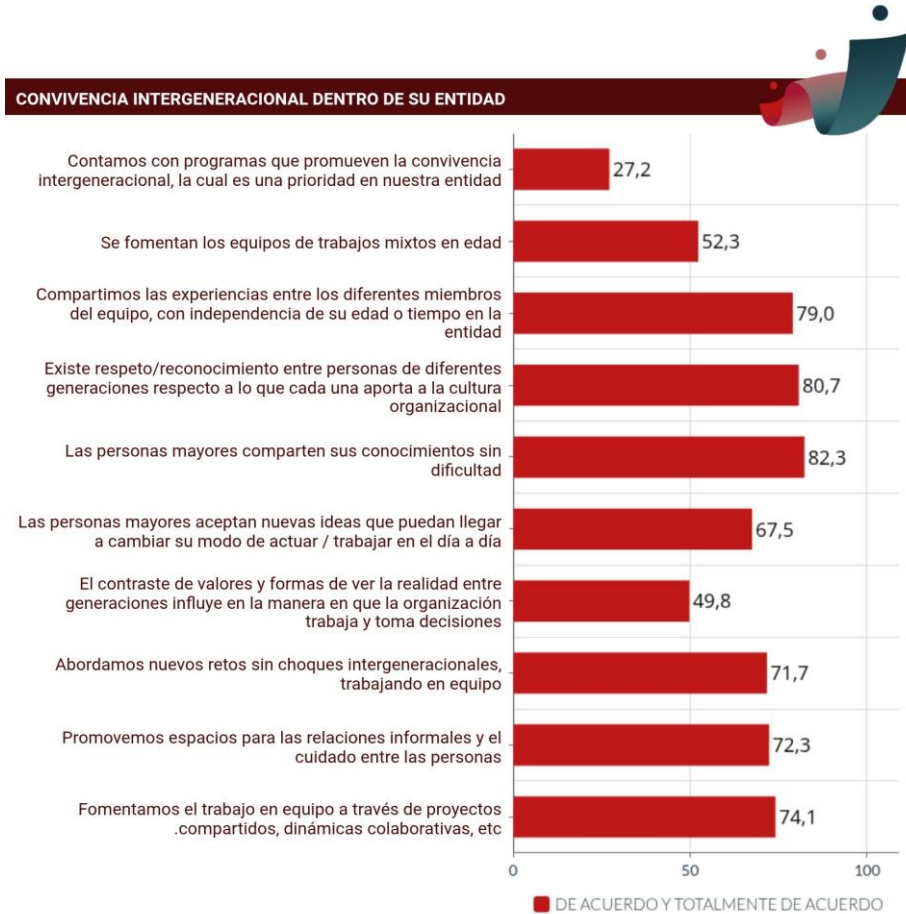
En lo que respecta a la convivencia intergeneracional dentro de las propias organizaciones, las valoraciones son positivas y elevadas, especialmente en aspectos relacionales y de clima organizacional. Compartir sin dificultad el conocimiento por parte de las personas mayores (82,3 %) y el respeto y reconocimiento mutuo entre generaciones (80,7 %) obtienen los niveles de acuerdo más altos, junto con el hecho de que se compartan experiencias entre miembros del equipo con independencia de la edad (79,0 %) y el fomento del trabajo en equipo mediante proyectos compartidos (74,1 %).

También son muy destacables el abordaje de nuevos retos sin choques intergeneracionales (71,7 %), la promoción de espacios de relaciones informales y cuidado (72,3 %) y la aceptación por parte de las personas de mayor edad de nuevas ideas que puedan llegar a cambiar su modo de actuar (67,5 %).

En el extremo más bajo se sitúa contar con programas que promuevan la convivencia intergeneracional como prioridad explícita (27,2 %), lo que revela que la convivencia parece

funcionar bien en la práctica cotidiana, pero pocas organizaciones la han convertido en un objetivo programático deliberado.

