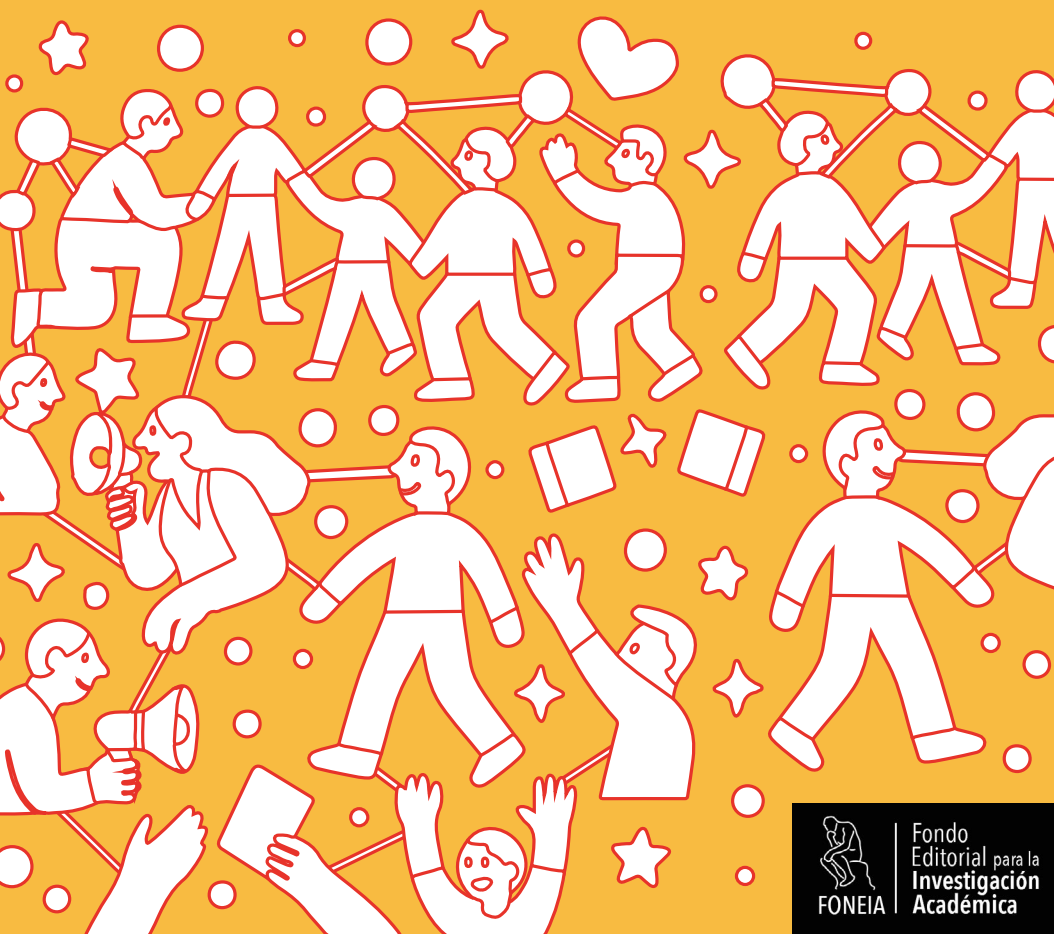


El Tercer Sector en Perspectiva:

Actores, Impacto y Retos Globales

Autores

Dr. Carlos Alberto Castillo Salas
Dr. Iván de Jesús Ceballos Grajales
Dr. Gabriel Arturo Soto Ojeda
Dra. Rosalba Aguilar Velázquez



Fondo
Editorial para la
Investigación
Académica



En un mundo donde los desafíos sociales, económicos y ambientales demandan nuevas formas de acción colectiva, *El tercer sector en perspectiva. Actores, impactos y retos globales* ofrece una mirada profunda sobre el papel estratégico de las organizaciones sociales en la transformación contemporánea. La obra analiza a sus principales actores, los impactos que generan en el bienestar social y los retos que enfrentan ante escenarios globales complejos, como la sostenibilidad, la innovación social y la gobernanza participativa. Este libro invita a comprender al tercer sector como un motor fundamental de cambio, cohesión social y desarrollo, destacando su relevancia creciente en contextos locales e internacionales.

ISBN: 978-607-5905-41-9



9 786075 905419



El tiraje digital de esta obra: "El Tercer Sector en Perspectiva: Actores, Impacto y Retos Globales." se realizó posterior a un riguroso proceso de arbitraje "doble ciego" efectuado por expertos miembros del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) en México, además de revisión anti-plagio, uso ético de la inteligencia artificial y aval del Consejo Editorial del Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). Primera edición digital de distribución gratuita, noviembre de 2025.

El Fondo Editorial para la Investigación Académica es titular de los derechos de esta edición conforme licencia Creative Commons de Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa). Los autores Carlos Alberto Castillo Salas, Iván de Jesús Ceballos Grajales, Gabriel Arturo Soto Ojeda y Rosalba Aguilar Velázquez son titulares y responsables únicos del contenido.

Portada: Graciela Isabel Pérez Luzárraga Cerón

Formación editorial: Graciela Isabel Pérez Luzárraga Cerón

Editor: José Francisco Báez Corona

Sello Editorial: Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). www.foneia.org consejoeditorial@foneia.org, 52 (228)1383728, Paseo de la Reforma Col. Centro, Cuauhtémoc, Ciudad de México.

Requerimientos técnicos: Windows XP o superior, Mac OS, Adobe Acrobat Reader.

Índice

Introducción	10
Primera Parte: Fundamentos Teóricos y Conceptuales	17
Capítulo 1. El Tercer Sector: Definiciones, límites y controversias	18
Origen del término y evolución del concepto	18
Diferencias y solapamientos	26
Participación ciudadana y acción social	27
Producción de bienes y servicios sociales	28
Interacción del Estado y el mercado	29
Difuminación en la práctica	30
En búsqueda de la claridad: Tercer sector en pocas palabras	31
Capítulo 2. Perspectivas económicas del Tercer Sector	35
Teoría de las fallas del mercado y del Estado	37
Teoría de los bienes públicos	38
La economía del don de Mauss	39
Importancia de la gestión financiera para la sostenibilidad	41
Medición de valor económico y contribución al PIB social	45
Capítulo 3. Gobernanza, política pública y administración estratégica	51
Marcos jurídicos nacionales e internacionales	53

Participación del Tercer Sector en políticas públicas	57
Gobernanza colaborativa y rendición de cuentas	62
Agencia de colaboración situacionalizada	65
Agencia de colaboración orientada al sistema de servicios	66
Agencia de colaboración impulsada por la dependencia	66
Actor convocante confiable	68
Recursos y capacidades	69
Estructuras de decisión definidas	69
Transparencia y flujo de información	69
Equilibrio en el poder y mecanismos para corregir asimetrías	69
Rendición de cuentas: mecanismos y desafíos	70
Publicación de documentos básicos	71
Generar una política explícita de archivos	71
Inclusión organizativa	71
Establecer mecanismos de consulta	71
Establecer mecanismos de autorregulación	71
Necesidad de mayor coordinación	74
Falta lectura del entorno	74
Limitada composición multisectorial	74
El reto de la participación activa	75
Poca sostenibilidad presupuestaria	75
Diversidad en la gobernanza	75
Beneficios de las redes	75
Uso de herramientas y estrategias de incidencia	75

Moderada información de otros aspectos de la incidencia	76
Recomendaciones para fortalecer gobernanza y rendición de cuentas	78
El diseño de estructuras participativas internas	78
Estandarizar procesos de reporte	79
Transparencia proactiva	79
Capacitación	79
Mecanismos de retroalimentación continua	80
Seguir los estándares internacionales adaptados	80
Construcción de alianzas horizontales y redes de vigilancia	80
Resguardo de la autonomía	81
Capítulo 4. Visión del Tercer Sector en el mundo	82
La red de soluciones en desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas	93
Valor Social Internacional	94
Start Network	94
El Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	95
GlobeNet3	95
Diversidad estructural y los niveles de profesionalización	97

El tamaño	98
El origen	98
El financiamiento	99
Formas jurídicas y marcos legales	100
Segunda parte: El impacto del Tercer Sector en México	105
Capítulo 5. Actores y formas organizativas del Tercer Sector	106
Número: ¿cuántos y cuáles?	106
Asociaciones civiles	107
Cooperativas	107
Fundaciones	107
Instituciones de asistencia privada	107
Colectivos y redes humanitarias	107
Empresas sociales y emprendimiento	108
Organizaciones en específico	108
Organizaciones de la sociedad civil	109
Fundaciones	109
Cooperativas	110
Empresas sociales y emprendimiento de impacto	111
Estructura organizacional y administración interna	112
Estructura organizacional típica	113
Asamblea general	113
Consejo directivo	113
Coordinaciones técnicas	113
Comités o consejos consultivos	114

Equilibrio entre el voluntariado y la profesionalización	114
Características del voluntariado	115
Características de la profesionalización	116
Capítulo 6. Tecnología, innovación y gestión digital	119
Plataformas de donación, crowdfunding y activismo digital	119
Inteligencia artificial y gestión de datos sociales	122
Blockchain y auditorías ciudadanas	127
Herramientas digitales para la gestión interna y transparencia	128
Salesforce Nonprofit Cloud	129
TechSoup	130
Slack for Good	130
Herramientas de gestión de proyectos	132
Asana	132
Trello	133
Monday.com	133
Airtable	133
Comunicación institucional y marketing social	137
Capítulo 7. Perspectivas futuras y escenarios estratégicos del tercer sector	143
Nuevas juventudes, ciudadanías digitales y liderazgos emergentes	143

Nuevas formas organizativas	146
Organización en red	147
Descentralización	147
Más canales, más proyección	148
Modelo de gestión democrática y transformadora	149
Reformulación del contrato social y el papel del Tercer Sector en Objetivos de Desarrollo Sostenible	155
Conclusiones	159
Bibliografía	168
Tablas y figuras	
Figura 1. El Tercer Sector y sus relaciones	34
Tabla 1. Características regionales del Tercer Sector	83

Introducción

“Este es el deber de nuestra generación al entrar en el siglo XXI: la solidaridad con los débiles, los perseguidos, los abandonados, los enfermos y los desesperados. Esto expresado por el deseo de dar un sentido noble y humanizador a una comunidad en la que todos los miembros se definan a sí mismos, no por su propia identidad, sino por la de los demás.”

Elie Wiesel

Hablar del Tercer Sector es entrar en una de las facetas organizacionales de la sociedad civil más interesantes de la vida moderna a nivel mundial. Se trata no sólo de la construcción de la ciudadanía en espacios democráticos, una búsqueda constante que busca influir en el Estado y la economía, las decisiones políticas y la filantropía, todo ello desde fuera de los agentes institucionales comunes provenientes de los gobiernos, también es una manera de hacer protesta y de buscar nutrir los procesos que beneficien a la ciudadanía, sobre todo a la más desamparada. Las desigualdades estructurales, son pues, un gran detonante de la búsqueda de espacios de participación ciudadana y que busca una representatividad mayor, por

lo que el Tercer Sector tenderá a funcionar como un catalizador importante para la sociedad. Cabe decir de las sociedades latinoamericanas, que el Tercer Sector (que se conforma con el conjunto de organizaciones que no forman parte ni del Estado ni del mercado, sino de asociaciones civiles, fundaciones, cooperativas, mutuales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y colectivos comunitarios), es bastante significativo en una época donde los contrapesos no dejan de ser necesarios y se necesitan con urgencia, donde, aunque operan bajo lógicas diversas, las organizaciones del Tercer Sector se orientan hacia el interés público y la participación social como un elemento importante de la vida cívica.

En este documento buscamos poder dar un vistazo al panorama actual del tercer sector, sobre todo centrándolo en nuestra realidad nacional, por lo que, dentro de la brevedad, se buscará la sustancia, no olvidando los paralelismos entre Latinoamérica y otros países, que ayudan a resignificar la comprensión que tenemos del Tercer Sector. De entrada, no podemos dejar de pensar en lo que dijo Ibn Jaldún, "geografía es destino", por lo que daremos inicio con la perspectiva histórica y los por menores del crecimiento del tercer sector según los contextos

que lo parieron. Continuaremos con las perspectivas legales y económicas que rodean al tema, siempre teniendo presente el ambiente de globalización que impera en los Estados actuales. Eso nos permitirá contemplar el panorama mundial, ya que el Tercer Sector se comienza a mover internacionalmente, por medio de acuerdos, de cabildeo civil, de organizaciones mayores (prácticamente respaldados por la ONU todos ellos). Esto nos informará sobre la manera en que se han gestionado los espacios a nivel internacional para entender esos lugares específicos donde, con mayor énfasis, las democracias resultarán más aptas para poder establecer más y mejores oportunidades para el solaz del Tercer Sector, con incentivos como la gobernanza abierta, la transparencia y la rendición de cuentas, donde el Tercer Sector puede poner el gran ejemplo a los gobiernos que tengan reservas en colaborar activamente en esos rubros.

