

# Capítulo 7. Perspectivas futuras y escenarios estratégicos del tercer sector

## Nuevas juventudes, ciudadanía digitales y liderazgos emergentes

La conexión a internet ha dejado de ser una manera de utilizar un medio para entrar en contacto con otras personas, se ha convertido en el contacto con las personas y entre ellas, dinamizando las relaciones, acercando a la gente a un nivel mayor del que lo hizo la industria telefónica. Esto ha llevado a pensar que las generaciones más jóvenes tienen ciertas habilidades casi de nacimiento, como popularizó el término “nativos digitales” de Prensky a principios de siglo. Este concepto hacía referencia a una disposición de los niños para el manejo de la tecnología, integrarla a sus procesos de madurez y tener fluidez en su uso. Hoy sabemos que esto puede tener una se-

rie de diferencias marcadas y que dependerá mucho de la exposición que tenga el niño con la tecnología (Ortega y Ricaurte, 2009).

Teniendo como antecedente el hecho de que, tarde o temprano, la exposición a las tecnologías emergentes es prácticamente inevitable para las juventudes, habrá que agregar que, socialmente, existe más intercambio acerca de las diferentes ideologías y caminos a los que se pueden asociar. Esa conciencia de su tiempo hará que surjan estas nuevas juventudes, las ciudadanías digitales y liderazgos emergentes, producto de las transformaciones digitales que arrojarán (y ya lo están haciendo) nuevos planteamientos acerca de cómo nos percibimos en todo nivel. Aquí, habremos de ver los activismos a los que se van a adherir y principalmente, como entenderán al sector civil. Ya hemos visto las herramientas de las que se valen diferentes iniciativas del Tercer Sector en la actualidad, principalmente con las tecnologías emergentes y su aplicación aparentemente inagotable. La situación principal con una ciudadanía digital, es que tendrán que dirigirse en temas como la búsqueda de igualdad, justicia, inclusión, equitativas y la

forma en que se valora a las minorías como porciones de la población que son susceptibles de ser integradas en una interconexión global que les mire como participantes funcionales de la sociedad, con una historia y un futuro en ella.

Incluso podemos no pensar necesariamente tan a futuro. Hoy en día, ya existen movimientos que combinan la política, la creatividad y tecnología, lo cual hace un movimiento de desplazamiento del activismo clásico a uno que se realiza en los contextos digitales, sobre todo las redes sociales por su facilidad de acceso y la velocidad con la que los contenidos se pueden viralizar. Se puede citar como ejemplo a Neza Combativo, un colectivo que inició como parte de las movilizaciones del #YoSoy132 en 2012 y que se identificaron bajo el nuevo nombre hacia 2015 (Garay, 2019). Este colectivo se ha servido de redes sociales como recurso primario, usualmente para organizar reuniones y marchas, así como actividades de comunicación y culturales. También los espacios digitales han servido como repositorio- memoria que adapta un registro histórico y mantiene informada a la gente que se une a ellos. El colectivo se abrió a la ayuda con otros organismos de la sociedad

civil para expandirse y llevar a cabo varias más actividades, con lo cual se han ido apoyando de las redes sociales para mantener comunicado al colectivo e informada a la sociedad. Cuando hablamos de ciudadanías digitales básicamente referimos a este enlace de carácter cívico con la herramienta de la inmediatez y la difusión. En el Capítulo anterior hablábamos de tecnologías como la IA para las organizaciones del Tercer Sector, pero este ejemplo de Ciudad Nezahualcóyotl nos puede dejar en claro que, en muchas ocasiones, y de acuerdo al rubro con el que se está colaborando, las herramientas digitales al alcance de todos, pueden llegar a ser igualmente efectivas.

## **Nuevas formas organizativas**

El Tercer Sector comienza, en estos contextos, a renovar su liderazgo y dar el pase de antorcha a las nuevas generaciones, cosa que no significa sólo un relevo necesario, también es un tanto de valoración del compromiso joven, que pareciera a veces algo realmente necesario en la cultura. Hablamos de que los beneficiarios pueden convertirse en los líderes de mañana, las guías de los objetivos del Tercer Sector práctica-

mente encarnados, o cuando menos, líderes conscientes de una segunda generación que allane el camino para aquellos que siguen sufriendo alguna injusticia o desventaja social. Los colectivos digitales pueden ser un gran ejemplo de eso y de la forma en que se organizan entre ellos, donde se encuentran comprometidos en un nivel de igual a igual, orgánicos y plenos de herramientas digitales, lo cual también quiere decir opciones. Esto quiere decir que la manera en que se organizan es distinta y propositiva a un nivel en el que se puede contar con que la innovación, está ocurriendo.