LA CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES (%)



En materia de gestión del conocimiento intergeneracional los niveles de acuerdo son más moderados y heterogéneos, lo que indica que se trata de un área menos consolidada. La transferencia de conocimientos es considerada un proceso prioritario por el 63,1 % de las organizaciones, pero este respaldo desciende notablemente cuando se pregunta por prácticas concretas: solo el 42,0 % afirma contar con iniciativas o programas específicos para fomentar la colaboración intergeneracional en el intercambio de conocimiento, y apenas el 36,2 % tiene procedimientos cotidianos de retención de conocimiento más allá de los momentos de salida de personas de la entidad.

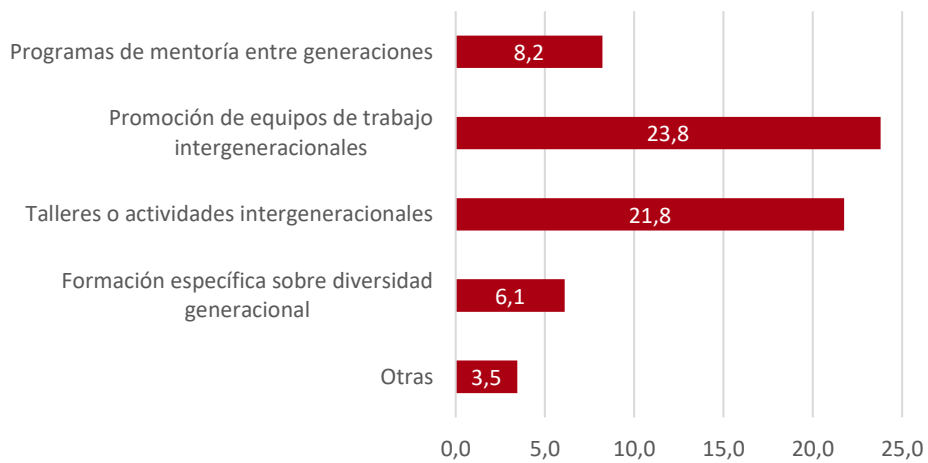
Resulta significativo que el 52,5 % reconozca que existen normas informales para la transmisión del conocimiento intergeneracional, pero sin protocolo formal, lo que sugiere que la transferencia se produce de manera espontánea y no sistematizada. En la misma línea, solo el 33,1 % ha implementado formaciones específicas y continuas para la transmisión de conocimiento y el reciclaje profesional, y el 47,1 % fomenta la innovación en enfoques y modelos ante la diversidad de personas atendidas, porcentaje que podría interpretarse como relativamente bajo dado el contexto de cambio social que el propio sector reconoce.

ADQUISICIÓN Y TRASPASO DE CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES (%)



En cuanto a las acciones concretas que desarrollan las organizaciones en clave intergeneracional, la promoción de equipos de trabajo intergeneracionales es la más extendida (23,8 %), seguida de talleres o actividades intergeneracionales (21,8 %). A mayor distancia se sitúan los programas de mentoría entre generaciones (8,2 %) y la formación específica sobre diversidad generacional (6,1 %). Destaca que una parte significativa de las organizaciones (en torno al 24,5 %) declara no realizar ninguna acción específica en materia intergeneracional. El panorama que emerge es coherente con los datos anteriores: hay una convivencia intergeneracional relativamente fluida en el día a día, pero la apuesta por acciones intencionadas y estructuradas en esta materia sigue siendo minoritaria.

ACCIONES ESPECÍFICAS DE EQUIDAD INTERGENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES (%)



9.2. ANÁLISIS CUALITATIVO: DESAFÍOS, BENEFICIOS Y ACCIONES EN TORNO A LA CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL IDENTIFICADOS POR LAS ORGANIZACIONES