Así que, cuando hablamos del Tercer Sector en perspectiva, es porque su concepción, reconocimiento, funcionamiento y efectividad, entendida esta como repercusión en los objetivos que se plantea, requiere de distintos puntos de vista por la constante de trabajo con la que se observa. Aunque la pers-

pectiva con la que contamos en este documento busca centrarse en el contexto local, el vistazo en comparativa con otros países, es necesario precisamente para generar esas perspectivas. El modelaje de un Tercer Sector que se avise como propositivo o cuando menos efectivo en lo que hace, requiere de reunir qué se ha hecho que haya funcionado en otros sitios sólo por la valoración de que las problemáticas estructurales son compartidas entre muchos países del mundo, no así sus contextos políticos y sociales, que forman parte de la tarea que se debe llevar a cabo en lo local.

Sirva este libro pues, como la oportunidad de reflexionar sensatamente sobre el Tercer Sector (se habla ya de un cuarto, hacia el final del libro se tocará el tema), con el mínimo de información necesaria y tener la consideración de que toda organización civil, hará un diagnóstico sensible de sus necesidades, una observación quizás ácida pero necesaria de su realidad, un señalamiento de las faltas de sus autoridades, verdades incómodas pero que permiten concientizar y, en el mejor de los casos, aperturar la agenda y sensibilizar a los responsables y, finalmente, estimular a la unidad por medio de la colaboración entre ellas. Si en algún lugar hemos de explorar

la solidaridad entre las personas, su disposición a compartir y tender la mano al otro, lo humano que conservamos a pesar de todo lo negativo que nos rodea, es allí, en las actividades que realiza el Tercer Sector, la fuerza de sus estrategias y el movimiento de su empeño lo que nos dice que sí, que no todo está perdido, todavía podemos lograrlo.

Finalmente, hablaremos brevemente de la metodología que se utilizó para la elaboración de este documento. Dada la recolección de fuentes, la perspectiva de análisis y el corpus documental, el trabajo contó con un enfoque predominantemente cualitativo para poder comprender los procesos de transformación y los desafíos que se han desarrollado dentro del Tercer Sector, cambiando sutilmente en el aspecto temporal a un enfoque exploratorio para poder rastrear el registro histórico del tema. Así mismo, el parte interpretativo fue esencial para hablar acerca de las dimensiones institucionales en las que se involucra el Tercer Sector, así como su intervención en la construcción de ciudadanías (responsables y democráticas) y cómo se ha insertado en la cultura y aprovechado la tecnología a su alrededor.

La pertinencia del análisis realizado, se demostró en la relevancia de las fuentes y cómo estas muestran un contexto, entre histórico y moderno, de la percepción del Tercer Sector, señalando así también, su pertinencia temática, actualidad y validez. Esto dio pie a generar un nivel interesante en la metodología de trabajo, previendo algunos escenarios y proyección de las necesidades (incluso el cómo pavimentar el camino para satisfacerlas) de la población en convergencia con el Tercer Sector, lo cual llevó la interpretación de las fuentes a un análisis prospectivo. Se ha entendido al Tercer Sector como una serie de grupos no institucionalizados que entran en la categoría del no lucro y que son capaces de asociarse con otros organismos (privados o gubernamentales) para conseguir fondos y poder llevar a cabo sus tareas que siempre han de tener una perspectiva comunitaria y de apoyo al prójimo.

Habrá que hacer mención de que el estudio no es exhaustivo, ya que, en su conjunto, seguiría una línea más apegada a una visión internacional con diferentes detalles y contextos variados, contando esto como una limitación pero también una perspectiva de cubrir los escenarios a detalle en otro texto, ya que la heterogeneidad de los datos regionales también brin-

da oportunidades a considerar. Finalmente, las dimensiones que se tocan en este libro (social, ética, política y tecnológica), pretenden establecer un marco analítico que suponga un reto crítico para el lector y que ayude a postular escenarios futuros por su cuenta.

Primera Parte:

Fundamentos Teóricos y Conceptuales



Capítulo 1. El Tercer Sector: Definiciones, límites y controversias

Origen del término y evolución del concepto

Aunque el Tercer Sector es una idea moderna, enclavada en realidades económicas y sociales muy concretas, es claro que no surge espontáneamente y que, conforme avanzan ciertos aspectos del modelo capitalista y de globalización sobre todo en el aspecto económico, va tomando ciertos matices que hacen importante hacer un rastreo del concepto. Pero como es usual cuando se entra en esos terrenos, los problemas saltan a la vista. Chaves y Monzón (2001), por ejemplo, hablan del tercer sector como un campo residual. Esto, porque, de entrada, se percibe como no perteneciente a la economía pública (Primer Sector institucional), ni con la economía capitalista tradicional

(segundo Sector); los autores señalan como problema principal, el hecho de que el Tercer Sector que incluye al Sector no Lucrativo en un enfoque europeo, pertenece al campo de la Economía Social (que incluye cooperativas, mutualidades y asociaciones) y un enfoque anglosajón que concibe al Tercer Sector dentro de las *Nonprofit organizations* (NPO), que obedecen al Principio de No Distribución de Beneficios (PNDB), lo cual las asociaría a la filantropía y voluntariado ya que las personas que las controlan no se benefician de estas organizaciones.

El término se considera ligado al movimiento cooperativista italiano, específicamente cuando en 1991, el Parlamento Italiano creó una ley que identificaba una forma legal llamada “cooperativas sociales” que tuvo rápido crecimiento (Defourny & Nyssens, 2006). Este movimiento se relacionaba directamente con las necesidades de la sociedad que los servicios públicos no podían o no alcanzaban a cubrir. A esta se pueden agregar la “compañía e interés en común” nacida en el Reino Unido, la “sociedad cooperativa de interés colectivo” de Francia, y la “compañía de propósito social” en Bélgica, que se unirían a esa línea.

Hablando del panorama en México, se puede trazar una línea desde el corporativismo avalado en la presidencia de Lázaro Cárdenas (1934-1940), que buscaba reducir el conflicto entre varios grupos que estaban peleando por espacios de poder como resultado de la revolución (Natal, 2006). Esta idea del corporativismo es una manera de organizar al Estado otorgando funciones a ciertos grupos que quedan tener control sobre ciertas funciones "compartidas". Un ejemplo común son los sindicatos que rápidamente se convirtieron en actores no sólo sociales o laborales, también políticos. Regresando a Natal, el corporativismo hizo que permearan intereses del sector privado dentro de estas organizaciones y eso hizo que la relación del Estado y la sociedad civil se viera marcada por este tipo de interacciones (2006). Se puede decir que el Estado era quien, al final, validaba la interacción con la sociedad civil y las organizaciones que de ella surgieron, por lo que tuvieron un largo camino a seguir antes de que la acción social se volviera independiente de organismos que perseguían intereses fuera del interés ciudadano, esto nos recuerda que muchos de esos movimientos, tuvieron que ver con aspectos armados como el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) durante la década de los 90; esto es, había uestras radicalizadas del des-

contenido ciudadano que, junto a otras incomodidades sociales (podemos contar muchas, desde siempre), fueron allanando camino para que el Tercer Sector comenzara a abrirse paso en México.

Siendo nuestro país parte del conglomerado latinoamericano, podemos hablar de una manera similar en el desarrollo del Tercer Sector en países centro y sudamericanos, donde se han involucrado aspectos sociales y políticos muy específicos. Desde las dictaduras del Cono Sur y conflictos armados, la necesidad de una sociedad civil organizada ha estado presente. Las organizaciones de la sociedad civil han tendido más hacia la defensa de los derechos humanos y aumentado su participación hacia la transición democrática entre las décadas de los ochenta y noventa (Lechner, 1995), que han sido situaciones representativas de las problemáticas más pronunciadas de la región.

Salamon y Anheier (1992), tuvieron presente que, de cara al siglo XXI, el tercer sector era pobremente comprendido, por lo que buscaron establecer una serie de cinco características

operacionales que podían distinguir a las organizaciones que componían el rubro sin ánimo de lucro. Tales características son:

- ✧ Está constituido formalmente;
- ✧ la estructura básica es no gubernamental;
- ✧ está auto regulada;
- ✧ distribución sin fines de lucro;
- ✧ conformada por voluntariado en su mayor parte

Cabe decir que estas características distinguen al enfoque NPO, lo cual ya habla de una amplitud de instituciones que conforman al Tercer Sector que puede costar trabajo definir como tal. Cabe decir que en Latinoamérica se puede asociar más a la economía social y solidaria (ESS) y la sociedad civil organizada, pero de eso hablaremos más adelante en la segunda parte de este libro.

La clasificación no será un sistema vano para referirse a todo aquel organismo que compone al Tercer Sector. La diferenciación entre las entidades ayuda a comprender su dirección, las actividades que realizan y sus complejidades internas, además

de conocer cuáles son sus vinculaciones con otros organismos similares y cómo se relacionan con la fracción de la sociedad a la que pretenden auxiliar. Como vimos con Chaves y Monzón, la comprensión del Tercer Sector, parte de las bases con las que se está estableciendo el concepto. Para ello, hay otros tantos conceptos que se pueden ir definiendo para delimitar a los actores y unidades que entran en juego: E incluso retomando a Salamon y Anheir (1995), aparte de las definiciones jurídicas y económicas, están las funcionales, las cuales ayudan a entender a la organización enfatizando las relaciones que crean y cómo estas fortalecen sus asociaciones.

Sociedad civil: Es un conjunto de personas, organizadas formalmente o no, que deciden participar en la discusión y construcción de los asuntos públicos (Fuentes, 2014). Hay que agregar que un distintivo de la sociedad civil, es que no necesariamente son grupos institucionalizados o integrados a las instituciones oficiales del Estado.

Economía social y solidaria (ESS): Es un conjunto de entidades económicas con primacía de la persona y del fin social sobre el capital. Pueden confluir organizaciones con actividad

económica y del Tercer Sector. La ESS realiza acciones de bienestar para los sectores populares (estos) son beneficiarios del aporte o trabajo de otras personas. En la economía solidaria sus asociados son aportantes o inversionistas, copropietarios, gestores y usuarios o consumidores (Salgado, 2008), lo cual podría marcar la diferencia más notoria entre la economía social y la economía solidaria.

ONGs (organizaciones no gubernamentales)/OSCs (organizaciones de la sociedad civil): Son grupos que sostienen actividades sin fines de lucro, una misión pública (la cual va desde salud, educación, ambiente, derechos humanos incluso animales, etc.) y operan con diversas maneras, desde donaciones, contratos públicos o en rubros de servicios para la comunidad, etc.

ACs (asociaciones civiles): Forma jurídica de uso común donde se reúne a un grupo de personas con algún interés en común que no sea necesariamente económico. Estas organizaciones deben registrarse mediante contratos públicos inscritos en registro público para que sus actividades queden registradas formalmente (Justia, 2025). Esa formalización legal

permite que su manejo sea legal y puedan conseguir recursos o financiamientos para llevar a cabo sus fines que pueden ir de lo comunitario, cultural, educativo, etc.

Fundación: Es una entidad sin ánimo de lucro, que tiene asignado un patrimonio a fines de interés general (BBVA, 2016). A diferencia de la asociación civil, se rige bajo un órgano de administración de ese patrimonio y no por los miembros en asamblea, a manera de gestión. Este órgano puede ser una financiadora que suele dictar los términos y actividades a llevar a cabo.

Cooperativas: Pertenecen al grupo de la economía social y son empresas de propiedad colectiva, es decir, los miembros tienen voz y voto, por lo que su gestión es democrática (Fuentes, 2014).

Otras figuras: Son variaciones de los grandes grupos descritos, incluyen a las mutuales, los negocios sociales (e híbridos), clubes, fideicomisos, patronatos, organizaciones religiosas y de caridad y *think tanks*. Algunas pueden relacionarse al Ter-

cer Sector, pero no serlo en su totalidad a propósito de sus iniciativas o programas. Es ahí donde entran las zonas de solapamiento.