Podemos marcar tres características principales:

**1. Organización en red:** Justo lo hemos hablado, pero tomemos en cuenta también. colaboraciones más sólidas, autogestivas y cercanas, donde se suelen proteger más los objetivos que intereses.

**2. Descentralización:** El hecho de que las organizaciones más jóvenes busquen constantemente alianzas con similares, sean pequeños o grandes, habla de una amplia distribución de las responsabilidades y tiene sentido. La distribu-

ción de gastos, las inversiones y los presupuestos, no dependen tanto de una sola organización. El rostro del Tercer Sector durante el siglo XX, se podría decir, tendía a la centralización como las propias instituciones del Estado. Hoy en día es más fácil ver responsabilidades distribuidas y en mayor comunicación.

**3. Más canales, más proyección:** Los servicios digitales suelen ser determinantes para la organización. Por una parte, hablábamos sobre la enorme difusión que pueden tener con abrir algunos canales de Facebook y TikTok para que otros sepan de ellos. En el capítulo anterior hablamos acerca de las narrativas audiovisuales y el compromiso que se busca generar en la gente con un branding específico. Pero algo es bastante claro hoy en día. Los canales en los que se anuncie la organización del Tercer Sector pueden ser una cosa específica, pero el interés o intereses de terceros que pueden atraer son algo más. Claramente las redes sociales se encargan de proyectar a quienes las usan, de hacerlos más grandes, por lo que pensando a detalle ofrecer las características de la organización, donde se muestran con horizontalidad, transparencia y cooperación, terminará por ser algo bastante atractivo y llamativo con quién trabaja.

Agreguemos que esto no significa poner a la organización del Tercer Sector “en contra” del Estado o autoridad. En realidad se trata de darles perspectiva, enfoque y de hecho, terminan por ser características inclusivas. Hoy, que las mismas instituciones gubernamentales se están proyectando más cercanas a la gente, más transparentes, sea una estrategia o un paso a una gobernanza más ética, nos puede dar un guiño muy claro hacia lo que hacen estas organizaciones transformadoras que se desprenden de la sociedad civil. Una organización efectiva y que se pondera muy bien por la gente.

### **Modelo de gestión democrática y transformadora**

A lo largo del libro hemos buscado dejar en claro que una organización del Tercer Sector debe “poner el ejemplo”, desde la conformación de su normativa hasta su conducción con respecto a los objetivos que habrá de cubrir. También hablamos de esta gobernanza ética tan necesaria incluso para la relación con otras organizaciones sean del sector público o de gobierno. La cuestión con los modelos democráticos, transformadores y participativos, es que nos encontramos de frente

con una lógica de coproducción de lo público, que significa trabajar en conjunto, en los mismos términos y donde el Estado y la ciudadanía no caigan en subyugación (métodos paternalistas/populistas como entrega de ayuda a costa del voto, gestión más rápida mediante sobornos, etc., nos referimos a toda la maquinaria de la corrupción y la vendimia electoral, tan usual sobre todo en nuestro contexto). Con esto estamos dirigiéndonos a un modelo complejo de lograr precisamente por las malas prácticas que han generado un alejamiento entre autoridades y población, donde la democracia como objetivo se establece como el nombre de algo que significa prosperidad para la gente y que en realidad es todo un proceso que cuesta trabajo concretar ya que implica un trabajo conjunto. Eso conduce a la necesidad de establecer una democracia participativa, que implicará también aspectos de la utilización de las tecnologías. En primer lugar, porque la difusión en redes sociales como recurso en campañas políticas, ha funcionado (Garrido, 2018, sección *Los influenciadores como centro de la red*), en segundo lugar, porque la adecuación de los principios democráticos a la práctica de transparencia y rendición de cuentas, ha sido aceptada ya en bastantes países como

para pasar de largo ante los acuerdos de sus agendas (revisar el Capítulo 3 para más detalle) y finalmente, los modelos de gestión son eso, se ponen a prueba y se evalúan.