En relación con los **desafíos** relacionados con la convivencia intergeneracional que las organizaciones han identificado, el panorama que emerge es diverso y, en parte, revelador por lo que omite. Una proporción significativa de organizaciones (aproximadamente un tercio de las que respondieron a esta cuestión) afirma no haber identificado desafíos en este ámbito, bien porque la convivencia intergeneracional se vive de forma natural y no problemática, bien porque la composición de su plantilla o base social es homogénea en términos de edad. Este segundo caso es en sí mismo un diagnóstico: hay organizaciones en las que, sencillamente, no hay convivencia intergeneracional porque no hay personas jóvenes. De hecho, el desafío más citado no es la gestión de conflictos entre generaciones, sino la dificultad para incorporar y retener personas jóvenes. Algunas organizaciones describen esta situación con claridad: "gran dificultad para llegar a la gente joven y que participen", "nos cuesta encontrar personas voluntarias jóvenes", "poca participación de las nuevas generaciones". En algunos casos la ausencia es tan pronunciada que una organización señala con cierta ironía: "debido a la ausencia de personas jóvenes que quieran continuar con el proyecto, no hay (ya nos gustaría) problemas intergeneracionales". Este dato conecta directamente con el reto del relevo generacional identificado en el apartado anterior. De hecho, varias organizaciones mencionan planes de relevo generacional todavía en fase de borrador, lo que habla de una preocupación reconocida pero aún sin respuesta estructurada.

La dificultad para incorporar personas jóvenes no es solo una cuestión de atractivo vocacional. El sector continúa siendo percibido como un ámbito con sentido y coherencia y alineado con valores sociales, pero esa atracción inicial no siempre se traduce en trayectorias laborales estables o de largo recorrido. Condiciones estructurales como la temporalidad de los contratos, la fragmentación de jornadas, la dependencia de proyectos financiados a corto plazo o la escasa visibilidad de itinerarios profesionales estables dificultan que las personas jóvenes consoliden su proyecto profesional en el sector. A ello se añade, en algunos casos, una brecha entre las expectativas de participación, autonomía y reconocimiento de las nuevas generaciones y las culturas organizativas existentes. El resultado son trayectorias laborales frágiles o discontinuas, especialmente en los primeros años, que pueden desembocar en la salida temprana y en una pérdida de la inversión formativa acumulada. Por ello, el reto no reside únicamente en atraer personas jóvenes, sino en crear las condiciones que hagan viable su permanencia y desarrollo profesional dentro del sector.

Conviene precisar, además, que los desafíos son cualitativamente distintos según se trate de voluntariado o de personal remunerado. Con el voluntariado, el problema central es la incorporación y la permanencia: la caída del compromiso sostenido y las formas de vinculación más cortas dificultan la construcción de una base social estable. En el caso del personal remunerado, el foco se desplaza hacia la capacidad del sector para ofrecer marcos laborales suficientemente estables y reconocibles: la temporalidad, la fragmentación de jornadas y la falta de itinerarios profesionales claros son algunas de las causas ya apuntadas que limitan la posibilidad de construir recorridos laborales sostenidos.

Asimismo, cabe señalar que este desafío no afecta de manera homogénea a todas las organizaciones: es especialmente agudo en aquellas con trayectorias largas, mayor volumen de personal y ámbitos de intervención con alta complejidad, donde la concentración de responsabilidades clave en personas próximas a la jubilación genera un riesgo de desajuste difícilmente compensable a corto plazo. A ello se suma una cierta tensión que los datos cuantitativos del apartado permiten identificar: aunque la mitad de las organizaciones afirma que las personas jóvenes participan activamente en los espacios de decisión (comisiones, equipos de coordinación, etc.), los datos de composición por edades muestran que apenas el 17 % de quienes ocupan cargos de dirección tienen menos de 35 años. Ambos datos pueden ser simultáneamente ciertos: las personas jóvenes participan en determinados espacios de decisión sin que ello implique necesariamente acceso a los roles de dirección y gobierno, que siguen concentrados de forma muy mayoritaria en las generaciones de más edad. La participación intergeneracional en la toma de decisiones parece, por tanto, real pero parcial: opera con más facilidad en los niveles intermedios que en los espacios de poder y responsabilidad última de las organizaciones.

Entre las organizaciones que sí conviven con personas de distintas generaciones, los desafíos se agrupan en torno a tres ejes. El primero son las diferencias en los estilos de comunicación y en el uso de la tecnología: la brecha digital aparece como uno de los obstáculos más concretos y recurrentes en la relación interna entre personas de distintas edades. El segundo eje son las diferencias en las motivaciones y el compromiso: las nuevas generaciones presentan formas de vinculación más cortas, ligadas a proyectos concretos y menos arraigadas en la militancia sostenida. Como lo expresa una organización: "el mayor desafío es el voluntariado, en el sentido de que el tiempo de permanencia en la asociación no es como antes; ahora son 1-2 años de media y la gente luego desaparece". El tercer eje es la transferencia de conocimiento y el riesgo de pérdida de la memoria institucional cuando las personas con más trayectoria se retiran sin que haya mecanismos para asegurar el traspaso.