Diferencias y solapamientos

Las zonas de solapamiento son esas áreas donde el Tercer Sector muestra la diversidad de enfoques que las organizaciones no estatales y no lucrativas poseen y que se interrelacionan, por lo que términos como sociedad civil o economía social, por dar un ejemplo, no son sinónimos pero dentro de la práctica tienden a solaparse. Un ejemplo sencillo es cuando una cooperativa (descrita arriba) se une al Tercer Sector dado que comparten el carácter no lucrativo. Nos damos cuenta de que el Tercer Sector (como también ya vimos anteriormente) es flexible y amplio, por lo que podría reconocerle como una especie de puente conceptual que contempla a diversas organizaciones en términos, precisamente conceptuales y que no afecta sus normativas u objetivos. Aun así, es importante reconocer el solapamiento que puede existir ya que varias de las organizaciones poseen características propias y formas le-

gales que las acrediten dentro de su propia diversidad. Hay casos, por el contrario, donde los movimientos no formalizados son sociedad civil, pero no Tercer Sector.

Será recomendable detallar cuatro puntos importantes de las zonas de solapamiento:

- 1. Participación ciudadana y acción social:** las organizaciones de la sociedad civil provienen de la sociedad civil, en efecto, pero cuando se institucionalizan, pertenecen al Tercer Sector. Cabrá hacer mención de que esta forma de participación ciudadana exige también que exista transparencia en el ejercicio de sus objetivos, por lo que la tendencia ha sido ir hacia la incorporación de leyes internas que definan esto como parte de las normativas. La acción social institucionalizada (aunque no forme parte de, por ejemplo, el gobierno en turno), necesita ser una entidad con carácter legal y con garantías en su ejercicio de acción social, de ahí que se le haga reconocimiento como organizada.

2. Producción de bienes y servicios sociales: Cooperativas y mutualidades provienen de la economía social, pero muchas veces forman parte del tercer sector al no tener fines de lucro. Apuntemos también que la producción de bienes de forma comunitaria tiene un largo antecedente que no es parte de lo que se discute en este libro, pero supondrá una paradoja constantemente remarcada que, al final, muchos de esos bienes que surgen de la acción social, tienden a entrar en una institucionalización donde definitivamente se moverán recursos (lo veremos en el punto a continuación), ya que la necesaria profesionalización es importante cuando hablamos de bienes y servicios específicos. Simplemente se necesita a un arquitecto cuando se necesita a un arquitecto, y en un momento dado, se tendrá que pagar a uno. Este ejemplo puede ser muy simple, pero ilustra el hecho de que el Tercer Sector puede no tener fines de lucro, pero también es una fuente laboral a tomar en cuenta, y no todo individuo involucrado prestará sus servicios de forma gratuita. Esto es parte de lo que hace importante conocer estas áreas de solapamien-

to, para entender a las organizaciones y sus funciones más complejas. En función de eso, se puede agregar que en los bienes y servicios que ofrecen, son capaces de regular las demandas del mercado y generar dinámicas propias (por lo que son un sector formal) y eso, claramente entra en beneficio de la economía nacional. El solapamiento, aunque al final siempre entrañará una situación compleja de conceptualización, ha sabido rendir en términos de los bienes que puede aportar a la población.

3. Interacción con el Estado y el mercado: Organizaciones de la sociedad civil pueden recibir financiamiento estatal, mientras que cooperativas participan en mercados, generando híbridos institucionales. Habrá que recordar que, para Elizalde y cols. (2010), estas iniciativas que aún no recibían el nombre de Tercer Sector, se fundamentaban en la debilidad del Estado y del Mercado. Esto ha cambiado al grado de que se han generado modelos de adaptación, al grado de que esos híbridos pueden participar directamente en el fortale-

cimiento del Estado y jugando papeles importantes al grado de mover al mercado, siendo por ejemplo, fuentes de empleo con una significatividad cada vez mayor. Así, los recursos que se mueven en estos contextos, se han ampliado dado que impulsar la acción social, también puede ser redituable para los intereses del mercado.

- 4. Difuminación en la práctica:** Una misma organización puede ser **política** (sociedad civil), **económica solidaria** (economía social) y **parte del tercer sector** por definición amplia. Póngase de ejemplo aquí, las cooperativas, consideradas el núcleo duro de la llamada economía social y heredadas de la tradición europea; pero hay otras más comunitarias y ancestrales, como el caso de los ejidos o comunidades y algunas más novedosas que se hallan invisibilizadas que pueden enmarcarse en la economía solidaria (González, 2024).

En búsqueda de la claridad: Tercer sector en pocas palabras

Así, como se puede ver, existen complicaciones inherentes a la naturaleza híbrida y emergente del Tercer Sector, no obstante, se consideran estas características y se adaptan cuatro puntos principales de Fantova (2001) para señalar los siguientes elementos definitorios:

1. Algunos rasgos hacen referencia al propio carácter de las organizaciones como tales. Así, se habla de un cierto grado de diferenciación, formalización, estabilidad, continuidad, estructuración o institucionalización.
2. En segundo lugar, se insiste en su carácter no gubernamental. Las organizaciones han de ser privadas, es decir, no han de formar parte o depender de las administraciones o poderes públicos.
3. En tercer lugar se haría referencia a la ausencia de ánimo de lucro. Las organizaciones no han de distribuir

beneficios económicos entre sus propietarias, socias, administradores o directivas.

4. Por último, como rasgo usualmente citado, se afirma que las organizaciones han de buscar algún tipo de impacto social de interés general o de mejora en la calidad de vida de personas y comunidades. Vinculado a este carácter, que puede ser denominado mutualista o altruista o, en general, solidario, suele plantearse que las organizaciones estén regidas al más alto nivel por personas que no obtienen beneficio económico o que cuenten con la colaboración de voluntariado. (Fantova, 2001, p3-4).

Para finalizar este capítulo, bien podríamos plantear lo siguiente: en un sistema democrático, donde se satisfacen las demandas de la mayoría (lo que podemos llamar agenda política), es común que haya sectores que no son satisfechos. En muchos casos, son minorías políticas y sociales, en otros tantos casos, sectores marginados sin mayor influencia y donde los poderes públicos no penetran lo suficiente, a veces, al grado de situarlos en la informalidad (hablaremos más de ese tema en el Capítulo 3). Las organizaciones del Tercer Sector

se ubican en este espacio de la demanda no cumplida o no satisfecha. Conforman un lugar donde su influencia puede ser variable, pero está destinada a ayudar sin involucrarse (no del todo) o consentirse directamente al Estado, el cual, se convierte en una especie de cliente del Tercer Sector, delegando la gestión y la prestación de los servicios a cambio de la financiación parcial o total (Juaneda, 2011) lo que define una relación diferente del Estado en torno al Tercer Sector como un instrumento de apoyo mutuo y auxiliar en términos de la política pública del momento.

A continuación, se presenta una figura de Victor Pestoff (tomada de Fantova, 2001) que hace una representación del Tercer Sector, donde se puede ver el cruce entre los estados formales e informales, el aspecto liminal entre lo público y lo privado por asociación, además de su ubicación entre los otros sectores. Esas relaciones se añan al aspecto del lucro o no lucro (*For-profit* y *Nonprofit*) que suelen separar a estas organizaciones y diferenciarlas de otras tantas del sector como ya pudimos ver en el apartado de las zonas de solapamiento.

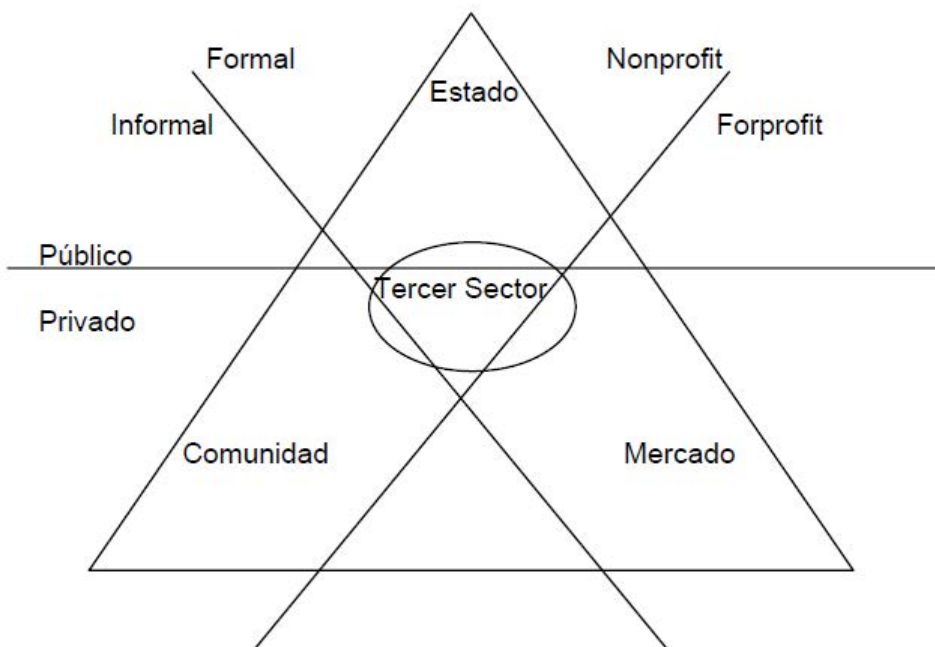


Figura 1. El Tercer Sector y sus relaciones, de Pestoff (tomado de Fantova, 2001)

Esto podrá ayudarnos a pensar en lo siguiente: el Tercer Sector puede llegar a estar definido por sus fronteras, sus relaciones y las dimensiones de acción que posee o puede llegar a poseer según las condiciones a las que está sujeto, por lo que los capítulos subsecuentes, podrán dar un panorama más completo de cuáles son esas fronteras, relaciones y dimensiones de acción y la creciente “deuda” que el Tercer Sector tiene con la asistencia pública y el cambio social.

Capítulo 2. Perspectivas económicas del Tercer Sector

La realidad económica que se vive a nivel global, está cada vez más relacionada a procesos ajenos a los sectores que se desenvuelven en las zonas geográficas donde comúnmente los mercados locales se mueven. Se ha podido ver también que existen cada vez más problemáticas involucradas: el cambio climático, políticas arancelarias adversas a los mercados con menos desenvolvimiento internacional, regulaciones internas en sectores productivos como agropecuario y ganadero que no conservan garantías equitativas, etc. Todo esto que puede ir de lo macro a lo micro, se convierte en una turbulencia que afecta a la economía de los individuos y sectores productivos que influye en las reglas del mercado y se convierten en contras más que en ventajas. Por supuesto, el Estado tiene mucho de qué preocuparse y el Tercer Sector entra en un juego donde

la agenda debe ser bien balanceada para generar propuestas a las que el Estado, de entre todas esas exigencias mayores, pueda comprometerse de forma activa con él.

Así, la cultura ha cambiado y las necesidades también, conjuntándose en diversidad de estrategias que adopta el Estado para hacer frente a estas necesidades, pero precisamente es el Tercer Sector que, estando fuera del Estado, tiende a converger con él en dichas estrategias. Como decía Kliksberg (2000) se ha de voltear hacia el capital social, el cual ha influido en el diseño de políticas en algunos países, forman parte de la elaboración de los proyectos de desarrollo e instituciones de cooperación internacional. Esto nos habla del empuje que ha tenido el Tercer Sector en lo recorrido este siglo, incluso en los terrenos de la falta de definición, se puede hablar de un avance y cierta influencia dentro de la sociedad civil. Para que se entienda el lugar del Tercer Sector, podemos citar algunas teorías que involucran las tendencias y dinámicas que esas organizaciones aportan e impulsan, demostrando que comienzan a desarrollar lógicas propias de manejo.

Teoría de las fallas del mercado y del Estado

En párrafos anteriores hablábamos acerca de que el Tercer Sector encontraba un acomodo en la falta de satisfacción de las demandas públicas por parte del Estado. Ése es básicamente el planteamiento de Burton Weistbrod, donde hace mención de la incapacidad del Estado de proveer por completo a la población, además de que existe un mercado no rentable en servicios como la educación, salud o asistencia social, dado que la gente no puede pagarlas (1975, en Kingma, 2003). Mucho del terreno que abarcan las organizaciones civiles es aquel que el Estado no puede cumplir dadas las condiciones políticas y económicas a las que se enfrenta. Por eso es que en algunos países en vías de desarrollo son incapaces de cubrir toda la demanda y la acción social retoma esos espacios. Aquí se puede hilar fino, tomando en cuenta que la teoría de Weistbrod fue enunciada hace cincuenta años sobre una realidad determinada (la estadounidense) y esto nos permite pensar en que una adaptación a otras realidades y sobre todo modernas,

puede generar otro tipo de posibilidades. Al final, esta teoría refuerza la idea de que todo movimiento de acción social se podrá legitimar a partir de las necesidades que sean capaces de cubrir y los bienes con los que puedan aportar al crecimiento de una sociedad.