Usualmente dentro del tema de las juventudes y ciudadanías digitales, tendemos a hablar de una reforma, una serie de cambios, propuestas arrojadas y visiones altamente propositivas. Si bien el uso de tecnologías emergentes ha cambiado el panorama social y político, alimentándolo (y a veces casi llevándolo al desahucio, según se vea), poniéndolo al alcance de todos, la legitimidad y confianza que merece, sigue siendo un tema a tratar entre el público. Y no es extraño por qué, más allá de la desconfianza de la que hablábamos, también existe una resistencia al cambio. Los momentos coyunturales suelen traer esa resistencia hacia un distanciamiento con los métodos de votación electrónico, por ejemplo, no obstante las claras ventajas que ofrece como la reducción de los costos, y también afecta el comportamiento de los ciudadanos al exponerlos a los estímulos políticos, al fomentar la interactividad y horizontalidad y al proporcionar anonimato. La red permite a cualquier persona contactar con políticos, colaborar con orga-

nizaciones, afiliarse a un partido, participar en campañas o en foros, etc. (Sánchez, 2019). Por otra parte, estamos hablando netamente de educación: la necesidad de educar a la ciudadanía acerca de estos procesos y es que no necesariamente el ciudadano más maduro es el más desconfiado. Pero, ¿qué ocurre con las juventudes más apegadas al uso de las tecnologías? Bueno, ya podríamos hablar de una ventaja aquí: si pensamos en organizaciones del Tercer Sector, puede existir todo el aparato a su disposición en las redes, pero también el sector joven más apegado al uso de tecnologías puede enfrentarse a un constante tráfico de información. No es novedad que esto puede resultar confuso y terminar siendo una carga pesada antes que un aliciente a la participación. De entre todo esto que referimos y pedimos que nos sigan, el punto al que queremos llegar es que varios de los puntos tocados a lo largo de este libro se comienzan a dar cita en este preciso escenario: la importancia de la profesionalización es uno de ellos. Es grandioso ser joven y emprendedor, pero en muchas ocasiones, las juventudes llegan a subestimar las ventajas del trabajo profesionalizante. Esto ocurre en ocasiones porque el propio sistema educativo y la extensión laboral relacionada, le ha “quedado

a deber” a estos sectores, por lo que en ocasiones no se toma en cuenta como determinante. La cuestión es que, para que funcione efectivamente una democracia participativa, poder estimular una cultura organizacional con bases profesionales es esencial para poder transmitir esto desde nuestro Tercer Sector, hacia las masas civiles que la componen. En muchos momentos, existen referentes de lo que la organización puede lograr y la contribución junto al uso responsable de las tecnologías puede realizar una gestión consciente impactando en modelos democráticos que aún estarían por ser vistos. Claramente la profesionalización también ayuda a una evaluación seria y transformadora (algo que hemos visto, carecen mucho las organizaciones del Tercer Sector en México) que hará más profesional a la organización y con una participación civil en política que terminará siendo un referente importante a la par de fundaciones y donatarias grandes.

Siendo concretos, entonces, hablar de un modelo de gestión democrática efectivo, se guiará por cuatro puntos importantes: a) transparencia interna, b) rotación de liderazgos, c) la gestión participativa del conocimiento y d) la evaluación colectiva de

resultados. Para Villalva y Fierro (2017), el liderazgo participativo o democrático, es un estilo que estimula la participación, ya que delega autoridad, involucra a los participantes en la toma de decisiones y busca la retroalimentación para la corrección de errores y eficiencia de otras decisiones. Esto es un ejemplo de los cuatro puntos en un solo desempeño. ¿Qué significa esto? De entrada, la poderosa interrelación de los procesos democráticos modernos que son ideales para generar interacción mutua, así mismo, se debe entender que el trabajo profesional siempre se va a encargar de mejorar las decisiones que se toman y no se habrá de olvidar que integrar las tecnologías implica que hay comunicación y difusión y eso mantiene a la organización en transparencia con los miembros y los vuelve políticamente activos, poniendo el ejemplo. Esto ha sido algo muy importante para fundaciones en los últimos años a la hora considerar con quién hacer equipo.