Este último reto merece una atención específica, porque en el ámbito de la intervención social una parte sustancial del conocimiento necesario para el trabajo cotidiano es conocimiento tácito, relacional y contextual: construido a lo largo del tiempo mediante la práctica, la experiencia compartida y los vínculos establecidos con personas destinatarias, equipos y redes. Este tipo de conocimiento no se transmite mediante documentos ni manuales, sino a través de procesos de acompañamiento, mentoría y aprendizaje conjunto entre generaciones. La falta de planificación explícita del relevo puede dar lugar a pérdidas de conocimiento crítico, debilitamiento de las culturas organizativas y discontinuidades en la intervención que afecten directamente a la calidad de la atención. De ahí que el relevo generacional no pueda entenderse como un evento puntual (la sustitución de una persona por otra) sino como un proceso organizativo sostenido, que requiere planificación, recursos y reconocimiento explícito dentro de las dinámicas de gestión de personas. Este desafío se expresa con especial intensidad en los órganos de gobierno y las juntas directivas, donde varias organizaciones describen situaciones en las que quienes ocupan cargos de responsabilidad llevan tiempo queriendo retirarse sin encontrar relevo. La renovación de estos espacios no es solo una cuestión de personas, sino de condiciones: asumir responsabilidades de ese tipo en una organización implica un nivel de

dedicación, conocimiento acumulado y compromiso que las nuevas generaciones no siempre pueden o quieren asumir en los mismos términos que las anteriores.

Varias organizaciones mencionan planes de relevo generacional todavía en fase de borrador, lo que habla de una preocupación reconocida pero aún sin respuesta estructurada. Este esfuerzo, además, no depende solo de la voluntad interna de cada organización: marcos de financiación y contratación que no permiten consolidar equipos ni planificar a medio y largo plazo condicionan directamente la capacidad del sector para abordar el relevo de forma ordenada y sostenida.

Un aspecto llamativo es que varias organizaciones no describen estos desafíos en términos de conflicto sino de tensión creativa o de aprendizaje mutuo. Cuando surgen diferencias entre generaciones en el equipo, una organización señala que "de momento no hay conflicto, pero sí hay lluvia de ideas entre ambas". Esta percepción es valiosa y debe tomarse en serio, pero también invita a una reflexión más exigente: el potencial transformador del encuentro intergeneracional no se realiza de forma espontánea, sino que depende de la capacidad de las organizaciones para gestionar de manera consciente la diversidad de edades, estilos de trabajo y formas de entender el compromiso. Las diferencias generacionales se expresan en modos distintos de entender la autoridad, la comunicación, la participación y la vinculación con la misión, y cuando no se abordan de forma deliberada pueden generar tensiones o resistencias latentes. La gestión de esta diversidad es, en último término, un reto cultural y organizativo que interpela a los estilos de liderazgo y a la capacidad de las organizaciones para construir marcos compartidos de sentido que hagan posible tanto la continuidad como la renovación.

En cuanto a los **beneficios** percibidos al fomentar la convivencia intergeneracional, las respuestas son las más numerosas y homogéneas del apartado, con un consenso llamativo en torno a un núcleo común. La práctica totalidad de las organizaciones que se pronunciaron valoran positivamente la convivencia intergeneracional, independientemente de los desafíos que esta pueda plantear.

El beneficio más citado, en sus múltiples formulaciones, es el intercambio y la transferencia de conocimiento: la complementariedad entre la experiencia acumulada de las personas mayores y la perspectiva fresca, las competencias digitales y la energía de las más jóvenes se describe como la fuente de valor más evidente. Este beneficio se formula tanto en términos operativos ("la experiencia de las personas más mayores facilita la intervención de las personas más jóvenes y, a su vez, las ideas nuevas de las personas más jóvenes proporcionan perspectivas nuevas de intervención") como en términos más relacionales y sintéticos: "la vitalidad de los jóvenes y la sabiduría de los mayores se complementa muy bien".