Teoría de los bienes públicos

Ante la dificultad de proveer de los bienes necesarios, el estado de bienestar se convierte en una problemática de carácter económico principalmente. Esto hace que modelos como el de Samuelson (1954, en Braña, 2004) propongan una redistribución de los recursos y de la renta, donde los bienes públicos los provee el Estado y nadie más. Esto permite que el razonamiento de ese modelo se cierre excluyendo soluciones basadas en la contribución de cooperativas o movimientos altruistas. Finalmente, el modelo mostró sus limitaciones pero dejó, precisamente en ese hueco donde, al final, el Estado será incapaz de proveer, la necesidad de que se pueda involucrar a organizaciones de carácter civil, que a la postre, han demostrado que son capaces de contribuir a ese “desabasto” de la

autoridad pública de maneras solubles. El modelo de Samuelson ayuda a entender (casi de forma irónica) las limitaciones de los estados burocráticos y ceñidos en objetivos inflexibles que no dan salida a otro tipo de posibilidades. A partir de esta teoría diversos cuestionamientos han hallado lugar en las discusiones de hasta dónde llega la responsabilidad del Estado y por qué esta habría de recaer en entidades netamente ciudadanas que prestan servicios de forma más expedita y hasta con mejor gestión de recursos. Sería entrar a otros - interesantes - temas, pero queda agregar que uno de los debates vigentes, tienen que ver con la intervención del altruismo en estos terrenos, pues queda claro que el comportamiento económico pocas veces obedece a las tendencias de los ciudadanos a ayudar, pero ciertamente, éstos son capaces de adaptarse a la realidad que les aqueja, aún si su gobierno es incapaz de hacerlo.

La economía del don de Mauss

Esta es una teoría antropológica que se encarga de explicar la lógica de reciprocidad existente entre las organizaciones del

Tercer Sector, además de un intercambio simbólico que alude a que no sólo existen los intereses del mercado. Se puede decir que estas lógicas les permiten poseer un vínculo social y comunitario que las refuerza ante la sociedad. Marcel Mauss (1925, 2009) propuso esta perspectiva planteando que el intercambio se produce por obligación social, es decir, dar, recibir y devolver. Esto convierte al don en una economía fincada en el intercambio y el fortalecimiento de las relaciones sociales. Se puede incluir a Jacques Godbout (1997) que retoma a Mauss actualizando su economía del don refiriendo a estructuras sociales contemporáneas como la familia, los trabajos de voluntariado y, claro, el Tercer Sector. Ya menciona Sanborn (2002), que la filantropía no sólo refleja preocupación social, también impulsa al Estado a estrechar relaciones de colaboración y trabajo con los sectores desvalidos, lo que se puede decir, institucionaliza el don y lo propone como una forma original y humana de dirigir esfuerzos en conjunto. Aunque aquí debemos subrayar que, la del don, es más una perspectiva humanista que una netamente económica, hallamos mucho sentido en que este tipo de fundamentos más “puros”, sean los que atañen y guían a las organizaciones del Tercer Sector

como agentes activos dentro de la sociedad, como modeladores del cambio económico y buscadores de oportunidades para las mayorías. Es quizás, una perspectiva muy adecuada cuando pensamos en el Tercer Sector y su impacto en nuestra sociedad.

Importancia de la gestión financiera para la sostenibilidad

Se vislumbra un aspecto importante del manejo del Tercer Sector en ámbitos donde es menester su sostenibilidad, ya que los fines sociales no garantizan una economía fluida la mayor parte del tiempo. En muchos casos, la diversificación de los ingresos, apoyados así mismo por la diversidad de proyectos, ayuda bastante al manejo de los recursos, aunque las asociaciones con fines específicos deben forzar un poco más su imaginación. No obstante, los recursos que pueden ir desde donaciones hasta contratos con el Estado, son útiles de igual forma. Recordemos que el objetivo de las organizacio-

nes sin fines de lucro, no incluyen distribuir excedentes entre propietarios y accionistas sino generar valor social, por lo que la gestión estratégica debe atender los siguientes puntos (UDAX, 2025):

- ✧ Definición clara de misión, visión y valores como guía fundamental
- ✧ Identificación de capacidades distintivas y propuesta de valor social
- ✧ Establecimiento de objetivos medibles tanto programáticos como organizacionales
- ✧ Desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación para documentar impacto
- ✧ Gestión adaptativa que permite responder a cambios contextuales (*Características distintivas en la gestión de OSFL*)

Los puntos arriba señalados pueden ser una buena síntesis de lo que significa ser estratégicos en estos contextos, entendiendo que se necesita generar planificación para obtener solidez en los procesos. Para Apaza (2017, en Ramírez y Cols., 2021), la planificación financiera es la herramienta primordial

para alcanzar una correcta gestión de recursos financieros, lo que hace posible que puedan fundamentarse diferentes estrategias con el propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas con las medidas de control necesarias para su cumplimiento. La sostenibilidad financiera, entonces, se refiere a la capacidad de una ONG para mantener su operatividad a largo plazo, lo que implica no solo la solvencia y liquidez, sino también la diversificación de fuentes de ingresos y la capacidad para adaptarse a un entorno cambiante. En este sentido, el análisis de la gestión financiera permite identificar áreas de mejora y establecer estrategias que aseguren la continuidad de las actividades de la organización. Por ejemplo, habría que tomar en cuenta que cada vez más empresas se dedican a la prestación de servicios sociales y medioambientales para las administraciones públicas, haciendo de esto, un negocio en sí mismo utilizando recursos que ya poseen, solamente destinando partidas presupuestales a otros objetivos como los ya mencionados. Otras empresas han agregado propósitos sociales o ecológicos rodeando su objetivo primordial de creación de valor para sus accionistas. Pensemos en marcas famosas que ahora son “socialmente responsables”; todo esto significa

una ganancia para ellos mediante estos rubros y otros como la sostenibilidad empresarial o la inversión comunitaria, que nos arrojan más ejemplos de empresas que generan nuevos ecosistemas de creación de valor compartido, sea económico, social o medioambiental, donde los sectores, al colaborar entre ellos, son capaces de fortalecer, mediante la hibridación, conjuntos variados y multilaterales de asociados que generan propuestas de valor común y, por supuesto, suben su apuesta en el mercado más competitivo.

El Tercer Sector, pues, en busca de la sostenibilidad, es capaz de adquirir identidad híbrida gracias a esta difuminación de los límites tradicionales entre sectores privado y público e incluso el propio. Puede sonar un poco irónico mencionarlo, pero el mercado de la solidaridad (servicios sociales, conciencia comunitaria, el voluntariado “informal”, etc.) ayuda a que la profesionalización, los servicios y competencia entre sectores, se dinamicen en una sociedad donde la ayuda siempre va a ser necesaria. Es entonces que entra en juego el papel de la gestión financiera para no cruzar los marcos normativos y poder tener acciones administrativas claras que conlleven un

análisis detallado para evitar problemas críticos que lleven a pérdidas dentro de la organización. Si el Tercer Sector tiene distintivos, uno de ellos es que un mal cálculo puede generar problemas o riesgos que hagan que la organización se someta a cambios bruscos o al cierre de sus funciones en el peor de los casos, por lo que la sostenibilidad es uno de los temas principales en el inicio de gestiones.

Medición de valor económico y contribución al Producto Interno Bruto (PIB) social

Una manera importante de proyectar la sostenibilidad del proyecto dentro del Tercer Sector, es poder demostrar la pertinencia cuantificando la contribución que puede llegar a ofrecer en lo económico. Haciendo la apreciación en México para datos más apegados a nuestro contexto, los elementos normativos (a revisarse en el siguiente capítulo), solicitan ciertos aspectos a medir para cuantificar la contribución económica del Tercer Sector. Vale mencionar que, como muchos otros valiosos acti-

vos sociales en México, el dinero que se destina a la filantropía, como está tipificado, es apenas del 0.05% hacia 2021 (Borbón, et.al., 2021) lo que es un porcentaje que apenas y ha variado, por dar un ejemplo sustancioso, desde 2012, donde era del 0.04% (ICNL, 2012). ¿Lo interesante? En 2023, las actividades del sector no lucrativo, generaron el 3.1% del PIB del total de la economía en el país (INEGI, 2024). Esto habla del crecimiento grande que tienen estas organizaciones y en los últimos diez años, un crecimiento considerable en los emprendimientos (que observaremos a detalle en el Capítulo 5), los cuales, con la ayuda de plataformas digitales, han crecido bastante y unificado fuerzas con Fundaciones y obtenido fondos internacionales, gracias a sus modelos híbridos de trabajo y de consulta de recursos. No será de extrañar que haya un crecimiento sensible en el PIB de los próximos dos años, dado que aquí, algo significativo, es que las entidades de colaboración, con la salvedad de muy pocos casos, no incluye al Estado. Esto, aunque malo por un lado, también llama la atención porque si las organizaciones del Tercer Sector han podido crecer al margen de los gobiernos o con un mínimo de apoyo y escasa colaboración, eso quiere decir que si se impulsan estrategias de gobernanza efectivas que comprendan la transparencia y

la rendición de cuentas (más sobre ello en el Capítulo 3), poco a poco se convencerá al Estado a que se comprometa a acciones más concretas, sólidas y que los recursos que se destinen a este apoyo, no dependan sólo de particulares (porque aunque haya reglamentos y normativas, siempre dependerá de los objetivos de cada organismo su funcionamiento), sino que también concienticen sobre la contribución del Tercer Sector a la economía del país, que no es poco.

Así, los elementos para cuantificar la contribución económica serían:

- 1. Considerar el valor agregado de las organizaciones sin fines de lucro o del Tercer Sector:** cuantificar lo que todas estas organizaciones son capaces de aportar en bienes y servicios, desde fundaciones ONGs, fundaciones, etc., tomando en cuenta su movilización en alianzas gubernamentales o entre ellas mismas.
- 2. Empleo generado:** Directo e indirecto.
- 3. Trabajo voluntario:** Cálculo y valoración en términos económicos de las horas de trabajo voluntario que se aportan.

4. Trabajo no remunerado: Tareas domésticas, de cuidados en casa y del que principalmente se encargan las mujeres. Es tan importante sobre todo en el contexto latinoamericano, que las cifras de 2023, estimaron este tipo de trabajo como un equivalente al 26.3% del PIB (INEGI, 2024).

Existe otro elemento de difícil cuantificación, pero que dependiendo del objetivo o dirección de la organización, podría proponerse un estimado cuantificable o alguna investigación que permita generar elementos cuantitativos como variables que puedan considerar conceptos tales como el “bienestar” o la cohesión como valores intangibles. A este elemento se le puede llamar **5. Valor del capital social y externalidades**, que, como se entiende, es difícil de cuantificar, aunque es posible valorar para la generación de políticas convenientes al desarrollo del Tercer Sector además, todos conocemos las encuestas de satisfacción y entendemos que la percepción es un valor compartido y una variable cualitativa válida. Así que habrá de tomarse en cuenta que si bien estas valoraciones dependerán del organismo que las observe y exhiba, forman

parte de la sustancia del voluntariado y el interés por ayudar. Quizás la solidaridad no se pueda cuantificar, pero es totalmente perceptible y sobre todo, es totalmente demostrable.

Todos estos elementos conviven en una posibilidad de llamar la atención de su valor económico (que cada vez es más claro) para la consecución de un financiamiento, sea de forma tradicional o de fuentes alternativas. Al final, también se trata de alimentar el conocimiento para con el Estado acerca de la valía del Tercer Sector, situación con la cual se le verá más como un actor económico (como muchos otros países hacen) y no sólo como uno social. Esto, por otra parte, también fortalece el compromiso del Estado con la transparencia y la rendición de cuentas entre las organizaciones del Tercer Sector en un trabajo conjunto.

Un sector con valor económico es, hasta cierto punto, deseado como un componente de la maquinaria que permite a los mercados funcionar efectivamente, pero existen factores de relevancia que, dentro de la modernidad, afectan directamente al camino hacia la entera satisfacción de quienes se mueven dentro de esos mercados. Mejor aún, hablando del Tercer

Sector, son componentes de una movilidad humana que debe trascender una estructura utilitaria e instalarse dentro de un contexto donde el Estado es capaz de proveer un desarrollo ético y facultar el bienestar social a través de estas organizaciones como parte de su tarea primordial. A continuación, sabremos cómo es que encaja el Tercer Sector en una administración que se sujeta a la gobernanza ética y estratégica.

Capítulo 3. Gobernanza, política pública y admi- nistración estratégica

Cabe iniciar este apartado preguntándonos ¿la sociedad civil es un concepto que engloba organizaciones o realmente representa una forma de participación ciudadana efectiva? Es importante tener esto en cuenta, ya que el involucramiento de la sociedad dentro del ejercicio, evaluación y postulación de políticas públicas, es cada vez mayor y, de hecho, se espera siempre una participación activa de la ciudadanía en estos temas. La gobernanza democrática en el mundo ha tenido toda una escalada que ha revolucionado la gestión pública y cambiado la percepción de los deberes del Estado para con la ciudadanía, donde una actividad de carácter más proactivo ha tenido lugar en las últimas dos décadas, llegando a conceptualizarse como gobierno abierto.