Finalmente para que un modelo sea transformador, retomamos el inciso d) acerca de la evaluación colectiva de resultados. Una manera de considerar a la evaluación como transformadores observándola en tres dimensiones que resaltan su

actividad, según Greene (2015, en Rodríguez y Tapella, 2024), sería: quién toma parte en ellas, convirtiéndolas en espacios de inclusión o exclusión en el proceso político; cuál es su sustancia y contenido, es decir, los asuntos centrales y medulares que consideran y; cuáles son las relaciones sociales generadas en el contexto evaluativo, configurando particulares formas de interacción entre evaluadores y partes interesadas.

Estos elementos son ejemplos de las posibilidades de un modelo democratizante que se observe dentro de organizaciones del Tercer Sector y que busque un sitio de influencia social. La inminencia de lo político no quiere decir asociarse a algún partido o ser una figura clave en las preferencias electorales. Integrar a más jóvenes al tema de organizaciones de apoyo a otras personas siempre va a resultar bien, pero quedará un desafío más en el horizonte que observar.

## **Reformulación del contrato social y el papel del Tercer Sector en Objetivos de Desarrollo Sostenible**

No es novedad para nadie que la economía va dando tumbos a nivel global gracias a diversidad de factores que tomaría

otra centena de páginas mencionar con detalle. Agreguemos la crisis COVID-19 que diezmó no solo el aspecto económico y sanitario, también transformó nuestra sociedad en una balanza en búsqueda constante de equilibrio, además de mostrar el signo de los tiempos: una globalización determinante, incluso en las amenazas y así también, en sus herramientas. Hablar aquí de una reformulación del contrato social retoma la propuesta de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), respecto a cambios estratégicos en un pacto que debe ser inclusivo. Entre ellos queremos destacar los siguientes: Avanzar hacia sistemas de protección social universales, integrales, sostenibles y resilientes; Promoción de la inclusión laboral en un contexto de políticas de desarrollo productivo fortalecidas y Movilización de recursos y cooperación multilateral para la sostenibilidad financiera del desarrollo social inclusivo (Hernández, 2025). Aunque importantes cada uno de los diez puntos que buscan fortalecer el eje social como punto estratégico, retomamos los tres mencionados porque ayudan a complementar la idea de la CEPAL. En sí, los cambios que mencionábamos y los que vengan, afectarán directamente el trabajo de las organizaciones del Tercer Sector.

Sea porque acrecientan problemáticas y definidas o porque generen otras. Eso hace que estos objetivos de desarrollo sostenible se vuelvan una piedra de toque para comprender la transformación en la que nos estamos encontrando. Es decir, más allá de las ciudadanía digitales, estará la nueva forma de concebir a una sociedad en el marco de los retos a los que se enfrenta, un nuevo ángulo para absorber esas problemáticas y proyectar el tipo de ayuda que sea necesario. Y aunque tenemos presente que las tecnologías emergentes también tienen su doble filo, hacemos el énfasis necesario en este punto, donde la desigualdad parece ser el enemigo a vencer y el Tercer Sector es capaz de tomar un liderazgo propositivo y abierto.

Esto es una llamada hacia el futuro para el Tercer Sector, donde parece que tras las situaciones que se están viviendo en este primer cuarto de siglo, demandan una atención cercana a los dilemas sociales, buscando el ángulo de inclusión necesario para que toda la sociedad civil se integre. La importancia del Tercer Sector será primordial al haber demostrado que es un punto de unión entre interesados y marginalizados, entre necesitados y voluntarios. En un panorama que busca la

accesibilidad a los derechos de salud, vivienda, reproducción, educación, erradicación de la pobreza y el hambre, parece que es la unidad, la posibilidad que nos queda.

El Tercer Sector busca establecer un ejemplo, y sí queremos, paradigmas de organismo democratizante, lo cual la puede colocar indefectiblemente en el panorama político y el hecho de que las nuevas ciudadanía digitales sean tan potentes hoy en día, nos puede mostrar que los espacios de influencia se pueden abrir más hacia la juventud. Es entonces en manos de los jóvenes donde, ahora más que nunca, el futuro se empieza a escribir.