Un segundo beneficio ampliamente señalado es la mejora del clima organizacional y la cohesión interna: la diversidad de edades se percibe como un factor de enriquecimiento que fortalece la cultura organizacional, amplía los puntos de vista en la toma de decisiones y contribuye a generar un sentido de pertenencia compartido. Varias organizaciones apuntan específicamente a la mejora de la creatividad y la innovación como resultado de este contraste generacional, y

algunas lo formulan en términos de gobernanza: la convivencia intergeneracional favorece una "toma de decisiones más equilibrada".

Un tercer beneficio, de carácter más estratégico, es el que varias organizaciones asocian a la continuidad y sostenibilidad institucional. La transferencia de conocimiento, la formación del nuevo voluntariado y el relevo en los órganos de gobierno se perciben como condiciones necesarias para que las entidades perduren y mantengan su misión. Como resume una organización: "aseguramos la continuidad del conocimiento".

En relación con los **proyectos y acciones concretas** con enfoque de equidad y solidaridad intergeneracional dentro de las organizaciones, las respuestas son heterogéneas en extensión y profundidad y pueden agruparse en varios tipos. Los más frecuentes son las actividades de encuentro y convivencia interna entre personas de distintas generaciones: jornadas, convivencias, cafés-tertulia y espacios de intercambio informal que promueven el contacto entre personas de distintas edades dentro de la propia organización, sin que este sea necesariamente el objetivo principal sino el marco en que se produce. Asociado a esto, varias organizaciones mencionan la composición intergeneracional de equipos y comisiones como una práctica deliberada: la incorporación de personas jóvenes en grupos de trabajo, comisiones estratégicas (igualdad, innovación, ética) o proyectos específicos como fórmula para enriquecer la toma de decisiones con perspectivas diversas.

Un segundo tipo son los programas de mentoría y transferencia de conocimiento entre personas veteranas y nuevas incorporaciones, tanto en el ámbito del voluntariado como del personal remunerado. Algunas organizaciones están iniciando procesos formalizados de *lan mentoring*²⁸ orientados al relevo generacional, mientras que otras describen mecanismos más informales de acompañamiento entre generaciones dentro de sus equipos.

Finalmente, varias organizaciones subrayan que el enfoque intergeneracional no está circunscrito a proyectos concretos, sino que es transversal a toda su actividad interna: la diversidad de edades es un principio organizativo implícito que se gestiona en el día a día sin necesidad de programas específicos. Como lo expresa una de ellas: "la convivencia intergeneracional se da en el conjunto de la entidad, no en proyectos concretos". Esta observación es coherente con los datos cuantitativos del apartado, que muestran que la convivencia intergeneracional funciona bien en el día a día de las organizaciones, pero que la apuesta por acciones intencionadas y estructuradas es todavía minoritaria.

9.3. ANÁLISIS COMPARADO CON EL BARÓMETRO ESTATAL 2024

El Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España, elaborado por la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS), es el principal instrumento de diagnóstico periódico del sector a nivel

²⁸ Se trata de un servicio de acompañamiento especializado y gratuito para PYMES que quieran abordar el relevo generacional en sus plantillas. Es una iniciativa promovida por Lanbide en colaboración con Innobasque. Más información: <https://www.lanbide.euskadi.eus/relevo-generacional-y-gestion-de-la-edad-en-pymes/weblan00-content/es/>

estatal. En su edición de 2024, publicada en enero de 2025²⁹, el Barómetro de la POAS dedicó su análisis temático específico a la convivencia intergeneracional dentro de las entidades del sector, abordándola a través de una doble aproximación: una fase cuantitativa con preguntas incluidas en el cuestionario general, y una fase cualitativa basada en grupos de discusión y entrevistas en profundidad con personas de distintas generaciones vinculadas al sector. Ello ofrece la oportunidad de contrastar los resultados obtenidos en Euskadi con los del conjunto del sector en España, y enriquecer así la lectura de los datos propios con una mirada más amplia.