De acuerdo a Infoem (2019), el gobierno abierto “es una nueva plataforma de gobernanza que permite solucionar problemas públicos con base en una efectiva colaboración entre autoridades y ciudadanía”, con el objetivo de que la ciudadanía participe en la creación y mejora de los servicios públicos y políticas públicas que coadyuven a la toma de decisiones. Aquí, trascienden conceptos importantes como transparencia y participación ciudadana. De acuerdo con Martínez (2022), la participación converge en una demarcación eminentemente política, como una escala de lo colectivo. Se refiere a la participación social, política y ciudadana. Esto compete a la idea que manejamos acerca de la participación de la sociedad civil, en el sentido de la relevancia que pueden tener, lo cual reviste a cada elemento involucrado en una organización, como parte consciente de una sociedad.

Se comprende hasta aquí, que existen distintos referentes normativos, que se ponen al tanto de la actualidad como mencionamos anteriormente, respecto a gobernanza y participación ciudadana. Habrá que reflexionar también en la pertinencia que esto tiene en sociedades, que, como bien plantea Fuentes (2014), tienden a la fragmentación y la dispersión social.

Finalmente, habrá que apuntar que, en organizaciones civiles con carácter económico, esto toma una profundidad de reflexión y cuestionamiento de la dirección y responsabilidad que toman las miles de asociaciones de la sociedad civil que existen, tan solo en latinoamérica. Es por lo tanto, que habrá que dar un vistazo a la conformación de éstas a nivel internacional y local y los compromisos que ya se han ido adquiriendo.

Marcos jurídicos nacionales e internacionales

Un aspecto importante del Tercer Sector, es que puede llegar a poseer características como las de los dos principales sectores, pero con ciertas complejidades en su seno, lo cual nos dirige a entender los marcos jurídicos a los que se apega y su estatus dentro de los ánimos corporativistas que nutren al sistema que lo cobija, Por supuesto, buscamos en este texto conducirnos directamente hacia la realidad mexicana y latinoamericana para no separarnos tanto de la legalidad que puede mostrar diferencias notables con, por ejemplo, la estadounidense. No obstante, se harán precisiones y notas de importancia donde sea prudente hacerlo.

Dentro de las regulaciones a las que se atiene el Tercer Sector, es primordial acudir a la transparencia como uno de los puntos importantes, ya que si en la introducción de este capítulo hablábamos de lo trascendente que es este valor en la gobernanza, habrá de tomarse muy en serio que eso subsista en el Tercer Sector para no disfrazar la buena voluntad en un negocio de otros intereses. De entrada, la capa de reglamentos está expedida en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAOSC) que fue expedida por primera vez en 2004 durante el gobierno de Vicente Fox Quesada, donde, queremos agregar, se detallan los tipos de actividades de las organizaciones civiles que entran en la Ley (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2004/2024, art. V). En ella se detallan las obligaciones y reglamentos para los convenios que surjan. La regulación internacional corresponde a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en términos de la agenda 2030 de desarrollo sostenible y derechos humanos (UN, s/f). Por parte de la Secretaría de Administración Tributaria (SAT), estas organizaciones entran en el régimen de donatarias autorizadas, abarcando el tema de la deducibilidad de impuestos por las

actividades que realizan. Hablando de regular sus acciones, la LFFAOSC ilustra el tema en su Capítulo Sexto, de las infracciones, sanciones y medios de impugnación en su artículo 30, apartados I al VIII, acerca de lo que se considera infracciones a la ley, estipula con claridad lo siguiente:

- I. Realizar actividades de autobeneficio o de beneficio mutuo;
- II. Distribuir remanentes financieros o materiales provenientes de los apoyos o estímulos públicos entre sus integrantes;
- III. Aplicar los apoyos y estímulos públicos federales que reciban a fines distintos para los que fueron autorizados;
- IV. Una vez recibidos los apoyos y estímulos públicos, dejar de realizar la actividad o actividades previstas en el artículo 5 de esta ley;
- V. Realizar cualquier tipo de actividad que pudiera generar resultados que impliquen proselitismo político, a favor o en contra, de algún partido o candidato a cargo de elección popular;

- VI. Llevar a cabo proselitismo de índole religioso;
- VII. Realizar actividades ajenas a su objeto social;
- VIII. No destinar sus bienes, recursos, intereses y productos a los fines y actividades para los que fueron constituidas; (LFFAOSC, 2004/2024).

Los marcos jurídicos también procuran una inclusión importante en el marco social donde la tarea de ser habilitados por la legalidad es una parte de un trabajo más arduo que implica también, los niveles de influencia que una organización del Tercer Sector puede llegar a tener. Asociarse entre varias organizaciones puede llevar a tener una influencia política que, dependiendo de la agenda en turno, podría ser provechosa para los objetivos. No obstante, el Tercer Sector en general, podría ganar más si no es absorbido por intereses políticos y de los particulares involucrados que claramente existen en el juego de los partidos. En primer lugar, las organizaciones mantienen sus objetivos primarios dentro de una legalidad, en segundo, trascender esos objetivos ya implicaría el rompimiento con la normatividad, accediendo a flexibilizarla en nombre de intereses ajenos al sector poblacional que intenta ayudar. Es por

eso que el marco legal toma mucha importancia por las limitaciones de participación política que impone a estas organizaciones, y defiende el bastión social buscando que este no sea trascendido.

Participación del Tercer Sector en políticas públicas

Desde la normatividad, entonces, habrá que pasar a la participación en política pública. Primeramente, porque existe una obvia liga con las problemáticas sociales inherentes a un Estado que no logra cubrir toda la demanda de una nación con exigencias de salud, educación, comunicación, sector rural y otros desprotegidos, etc., por lo que se puede identificar a las organizaciones del Tercer Sector como impulsores de la participación ciudadana. En segunda instancia, se puede hablar de una construcción de capital social desde el Tercer Sector, como si habláramos de una escuela ciudadana, donde se debe aprender a interlocucionar con las autoridades, negociar con

el gobierno, incluso pensarse como una especie de palanca para el crecimiento social en busca del bienestar de la ciudadanía.

Se pueden resumir tres funciones principales donde las organizaciones del Tercer Sector pueden intervenir activamente: Establecimiento de agenda (que se trata de visibilizar las problemáticas y a las personas afectadas), colaboración operativa (que se trata de posicionarse como co productores o ejecutores de los programas establecidos) y control social (referido al monitoreo y evaluación de los programas) (Vaillancourt, 2008). Estas funciones, aunque posibles, pueden también generar algunos retos operativos y de fundamentos, puesto que en algunas ocasiones puede haber tensiones entre las organizaciones del Tercer Sector y las gubernamentales involucradas, de hecho puede generar problemas con otras organizaciones de la sociedad civil, ya que en no pocos casos llegan a conjuntarse dos o más, en apoyo a los programas. Valdrá decir también que se debe tomar en cuenta el contexto (disposición del gobierno a interactuar con estas organizaciones, la calidad de los servicios ofrecidos, programas que respalden

el involucramiento del Tercer Sector, además de, la que nos parece más peligrosa, de que la intervención en política pública, puede mostrar ciertas tendencias en influencia política, es decir, una organización del Tercer Sector, puede convertirse en un actor político importante, rebasando esa línea incluso legal que vimos anteriormente, donde es mejor optar por lo contrario. Que una organización civil tome importancia política, definitivamente juega con los valores que la llevan al lugar de defensa en el que se posiciona, además de que comienza a llevar una intención secundaria que es engrandecer políticamente a sus dirigentes o representantes, incluso dejando abierta la posibilidad de malversación de fondos. Si bien la línea es delgada, existen leyes y también principios a los que atenerse para este tipo de situaciones que, desgraciadamente, ya se han visto antes.

El trabajo en conjunto con los programas de gobierno puede ser útil también para establecer procedimientos y metas diferentes, es decir, adoptar metodologías de provecho para el logro de resultados. Finalmente, una política gubernamental se ciñe a situaciones de presupuesto, disponibilidad de per-

sonal y recursos circundantes. Una organización civil contará posiblemente con recurso humano suficiente para atender la problemática. En esto entran cuestiones procedimentales y de gestión del recurso tanto humano como económico. Es de ahí que concentrarse en el resultado y estar de acuerdo en generar objetivos orientados a ello, forma parte de nuevos marcos de cooperación y desarrollo que retroalimentan a los diferentes sectores que colaboran (Hart, T. y cols., 2025).

Por parte del *Open Government Partnership* (OGP), se pueden apreciar diversos procesos de co-creación con organizaciones en México y que dan una visión más completa de conceptos como el de gobierno abierto, que ayuda a principios como el de transparencia y participación ciudadana los cuales ya habíamos mencionado antes. Para el OGP (2025) la co-creación significa la colaboración entre el gobierno, la asociación civil y otras partes asociadas, como corazón del gobierno abierto. Esto habla del respaldo y guías que proporciona esta asociación de intereses para los colaboradores, fortaleciendo programas sociales y compromisos que se busca, sean consistentes con las acciones que enarbolan cada una de

las organizaciones involucradas. La participación pública habilita los servicios públicos cuando todos tienen una voz y las autoridades escuchan, consideran y responden (OGP, 2025).

Regresando a Hart y Cols. (2025), se puede decir que los grandes cambios ocurren cuando una área de prescripción (podemos agregar, necesidad social), recibe atención política o entra en la agenda. El grado en el cual estos grandes cambios ocurren está relacionado con las restricciones institucionales en la toma de decisiones presupuestarias, como la fuerza ejecutiva, el gobierno de partido único, el grado de federalismo o descentralización, la presencia de un sistema parlamentario unicameral o bicameral y cuán autoritario o democrático es el sistema político en general. Esta percepción deja claro qué se puede lograr y qué no, ya que al final, las organizaciones del Tercer Sector deberían saber cómo jugar con las fuerzas del poder y sus políticas de arranque. Esto no es fácil, pues lo que Hart y cols. manejan, es en una generalidad de diversas implicaciones en la política pública. En México, habrá de apuntar, el gobierno actual no parece muy comprometido con los objetivos aceptados por la OGP, dado que adoptaron otro

tipo de rendición de cuentas, más centralizado, limitado y que posiblemente no se encuentre sujeto a políticas similares a las del gobierno abierto. Al final, eso forma parte de las luchas de la propia organización civil y los organismos que de ellos se desprendan. La exigencia es, en gran medida, una lucha constante y que se abre paso a través de la política misma.

Gobernanza colaborativa y rendición de cuentas

Se deriva del tema anterior en esta colaboración del gobierno, el Tercer Sector y otros involucrados (generalmente podemos hablar de empresarios), quienes convergen con muchos aspectos del diario vivir, entre ellos el mercado, donde las políticas y servicios irán adquiriendo mayor presencia, como también mencionábamos en el anterior apartado, según los contextos que les rodean. De alguna forma siempre habrá estos procesos deliberativos, sobre cuáles son los programas efectivos, sus metodologías y su impacto no sólo en la población que se espera beneficiar, sino también en el factor económico que puede permitir o no las operaciones que se buscan realizar.

Los marcos colaborativos tienen que ser compatibles entre los diferentes actores que participan, así mismo, las terminologías (que tienen a simplificarse) deben, previo al ejercicio de aplicación de un programa o una investigación que lo respalde, profundizar y “escarbar” conceptualmente sobre lo que se espera lograr no como objetivos, sino como comprensión tanto de las problemáticas que se busca atacar y los medios por los que eso se realizará, además de determinar con claridad los actores que intervendrán en ello. La gobernanza colaborativa se ve entonces, como una alternativa al antagonismo propio del pluralismo de grupos de interés y a las fallas en la rendición de cuentas del gerencialismo (especialmente cuando se cuestiona la autoridad de los expertos), Ansell y Gash (2008). Se vislumbra entonces, la importancia de la rendición de cuentas. Si se habla de la intervención del aspecto económico en la colaboración múltiple, se puede llegar a pensar también en la integración de las perspectivas de rendimiento de cuentas. Edwards y Hulme (1996, en Ebrahim, 2003), definen la rendición de cuentas “los medios por los cuales los individuos y organizaciones reportan a una autoridad reconocida y mantienen responsabilidad por sus acciones”. Este tipo de

conceptualización abre la posibilidad de que el Estado pueda compartir no sólo las acciones de programas y su desarrollo, también la posibilidad de compartir la responsabilidad, por lo que esta forma de descentralización ayuda a que exista mayor claridad en el uso de los recursos.