La comparación, sin embargo, exige una cautela metodológica previa. Ambos estudios abordan la convivencia intergeneracional desde perspectivas complementarias, pero no idénticas. El Barómetro del TSSE utiliza preguntas cerradas con escala de acuerdo o desacuerdo, cuyos resultados se expresan en porcentajes de respuesta. El Barómetro de la POAS combina preguntas de valoración media en escala de 1 a 5 con una fase cualitativa. Las preguntas, aunque abordan dimensiones similares, no son idénticas en su formulación, lo que hace imposible una comparación cifra a cifra. Lo que sí permite esta comparativa es un contraste de tendencias y conclusiones que resulta especialmente valioso por tratarse del primer momento en que ambos barómetros han explorado simultáneamente esta dimensión.

Comparativa cuantitativa

A pesar de las diferencias metodológicas, los indicadores equivalentes de ambos estudios apuntan en una dirección consistente e identifican un patrón compartido entre el sector en Euskadi y el conjunto del sector en España.

El punto de mayor convergencia es la valoración positiva de la convivencia intergeneracional en la práctica cotidiana. En el Barómetro del TSSE, el 79,0 % de las organizaciones afirma compartir experiencias entre personas de distintas edades con independencia de su trayectoria en la entidad, y el 82,3 % señala que las personas mayores comparten sus conocimientos sin dificultad. El Barómetro de la POAS recoge una valoración media de 4,26 sobre 5 (p. 46) para esa misma afirmación (la más alta de toda su batería sobre convivencia), lo que confirma que la coexistencia generacional cotidiana se percibe como fluida en ambos contextos.

La misma convergencia se da en el punto más débil: la priorización estratégica de la convivencia intergeneracional. En el Barómetro del TSSE, solo el 27,2 % de las organizaciones afirma contar con programas que la promuevan como prioridad explícita. El Barómetro de la POAS obtiene para esa dimensión la puntuación media más baja de toda su batería de convivencia: 3,66 sobre 5 (p. 49). Ambos estudios, con instrumentos distintos, llegan a la misma conclusión: la convivencia funciona en el día a día pero no ha entrado en las agendas organizativas como objetivo deliberado o formalizado.

Junto a esta convergencia, ambos estudios revelan una misma paradoja interna que merece destacarse. El Barómetro de la POAS registra una valoración media de 3,24 sobre 5 para la

²⁹ Plataforma de ONG de Acción Social. (2025). *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024: Resumen ejecutivo*. Disponible en: https://portalong.plataformaong.org/wp-content/uploads/2025/01/Barometro-TSAS-2024-POAS_ResumenEjecutivo-1.pdf

participación activa de las personas jóvenes en los espacios de decisión de la entidad, pero de solo 2,49 para la afirmación de que las entidades están compuestas mayoritariamente por jóvenes (p. 48): una de las puntuaciones más bajas de toda la batería. La POAS interpreta explícitamente esta diferencia como una cierta contradicción interna: se percibe participación, pero no presencia real. Los datos del Barómetro del TSSE apuntan en la misma dirección y permiten precisar el diagnóstico: solo el 17 % de quienes ocupan cargos de dirección tienen menos de 35 años, lo que indica que la participación de las personas jóvenes se produce mayoritariamente en espacios intermedios —comisiones, grupos de trabajo, proyectos específicos— pero no en los niveles de mayor responsabilidad y poder dentro de las organizaciones.

Un tercer punto de coincidencia es la brecha entre el reconocimiento de la transferencia de conocimiento como proceso prioritario y la implementación de mecanismos concretos para hacerla efectiva. En el Barómetro del TSSE, el 63,1 % de las organizaciones considera la transferencia de conocimiento un proceso prioritario, pero solo el 33,1 % ha implementado formaciones específicas para facilitarla. El Barómetro de la POAS registra una valoración media de 3,99 sobre 5 (p. 50) para la prioridad de la transferencia, pero solo 2,63 para la implementación de formaciones específicas (p. 50): la diferencia más pronunciada de toda su batería sobre traspaso de conocimiento. La brecha entre intención y práctica es, por tanto, un rasgo estructural que se reproduce con independencia del contexto geográfico.

Resulta significativo, además, que en ambos estudios el indicador que obtiene una valoración relativamente alta dentro de esta batería sea precisamente el de las normas informales de transmisión del conocimiento sin protocolo formal: el 52,5 % en el Barómetro del TSSE y una valoración media de 3,65 sobre 5 en el de la POAS (p. 50). Este dato apunta a algo relevante: la transmisión de conocimiento entre generaciones se produce en las organizaciones, pero de forma espontánea e inercial, sostenida por dinámicas no escritas antes que por mecanismos deliberadamente diseñados. La informalidad parece ser, paradójicamente, lo que mantiene viva la transferencia allí donde los sistemas formales no llegan.

En conjunto, la comparativa cuantitativa permite concluir que el patrón de convivencia intergeneracional en las organizaciones del TSSE en Euskadi es sustancialmente similar al que se observa en el conjunto del sector en España: buena convivencia cotidiana, baja priorización estratégica, participación de personas jóvenes en espacios intermedios pero escasa presencia en los niveles de dirección, y una brecha persistente entre el reconocimiento de la importancia de la transferencia de conocimiento y la capacidad de sistematizarla. Este patrón no parece, por tanto, un rasgo específico del contexto vasco, sino una característica estructural del tercer sector social en su conjunto.

Comparativa cualitativa

La fase cualitativa del Barómetro de la POAS (desarrollada mediante grupos de discusión con personas de distintas generaciones y entrevistas en profundidad con personas en cargos directivos) ofrece un análisis de la convivencia intergeneracional considerablemente más detallado y con mayor capacidad interpretativa que el que permite una encuesta. Su contraste

con los resultados cualitativos del Barómetro del TSSE (obtenidos a través de preguntas abiertas) permite identificar tanto convergencias de fondo como matices y diferencias de énfasis que enriquecen el diagnóstico.

El punto de convergencia más profundo y significativo es la distinción que la POAS establece entre relación generacional y convivencia intergeneracional (p. 51). El estudio estatal concluye que lo que existe mayoritariamente en las entidades no es propiamente convivencia intergeneracional sino coexistencia: relaciones funcionales, con un nivel de conexión emocional básico, orientadas a objetivos concretos, pero sin la implicación mutua, el intercambio de perspectivas y el enriquecimiento bidireccional que caracterizarían una convivencia genuina.

Esta distinción conceptual no aparece formulada explícitamente en las respuestas abiertas de este Barómetro, pero los datos cuantitativos la sostienen con precisión: la convivencia cotidiana se valora positivamente, pero solo el 27,2 % de las organizaciones la convierte en un objetivo programático deliberado, y los programas de mentoría o las acciones específicas de equidad intergeneracional alcanzan porcentajes muy reducidos. Lo que el estudio estatal nombra — "convivencia sí, pero sin conciencia" (p. 52)— parece ser el patrón que emerge de los datos de Euskadi, aunque sin esa formulación.

Una segunda convergencia relevante atañe al diagnóstico sobre la posición de las personas jóvenes dentro de las organizaciones. La POAS describe una situación de desequilibrio estructural en la que las generaciones más jóvenes se encuentran en una posición más frágil y vulnerable: con menor estabilidad laboral, menor acceso a oportunidades de liderazgo, reconocimiento insuficiente de su experiencia y un mensaje subyacente en las organizaciones que podría resumirse en "el mayor sabe, el joven tiene que aprender" (p. 52). Identifica además lo que denomina "boomercentrismo": una tendencia de las generaciones de mayor edad a erigirse como guardianes de la identidad organizacional desde una posición inmovilista, lo que dificulta la integración real de perspectivas jóvenes.

Las organizaciones del TSSE no lo formulan en estos términos en sus respuestas abiertas, pero las situaciones que describen son reconocibles en ese diagnóstico: la dificultad para que personas jóvenes asuman roles de responsabilidad, la concentración de cargos directivos en personas próximas a la jubilación que llevan tiempo queriendo retirarse sin encontrar relevo, o la percepción de que los valores y expectativas de las nuevas generaciones difieren de los de las anteriores sin que las organizaciones hayan articulado respuestas estructuradas.