Regresando a Ansell y Gash, ellos entregan una clara definición de lo que es la gobernanza colaborativa:

Es un arreglo de gobierno, donde una o más agencias públicas, comprometen directamente a interesados no pertenecientes al Estado a un proceso de toma de decisiones colectivo formal, orientado al consenso y deliberativo y que busca realizar o implementar políticas públicas o dirigir programas públicos o sus activos (2008).

La anterior definición propone entonces una colaboración intermediada, donde toda característica se recupera en pro de una causa, con todo lo que ello involucra, no sólo buena voluntad y deseos de ayudar. Para Tuurnas y cols. (2022), esto es que la relación no es ni unívoca ni homogénea, sino moldeada

por contextos institucionales y relaciones de poder. Para que esto sea funcional, el citado estudio de Tuurnas y cols. halló tres tipos de discurso que se desprenden de la experiencia de los actores participantes en estos menesteres, donde también queremos hacer la apreciación de que el estudio fue conducido en Finlandia, donde el Tercer Sector en fases colaborativas es muy importante para el sistema de salud y bienestar social, incluso a nivel liderazgo, lo cual muestra la importancia de citar brevemente los discursos sobre el Tercer Sector en colaboración, que categorizaron como producto de este estudio:

- 1. Agencia de colaboración situacionalizada:** Se comprende como dinámica y ágil, lo que puede mostrar ciertas inconsistencias institucionales pero favorece a la elaboración de nuevas políticas. Posee las siguientes características: a) contexto de aperturas emergentes, movimiento constante de espacios y oportunidades de colaboración, b) fragilidad en la colaboración y c) la colaboración se entiende como un constructo y no como la suma de sus partes.

2. **Agencia de colaboración orientada al sistema de**

servicios: Este tipo de colaboración está dirigida hacia la estabilidad y las formas institucionalizadas, lo cual ayuda a la integración activa y pasiva de servicios. Sus características son: a) naturaleza multifacética de la agencia de colaboración, b) a veces la agencia de los actores del Tercer Sector es menos fuerte y recae más en los actores públicos para el establecimiento del marco y c) a veces, la agencia de los actores del Tercer Sector es fuerte cuando penetran de forma estratégica el sistema de servicios.

3. **Agencia de colaboración impulsada por la depen-**

dencia: Este tipo de colaboración está marcada por dependencias unidireccionales, lo que genera una colaboración reducida y obediente, conduciendo a la irremplazabilidad. Las características prominentes en esta son: a) es guiada por la falta de recursos del Tercer Sector y b) negocia entre la autenticidad de las organizaciones del Tercer Sector y el cumplimiento de las expectativas. (Tuurnas y cols., 2022).

Estos discursos que surgen del trabajo colaborativo tienen una forma de asentarse en la que se comprenden las oportunidades y sus posibles problemáticas en el trabajo con el Estado y otros intereses empresariales. La idea que hay que conservar es que un punto fuerte tiene que ver con los recursos que se necesitan para echar a andar estas colaboraciones. No sólo convergen programas estatales y los vaivenes del mercado, también está el recurso humano y profesionalizado que el Tercer Sector puede ofrecer. Si lo pensamos en el contexto mexicano, podemos tener una idea de cómo estos discursos ven las posibilidades de asentar el servicio sin generar expectativas que puedan no ser cumplidas, infiriendo que la colaboración no necesita de agendas externas, lo cual, por otro lado, no podría superar la barrera entre el hacer y el no hacer. El espectro de la colaboración se puede ver trascendido si no se consideran todos esos elementos.

Para autores como Brandsen et.al. (2017), la sociedad civil en toda su diversidad debe reinventarse y darse una nueva posición en la sociedad, por lo que se puede hablar en términos de "manufacturar" una sociedad civil, esto es, que el propio

Tercer Sector responde a esta necesidad de reinventarse. A esta visión se puede agregar el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial que será capaz de organizar y permitir un mayor flujo de información entre las sociedades (Macías-Ibarra y Guadarrama, 2025). Es por eso que se hace énfasis en los discursos que favorecen a la colaboración, pues no hay organización del Tercer Sector (o de la sociedad en general) que se encuentre fuera de los términos legales y normativos para auxiliar y apoyar a otros. Y ya que esto no escapa a los paradigmas de la gobernanza, se unen a lo que podemos pensar como condiciones que permitan el funcionamiento de las colaboraciones de manera efectiva, es decir, habilitar esa manufactura de la sociedad civil dentro de los manejos de diversos intereses. Tales condiciones serían:

- 1. Actor convocante confiable:** que será alguien que coordine, facilite diálogo y genere legitimidad para convocar a actores diversos. Un ejemplo de esto puede ser el propio Estado o alguna marca empresarial de prestigio, como en México serían Bimbo o Nestlé que poseen iniciativas que involucran a la sociedad y al Estado en diversos programas.

2. **Recursos y capacidades:** tiempo, financiamiento, personal con competencias técnicas y de negociación que son figuras que pueden fungir como coordinadores pero también como gestores del recurso humano y económico.
3. **Estructuras de decisión definidas:** Son la asignación de roles claros, sin ambigüedades o que sean sujetos a la discordia. Esto implica tener también métodos de resolución de conflictos.
4. **Transparencia y flujo de información:** Derivado de los puntos anteriores, esto para que los participantes tengan acceso a información relevante para los procesos y programas que se estén trabajando. En una palabra: transparencia.
5. **Equilibrio en el poder y mecanismos para corregir asimetrías:** Ya que las organizaciones del Tercer Sector suelen tener menos recursos que el Estado, es necesario diseñar estos mecanismos para que la colaboración no se convierta en cooptación.

Rendición de cuentas: mecanismos y desafíos

La rendición de cuentas es un paso importante a destacar y que refiere netamente a la obligación de reportar, explicar y justificar acciones a los participantes, asumiendo responsabilidades , siempre en el ánimo de hacer el trabajo más fiable, mejor supervisado y, dado que intervienen diferentes actores, hacerlo lo más claro posible. Dentro del Tercer Sector podemos decir que es importante establecer el aporte de la transparencia y el rendimiento de cuentas en los siguientes términos:

- ✧ Congruencia entre valores y acciones
- ✧ Ética como elemento central del trabajo
- ✧ Fortalecimiento institucional
- ✧ Genera confianza para el establecimiento de un entorno legal (Procapacidad.org, 2018).

Esto nos hace regresar al concepto de la gobernanza ética y sobre todo, alinear la idea de que los cuatro puntos recabados arriba, dan cuenta de la necesidad de mecanismos para lograr conjuntar estos conceptos de manera útil y coordinada, esperando que no sólo los antecedentes de Ley como los que mostramos anteriormente sean los que rijan a estos nichos de colaboración, sino que existan mecanismos que redondeen el asunto de forma que exista seguridad en los procedimientos, como, digamos también ocurre con la Ley de Asistencia Privada donde se les regula a los interesados en colaborar aparte del Estado.

Así, los mecanismos que en general se proponen, serían los siguientes:

Publicación de documentos básicos, como son evaluaciones y auditorías externas, informes anuales, proyectos específicos, planes de trabajo anuales, publicaciones, etc., y mantenerlos actualizados.

Generar una política explícita de archivos, para que no se pierda la memoria institucional y para que se pueda proporcionar información solicitada por cualquier persona interesada.

Inclusión organizativa, atraer a personas externas que contribuyen a cuidar los intereses de la organización.

Establecer mecanismos de consulta, que permitan la participación de personas de otras organizaciones de la sociedad civil u otros sectores en la planeación y evaluación del trabajo de la organización de la sociedad civil.

Establecer mecanismos de autorregulación como código de conducta o código de ética. En ciertos países han desarrollado modelos de autorregulación que incluyen la certificación y que implican también que evaluadores independientes puedan revocar dicha certificación, al descubrir que una organización no está cumpliendo con las normas establecidas en el código de ética suscrito. En tal caso, se podría incluso dificultar el acceso a recursos públicos o privados. (Procapacidad.org, 2018, sección Rendición de Cuentas o *Accountability*).

Claramente los beneficios de este tipo de mecanismos son invaluable para el correcto funcionamiento de las organizacio-

nes del Tercer Sector en su trabajo con el Estado y otros organismos interesados. Una vez más pedimos al lector imaginar la situación en México, donde posiblemente esos mecanismos requieran mayor compromiso de sus actores, desde el hecho de que el Gobierno no pase por alto este tipo de regulaciones, hasta que los intereses económicos no sean los que se ponen por delante de los mecanismos de transparencia. Esto ayudará a elevar los estándares y no dejarlos unívocamente en manos de las autoridades como el propio gobierno, sino hacerlas existir y coexistir en el consenso con el público. Es una movida difícil pero que en los ejemplos que hemos retomado, prueba tener un lugar eficiente en el trabajo colaborativo.

Y hablando de México, al no existir informes ni bases de datos que agrupen a las organizaciones de la sociedad civil y sus colaboraciones, el Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (Cemefi), la Fundación Merced Querétaro A.C. y Alternativas y Capacidades A.C., unieron esfuerzos para comprender el funcionamiento de las Redes de Organización de la Sociedad Civil (Cemefi, 2025), con una encuesta enviada a 68 redes de las cuales 25 la respondieron. Esto nos deja de manifiesto que la muestra fue entonces de 36.7%, lo que no da mucha repre-

sentatividad, pero a la vez sirve para establecer un antecedente y conocimiento de lo que en México han sido los trabajos del Tercer Sector con instancias en colaboración. Veremos los puntos clave a manera de desafíos que surgieron de este estudio para conocer el clima de las colaboraciones en México, con los detalles del informe original, porque resultarán reveladores con lo hasta ahora revisado en este documento:

- 1. Necesidad de mayor coordinación:** hay temas muy atendidos por las redes como Derechos Humanos, salud, género o educación y, por el contrario, hay temas con poca atención como movilidad urbana, arte y cultura o migración. Hay, por otra parte, cierta centralización del trabajo de las redes en algunas entidades de la República como Querétaro, Ciudad de México y Nuevo León.
- 2. Falta lectura del entorno:** pocas redes hacen labores de investigación y generación de datos, una actividad fundamental para comprender mejor el entorno y desarrollar iniciativas basadas en evidencia.
- 3. Limitada composición multisectorial:** la membresía de las redes raramente incluye actores de otros sectores como u organismos gubernamentales.

- 4. El reto de la participación activa:** aunque se valora el compromiso y la participación de los miembros de las redes, la asistencia a las reuniones y actividades no alcanza niveles significativos.
- 5. Poca sostenibilidad presupuestaria:** muchas redes carecen de presupuesto operativo y estrategias financieras, dependiendo en su mayoría de fondos obtenidos a través de sus proyectos.
- 6. Diversidad en la gobernanza:** las redes cuentan con elementos, órganos y mecanismos diversos, lo que contribuye a una variabilidad significativa en temas de gobernanza, rendición de cuentas, transparencia, participación y toma de decisiones.
- 7. Beneficios de las redes:** las redes se perciben como mecanismos de facilitación de los procesos de incidencia, así como de fortalecimiento colectivo e individual.
- 8. Uso de herramientas y estrategias de incidencia:** las redes emplean herramientas comunicativas y colaborativas en los procesos de incidencia, aunque se observa una subutilización de herramientas jurídicas y de contraloría.

9. Moderada influencia de otros aspectos de la inci-

dencia: algunos elementos, como el presupuesto operativo, la planeación estratégica anual, la diversidad de miembros y la asignación presupuestaria para procesos de incidencia, pueden ejercer cierta influencia en la posibilidad de realización de incidencia. (Cemefi, 2025).

Todo lo visto en este capítulo termina por ser cuestionado en el informe del Cemefi y su muestra de organismos encuestados. ¿Qué ocurre entonces? Más allá de ser un caso típico de que entre la teoría y la práctica el trecho es enorme, podemos entender varias cosas que pueden ser, precisamente como desafíos que son, una enorme porción de realidad pero también el camino para las oportunidades. Por una parte, queda comprender que los ámbitos primarios de desarrollo de estas organizaciones van de salud, género, derechos humanos educación, participación ciudadana y desarrollo comunitario, es decir, dentro de esta mayoría predominante de rubros de las organizaciones, dejando otras actividades de lado como el arte y la cultura, rendición de cuentas o la salud mental. Esto nos habla de un activo desequilibrio entre las organizaciones y sus objetivos, por lo que las alianzas pueden ser limitadas o

incluso desiguales, lo que delataría procesos de integración poco definidos o inexistentes. En este texto hemos hablado de la escasa claridad que tiene el propio concepto de Tercer Sector, y esta puede ser una línea de estudio respecto a qué mecanismos se pueden establecer para poder lograr relaciones más igualitarias entre los organismos colaboradores. Ya que en el punto dos sobre la falta de lectura del entorno, la poca investigación que se realiza para entender el medio; una veta a explorar y desarrollar en términos de la generación de herramientas, también, que permitan identificar las posibilidades de colaboración con recurso humano, económico o de infraestructura. También nos ha llamado la atención la escasa colaboración con el Estado. Sabemos que el gobierno actual no se ha comprometido de lleno con los acuerdos de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), como muestra el estudio de Arévalo-Martínez y Negrete-Huelga (2022), y eso daña la relación con las organizaciones del Tercer Sector, el cual prácticamente ha tenido que sobrevivir por sí mismo en los últimos siete años.

Recomendaciones para fortalecer gobernanza y rendición de cuentas

Con lo visto hasta el momento, nos queda la posibilidad de hacer algunas recomendaciones generales para que las organizaciones del Tercer Sector y las necesarias colaboraciones con el Estado y otras organizaciones, sean partícipes de mecanismos de transparencia y rendimiento de cuentas que faciliten su trabajo conjunto y que también puedan aportar cambios en las dinámicas que resultan ser cada vez más complejas sin olvidar sus objetivos. Estas recomendaciones son resultado de lo hasta aquí revisado, pero se habrá de tomar en cuenta que se espera que las relaciones entre estos organismos, de aplicarse estas recomendaciones, sean capaces también, de generar nuevas propuestas y procedimientos cuidadosos para el derribe de los desafíos y convertirlos ahora más que nunca, en oportunidades.

El diseño de estructuras participativas internas: Según lo que hemos visto hasta ahora, hay una fuerte necesidad organizativa que comprenda consejos externos, contraloría social,

representación de beneficiarios en órganos de decisión para hacer las perspectivas incluyentes con quienes está destinado el servicio.

Estandarizar procesos de reporte: Se requiere la generación de formatos institucionalizados y compatibles con donantes, pero que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse al contexto local.

Transparencia proactiva: Si algo queda claro cuando hablamos de transparencia, es que es un proceso complejo pero efectivo, la publicación de informes, de planos de trabajo, presupuestos, resultados y el convertir esos documentos de acceso público, pone el ejemplo de lo que la organización de la sociedad civil puede enseñar a los gobiernos en turno.

Capacitación: Está claro que mucho de lo que se necesita dentro de las organizaciones del Tercer Sector, es un monto de profesionalización entre los involucrados. La buena voluntad, la gestión de los recursos, son buenas formas de afrontar una problemática y ofrecer soluciones a la sociedad. No obstante, hace falta monitorear la formación, realizar evaluaciones e integridad para el equipo, ya que la rendición de cuentas no se

debe convertir en un trámite administrativo, sino un informe que tenga y conserve un enfoque profesional, que al final, beneficia a la misma organización.

Mecanismos de retroalimentación continua: La retroalimentación o *feedback* debe ser un proceso ininterrumpido consistentes en encuestas, foros de interlocución con los beneficiarios y otras partes interesadas y sesiones de rendición de cuentas locales.

Seguir los estándares internacionales adaptados: Vimos la dificultad de continuar con los principios de transparencia y rendición de cuentas como se plantearon en los AGA, sobre todo el seguimiento sistemático de estas y, como vimos en el caso de México, replantearse seriamente el retomar esos acuerdos y aprovechar las fortalezas de lo hasta ahora logrado para que el compromiso fluya en beneficio también de reforzar al Tercer Sector.

Construcción de alianzas horizontales y redes de vigilancia: la búsqueda de colaboración entre organizaciones es fundamental para el diseño de buenas prácticas de gobernanza, de la colaboración misma, el establecimiento de objetivos

conjuntos y la generación de estrategias para el trabajo con el Estado, generando compromisos viables, suficientemente estudiados y reconocibles entre las propias organizaciones del Tercer Sector.

Resguardo de la autonomía: dentro de las colaboraciones, se deben diseñar límites claros que eviten que la colaboración con el Estado modifique la esencia de la misión.

Capítulo 4. Visión del Tercer Sector en el mundo

El Tercer Sector se encuentra sujeto a las posibilidades que le ofrece su contexto. Así como se cubren necesidades, se atiende a la política pública que le circunda, manteniéndose a la par del momento, registrando sus necesidades de forma diligente, acoplándose a los gobernantes y gestionando en colaboraciones, a veces múltiples, que ubican su radar de forma distinta, variada y con un sentido de la oportunidad, que convierte al Tercer Sector, en un actor formidable, lleno de ventajas y que a las contras, se busca sobreponer con cierto éxito y eficacia.

A nivel internacional, los matices que se presentan a continuación, están sujetos a las ya mencionadas realidades que afectan al Tercer Sector en el mundo y serían merecedoras de un análisis más profundo que rebasaría los objetivos de este libro. No obstante, haremos énfasis en la realidad latinoamericana y propiamente dicho, mexicana; pero el punto de llegar hasta

aquí, se presta para hacer un ejercicio comparativo para hallar los puntos fuertes, los de encuentro y desencuentro y sobre todo, repensar al Tercer Sector con el que vivimos en la actualidad. Así, en un esquema funcional, buscaremos resaltar las características principales de cada región y discutir sus puntos fuertes y los retos que enfrentan.

Tabla 1

Características regionales del Tercer Sector

Región geográfica	Características
<p>Europa (OCDE, s/f; López, 2022 y Jaraíz-Arroyo, 2015).</p>	<p>Existen diferencias marcadas entre la Europa occidental y la oriental. Como vimos en el ejemplo finlandés en el apartado de gobernanza colaborativa y rendición de cuentas en el Capítulo 3, existe una fuerte tradición de economía social e intervención estatal.</p> <p>Existen fuertes estándares de transparencia en la Unión Europea, normas para la cooperación y legislación comunitaria.</p>

	<p>Legal y normativamente hay mayor énfasis en gobernanza del bienestar, inclusión, protección laboral y derechos sociales, lo que facilita la conducción de políticas proclives a la regulación y funcionamiento de organizaciones del Tercer Sector.</p> <p>Existe alta carga burocrática que se debe despejar, ya que causa atrasos en los procesos y rezaga a organizaciones pequeñas.</p> <p>La <i>European Anti-Poverty Network</i> (EAPN) es considerada una organización consolidada y ejemplar en términos de solidaridad europea.</p>
<p>Asia (OECD, s/f; OECD 2024 y UNDSDSN, s/f).</p>	<p>Existe presencia fuerte de organizaciones ante los huecos del Estado.</p> <p>Existe tradición de voluntariado en las familias, siendo un compromiso generacional.</p> <p>En países más desarrollados como Japón y Corea del Sur,</p>

	<p>existe amplia diversidad de rubros del Tercer Sector, lo cual da mayor capacidad de compromiso, la contra de esto es que puede existir una menor profesionalización en organizaciones rurales o comunitarias.</p> <p>Se encuentran fuertes vínculos locales, el riesgo que subyace a esto, es que fácilmente pueden caer en instrumentalización política o religiosa.</p> <p>En el sudeste asiático se encuentran organizaciones con baja institucionalización.</p>
<p>Estados Unidos (UNSDSN, s/f y Monzón, 2025).</p>	<p>Existe una fuerte tradición filantrópica, lo que hace que el sector sin fines de lucro sea muy reconocido y desarrollado, incluso prestigioso.</p> <p>Las fundaciones privadas son un pilar social con gran capacidad financiera. Esto puede generar algunos problemas, como una dependencia excesiva de los recursos financieros o estar sujetos a las condiciones de</p>

	<p>las fundaciones y sus ocasionales cambios (decidir retirar un recurso o cambio de giro o decisiones de otras organizaciones compañeras, etc.)</p> <p>Altamente profesionalizados con un amplio esquema de colaboración, cruces con empresas sociales y se fomentan las organizaciones híbridas.</p> <p>Su marco fiscal es altamente desarrollado y favorable: deducibilidad, exenciones, etc.</p>
<p>África (Pérez y cols., 2022).</p>	<p>Hay diferencias marcadas entre países, unos son más fuertes y otros más vulnerables.</p> <p>Las organizaciones tienen tendencias muy marcadas, los giros más comunes son desarrollo comunitario, salud y emergencias. Giros como el educativo o cultural son prácticamente inexistentes.</p> <p>Dependen mucho del financiamiento externo, por eso es un tanto común saber que existe mucha ayuda humanitaria</p>

	<p>internacional dirigida a ese continente.</p> <p>La sustentabilidad local es nula, existe baja infraestructura institucional que habilite al Tercer Sector.</p> <p>Las redes locales son fuertes y resilientes, se puede decir que hay más fuerza de voluntad que recursos para hacer las cosas.</p>
<p>América Latina (Pérez y Cols., 2022; Verduzco, 2001, y Banco Interamericano de Desarrollo, 2024).</p>	<p>Existe una fuerte tradición en ONGs y movimientos sociales. La economía social es trabajada con mutualismo y cooperativas.</p> <p>Varias organizaciones operan fuera de estructuras formales como una especie de extensión a la informalidad laboral y los altos niveles de desigualdad.</p> <p>Los marcos jurídicos son variables, hay países con mayor desarrollo en protección del Tercer Sector, el apoyo jurídico y colaborativo fluctúa mucho o no germina.</p>

	<p>Como vimos en el caso de México, los compromisos no se cumplen o se rigen bajo normas fuera de los acuerdos.</p> <p>Los giros son variados y existen enlaces colaborativos (muchos de ellos informales) donde juegan por igual organizaciones de derechos humanos, comunitarias y ambientales, así como de giro político.</p> <p>Nula profesionalización y desigualdades entre las propias organizaciones. En muchos casos, se da por la inestabilidad política o legal. Varios de los países con organizaciones del Tercer Sector, dependen de recursos extranjeros.</p> <p>Contrastantemente, existe mucho compromiso social y capacidad de movilización.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. La tabla es de creación propia, las fuentes se encuentran integradas en la misma.

Las características regionales aquí observadas implican un poco más de lo visto en la tabla, se puede decir que hay otros ciertos rasgos que les “unifican”, como la falta de definición concreta para los organismos que se cobijan dentro de las organizaciones de la sociedad civil, como ya pudimos observar en el Capítulo 1, donde la economía social, las ONGs, el Tercer Sector, etc., parecen guarecerse bajo la misma sombrilla, pero las concreciones van más allá del área de solapamiento. Eso hace que a nivel internacional, el consenso no sea del todo exacto ni reconocido, causando algunas dificultades como la misma elaboración de estadísticas regulares para conocer el rendimiento de estas organizaciones (Monzón, 2025), lo cual podría ayudar a clasificar información necesaria que genera huecos en la comprensión de cómo opera el Tercer Sector y que termina por ser confusa, a pesar de las tendencias que ya describimos en la tabla. Finalmente, hay que hacer marcado énfasis en la dependencia que tiene la sociedad con respecto a la economía informal, la cual le da muchos matices a las organizaciones del Tercer Sector (Pérez y cols., 2022). Apuntábamos en la tabla que en un sentido paralelo, la informalidad también llegaba a estas organizaciones, haciéndolas mantenerse al margen de colaboraciones más profundas y estructu-

radas, esto, sobre todo en África y América Latina. La informalidad, desgraciadamente, nubla la visión que puede tenerse de estas organizaciones y aunque la mayoría terminan por incorporarse al rubro institucional, como sucede con organizaciones pequeñas como cooperativas o sociedades de tipo civil, no obstante, muchas de sus operaciones van al margen de su profesionalización o asociaciones, lo cual puede dar lugar a manejos que no sean benéficos para los objetivos construidos o que simplemente trabajen al margen de mayores y mejores posibilidades para el cumplimiento de sus metas.

Hay que apuntar algo en esta somera visión mundial que realmente da un vuelco a las cosas. No todos los países participan de un Tercer Sector viable, es decir, la sanidad civil y de compromisos, no llega a todos los lugares. Se ha hablado mucho de cuáles son las condiciones para que en un país exista un Tercer Sector funcional y que pueda determinar ciertas características que le beneficien en la solventación del adeudo con la sociedad y sus poblaciones vulnerables. Existen países que ni siquiera tienen políticas de gobierno abierto o principios de gobernanza ética. Que el Estado no es capaz de cumplir con todas las necesidades de la población es todo un tópico es-

perable, pero que no sea capaz de estimular el crecimiento de las iniciativas de la sociedad civil, resulta una problemática más profunda. Queda en nosotros recapacitar en lo que la justicia significa en una época como esta, en dónde y por qué estos conceptos resultan ser huecos gracias a sus contextos y escasa preocupación por la comunidad. Quizás al menos eso sirva que podamos tener conciencia directa sobre ese tipo de situaciones que a nosotros nos explique un poco más de las herramientas que poseemos y cómo utilizarlas.