Un tercer punto de encuentro es la "paradoja del cuidado" que la POAS identifica como uno de los elementos más llamativos de su investigación (pp. 55 y ss.). El sector social asienta su misión en cuidar y apoyar a personas en situación de vulnerabilidad, pero con frecuencia no extiende ese mismo cuidado a las personas que trabajan y colaboran dentro de él: condiciones laborales deficitarias, sobrecarga, precariedad, falta de reconocimiento y burnout constituyen un contexto que afecta de forma especialmente intensa a las personas jóvenes y que contribuye a que su vinculación con el sector sea pragmática y de corto recorrido. El análisis de la POAS apunta al diagnóstico estructural sobre las condiciones del sector como factor explicativo del desenganche generacional.

Las respuestas abiertas del Barómetro del TSSE no llegan a formular esta paradoja con esa claridad (no se pregunta directamente por ello), pero la describen desde el ángulo de sus consecuencias cuando se expresa la dificultad para consolidar proyectos profesionales en el sector.

Hay también convergencia en la descripción de las diferencias generacionales en las formas de entender el compromiso y la vinculación. La POAS describe con detalle cómo las nuevas generaciones presentan formas de vinculación más orientadas al impacto tangible, al proyecto concreto y al desarrollo personal, frente a una concepción más vocacional y de entrega sostenida que caracterizaría a las generaciones de mayor edad; lo que denomina el tránsito "de una visión romántica a una visión más realista" (p. 62).

Las organizaciones del TSSE expresan exactamente esta misma tensión en sus respuestas abiertas, aunque sin el marco interpretativo que aporta la investigación cualitativa de la POAS. Ese marco permite entender que no se trata de un déficit de compromiso de las personas jóvenes, sino de un cambio en las formas de entender el compromiso que el sector no siempre ha sabido incorporar.

Donde ambos estudios ofrecen perspectivas más complementarias que convergentes es en el análisis de las resistencias a la convivencia intergeneracional. La POAS distingue entre resistencias naturales (las que emergen de forma inconsciente en las personas, como la tendencia a sobrevalorar la experiencia propia o a desarrollar un sentido de orgullo generacional que genera estereotipos en ambas direcciones) y resistencias estructurales, asociadas a la ausencia de referentes sociales, las estructuras organizativas verticales o la falta de integración del tema en las políticas internas.

Este nivel de análisis no es accesible a través de las preguntas abiertas del Barómetro del TSSE, que recogen percepciones de las organizaciones sobre su propia situación sin acceder a las dinámicas más profundas que la investigación cualitativa puede explorar. Las respuestas del TSSE describen los efectos (la dificultad para incorporar jóvenes, las diferencias de comunicación, la brecha en el uso de la tecnología), pero no profundizan en los mecanismos que los producen. La investigación de la POAS proporciona, en ese sentido, el trasfondo explicativo que los datos de este Barómetro no pueden ofrecer por sí solos.

Finalmente, un elemento enriquecedor que aporta la investigación cualitativa de la POAS y que no tiene un equivalente directo en el Barómetro del TSSE es el análisis de los puntos de conexión y la admiración mutua entre generaciones. La investigación estatal concluye que, pese a todas las resistencias y desequilibrios descritos, todas las generaciones convergen en un reconocimiento mutuo: las personas mayores valoran en las jóvenes su energía, creatividad, capacidad de adaptación y competencias digitales; las personas jóvenes valoran en las mayores su experiencia acumulada, su sentido de responsabilidad y su capacidad de sacrificio. Y todas las generaciones, con independencia de su edad, comparten un elemento que actúa como anclaje profundo: el sentido de propósito que genera pertenecer a un sector cuya misión es contribuir al bienestar de las personas más vulnerables.

Este ciclo de contribución y reciprocidad es el suelo común sobre el que puede construirse una convivencia intergeneracional más intencional y estructurada. Las respuestas abiertas del Barómetro del TSSE recogen este mismo elemento en el apartado de beneficios percibidos, pero sin articularlo como el recurso estratégico que la POAS identifica: la misión compartida como el eje más poderoso para superar las resistencias intergeneracionales y convertir la coexistencia en convivencia real.