Aunque el Tercer Sector se defina en muchas ocasiones por sus crisis y barreras, también es bueno observar sus estrategias de resiliencia y cómo se integran en colaboraciones sólidas y duraderas. Así mismo, impulsarles a adherirse a las normativas de organismos internacionales como la ONU en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), puede dar una buena orientación para dirigir algunos de sus objetivos propios o matizarlos en aras de una mejor comprensión de su trabajo y su lugar en el mismo. No podemos olvidar ni ignorar que, mucha de la gente que se involucra en este tipo de organizaciones, son interesados, preocupados por los problemas inherentes a su comunidad, y que en muchas ocasiones, lo es-

tratégico en alianzas y objetivos, puede rendir muy poco para el nivel de compromiso y conciencia ciudadana que profesan y que por eso pueden llegar a ser poco atractivos, no obstante, existen - y las han encontrado - formas alternas de jugar el juego. Quizás el problema sería que ante la franja institucional que se les interpone y la falta de consistencia de otros organismos, la solidaridad y resiliencia podrían no ser suficientes.

Para no cerrar este apartado en una nota pesimista, podemos dejar una breve pero razonada lista de organismos y redes de trabajo que pueden dar una línea de entendimiento de organización, hasta la posibilidad de verse integradas a ellas. Mucho de lo que ocurre en beneficio de estas organizaciones de la sociedad civil, es que se puedan hacer alianzas y acuerdos para el trabajo conjunto. Aún si es por un corto tiempo, la experiencia será valiosa y podrá generar pautas para trazar el rumbo propio. La organización del Tercer Sector puede ser problemática según los contextos como pudimos apreciar en la tabla de arriba, pero también eso quiere decir que existen oportunidades de trabajar activamente por la mejora y abrir caminos, aún en donde parece difícil hacerlo.

A lo largo del texto hemos venido mencionando a la OCDE, la ONU, AGA, y otros organismos que son una especie de autoridades regulatorias, pero que también proporcionan orientación y voluntad para dar forma a los propósitos de las organizaciones del Tercer Sector, así mismo, pueden ir a mayor profundidad en los términos en que se develan sus capacidades y alcances e incluso ofrecer redes a las cuales unirse en la búsqueda de un estándar de trabajo que permita incluir a más de estos grupos en alianza. Algunos organismos que podemos citar serían:

La Red de Soluciones en Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (UNSDSDN, por sus siglas en inglés), es un organismo que reúne a más de 2000 instituciones alrededor del globo en 59 redes nacionales y regionales (UNSDSDN, s/f), y por supuesto, trabaja alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible lo que da mayor solidez a sus esquemas. Cabe hacer la anotación, de que su área de trabajo es mayoritariamente - pero no limitada - a espacios escolares.

Valor Social Internacional (SVI, por sus siglas en inglés), con sede en Liverpool, Inglaterra, es una red global que trabaja en la medición del valor social y la gestión de su impacto en 26 redes nacionales y regionales (Social Value International, s/f). Con base en sus Principios de Valor Social, buscan refinar y compartir la experiencia de la práctica para dar forma a organizaciones robustas que tengan las habilidades necesarias para su crecimiento.

Start Network, que es una red internacional de ONGs (un buen ejemplo de trabajo colaborativo, por cierto), que comparte herramientas para la organización, organización para ayuda en crisis humanitarias y centros logísticos (*hubs*) de auxilio en diferentes países como Afganistán, Bangladesh, Guatemala y Pakistán, entre otros (Startnetwork, 2025). Parte de lo interesante en esta red, es que sirve como un punto de encuentro, quizás un portal para la conjugación y reunión de diversos donantes a través de esta red colaborativa que sirve principalmente como gestora de la ayuda y los recursos que se pueden entregar en situaciones que lo requieran. Así mismo,

dan orientación legal y manuales con información interesante sobre su manejo, apostando por la transparencia y rendición de cuentas.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es un organismo que otorga programas de fortalecimiento a organizaciones de la sociedad civil, financiamiento a proyectos sociales y, como ellos se describen, su misión es mejorar vidas y lo hacen a través de conexiones en 48 países y en colaboración con tres entidades (BID, 2025). Algo que podemos remarcar, es que el arte y la cultura están en su agenda, y tiene sentido que lo hagan, porque como mencionamos en el Capítulo anterior, estos son dos de los temas en los que menos se meten las organizaciones de acción civil. Será interesante también mencionar que su objetivo principal es el trabajo en América Latina y el Caribe.

GlobeNet3 es una red de *three folding* (trimembración o asociaciones triples) que promueve principalmente, valores de desarrollo sustentable, justicia social y estimulación para la cooperación entre el Estado, mercado y sociedad civil (GlobeNet, s/f).

Estos son ejemplos concretos de organismos que se presentan como opciones para la integración en redes de trabajo. El Tercer Sector sigue siendo una forma de entender el trabajo conjunto de la sociedad civil, lo cual conlleva que existan zonas liminales que pueden oscurecer los procesos o que simplemente sean tan inexactos que se obvian o se generen algunos pasos que no son acordes o consistentes con los objetivos. Volviendo a nuestro contexto latinoamericano, existe una tradición de trabajo social que es buen antecedente para orientar el trabajo de estos cuerpos, pero las redes de integración son capaces de robustecer el juego de cada organización y de disparar sus metas a sitios quizás impensables, pero lo que nos parece más importante, es que sea capaz de solidificar su estatus social, su importancia entre los lugares privilegiados del quehacer humano y su catalización como actor principal en el entarimado de la política pública y la necesidades de la comunidad.

La encomienda de dar un vistazo al contexto internacional, se muestra a sí misma como una potencial estimuladora de ideas para nuestro ambiente, las aspiraciones más altas se pueden

establecer como metas de las organizaciones y sus redes, y por supuesto, completándose con trabajo duro. Podemos resumir en cuatro puntos específicos, los beneficios del *networking* y la cooperación constante entre organismos: a) intercambio de conocimiento y experiencia de la buena práctica, b) acceso a financiamiento internacional y subvenciones para proyectos multilaterales, c) movilización global para problemas comunes y, d) búsqueda de incidencia a nivel internacional. Claramente el *networking* nos deja un trazo alto y pronunciado acerca de las posibilidades de este tipo de trabajo de apoyo a la sociedad civil, claramente, esto también puede servir para reforzar a organizaciones del Tercer Sector más locales y con intereses y objetivos definidos “en corto”. No sólo en aspectos monetarios, también en el repensar de sus objetivos y alcances. Recordemos que nunca se deberá subestimar el amplio panorama por el cuadro concreto.

Diversidad estructural y los niveles de profesionalización

Algo más para lo que nos ha ayudado el anterior apartado, es para comprender que el Tercer Sector puede ser un concepto que englobe una cierta unidad de las organizaciones

de la sociedad civil que se embarcan en una misión concreta, que posee muchas similitudes, pero también nos hace ver que existen múltiples demostraciones de lo que estas organizaciones son y eso significa que sus estructuras tienden a variar, así también, su profesionalización, es decir su nivel de organización interna, miembros capacitados y con las credenciales necesarias para coordinar este tipo de grupos. Demos un vistazo a este tipo de detalles que pueden ayudarnos a concluir con este capítulo.

El tamaño: el voluntariado puede ser pequeño en términos de la gente que lo conforma activamente, como una célula de lazos inmediatos o puede ser integrado por fundaciones nacionales o internacionales como pudimos ver en el apartado anterior acerca de las redes y organismos de mayor amplitud.

El origen: En la tabla sobre las características de las organizaciones del Tercer Sector en el mundo, pudimos tocar brevemente el tema del origen de estos movimientos. Pudimos ver la tendencia a tener orígenes de tipo religioso en América Latina y África, esto gracias a los fuertes movimientos cris-

tianos que existen desde hace mucho tiempo y que en sus órdenes dedican tiempo a la beneficencia, un cercano y claro ejemplo es México (Verduzco, 2001). El origen también puede ser netamente de apoyo comunitario, ambiental, etc. el origen es importante porque no sólo significa una ideología de base (que de por sí ya es algo a tomar en cuenta) sino que también se convierte en un aspecto regulador de las conductas de los involucrados y de sus prácticas. Los objetivos se suelen explicar en, por ejemplo, fundaciones que ayudan a niños, pero pueden hacerlo de diversas formas, sea en términos educativos, derechos humanos, alimentación, etc.; así, el origen dicta muchas de sus posibilidades y de cómo se relacionan con otras organizaciones similares o complementarias.

El financiamiento: Este puede ser uno de los aspectos estructurales más importantes, dado que las organizaciones del Tercer Sector, aquí, suelen entrar en las zonas de solapamiento, además de que si se encuentran en una red, es posible que esta encuentre otros términos de definición para su accionar. La cuestión es que el financiamiento tiende a hacer que se definan roles de organización y actuación variadas, donde con

el fin de lograr determinados objetivos, también se tenga que rendir cuentas a diversos benefactores que proporcionan el recurso para llevar a cabo esos objetivos. De entre la diversidad estructural, este es un condicionante definitorio para el trabajo que se realiza y marca la pauta para entender el trabajo que se realiza.

Formas jurídicas y marcos legales: Desde el marco de las NPO (*Non Profit Organizations*) que vimos al inicio del libro, hasta las fundaciones grandes, todas estas figuras con marcos normativos y legales, buscan regular sus funciones y límites, además de agregarse a normas institucionales usualmente provenientes del Estado para ser no solamente legales, sino consideradas como trabajo conjunto con las autoridades; además también se debe considerar su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), lo cual aunque no siempre es afortunado, puede ser indicador del nivel de maduración y consolidación del Tercer Sector en un proceso de articulación y cohesión dadas las necesidades del contexto social y económico (de Lorenzo, 2016). A pesar de que hemos visto que en algunos casos es difícil lograr la encomienda de institucionalización,

existen varios esfuerzos como las redes que revisamos arriba, para poder lograr esta adherencia sin que trascienda a las organizaciones interesadas. Algo que agregar a esta esfera estructural, es que, cuando hablamos de este sector no lucrativo, la normatividad tiende a favorecer su sustento favoreciendo la voz de la pluralidad y el apoyo entre la gente a través de crisis de diversos tipos. En el ámbito de lo jurídico, esto significa que deben tener protección pública y gubernamental en todo momento.

Cuando se habla de niveles de profesionalización, se habla de las organizaciones que tienen dinámicas establecidas, reglamentadas, prácticamente institucionalizadas. Esta gobernanza interna habla de que también la integran gente con conocimientos específicos para los puestos en los que se encuentran, eso es de utilidad en cuestiones como asistencia técnica planificación estratégica, verificación del impacto e investigación en general dentro del rubro de interés y de sus estructuras internas. Entre alianzas y redes grandes, se ha de reconocer que este es un sector diferenciado, Verduzco (2001), lo explica de la siguiente manera:

Algunas actividades tienen que ver con la invención, transmisión y preservación de conocimientos, otras con el cuidado de la salud y otras con actividades culturales, recreativas o deportivas. Las hay que tienen que ver con la relación hacia lo divino o con los esfuerzos de participación colectiva en la preservación y el control del orden público, y otras que se involucran con los esfuerzos colectivos de cambio en diversos órdenes: social, político y económico (p.30).

Esto quiere decir que, para cada rubro o actividad e incluso alcance de la organización, debe haber personal capacitado para poder llevar a cabo esas funciones de la manera adecuada, ya que toda búsqueda de impacto efectivo, debe supervisarse de manera profesional. Claramente que, si revisamos a organizaciones que se hallan en regiones con un menor desarrollo institucional o incluso menos apoyo del Estado, la tendencia a la profesionalización puede caer y contar solamente con voluntariado limitado, lo cual lleva a estructuras más informales y que carecen de recursos para procesos profesionalizantes como auditorías internas o evaluaciones externas.

La profesionalización ha de asumirse como un reto explícito, puesto que si se busca una práctica de reciprocidad donde se busca crear condiciones de integración y participación (Susías, 2018), estas deben hacerse en la misma sintonía, enfrentando el reto de buscar acrecentar los recursos para la profesionalización del personal reclutado sin perder el sentido comunitario y la vocación social. Los parámetros sirven para que los procesos se valgan de un sentido más profesional al llevar la ayuda y, en el contexto de las redes como las que observamos anteriormente, esto ayuda mucho a tener reconocimiento y confianza en el trabajo que se realiza desde la organización. Así mismo, pensar en la profesionalización sustentable no significa que se dé la espalda a actores menos formalizados o con menos recursos. La integración de la cultura organizacional nos ha enseñado que todos los actores son relevantes mientras se gestione su trabajo de forma consciente y articulado. Se debe vigilar con cuidado que las agendas de las redes no obedezcan a intereses ajenos, por lo que la profesionalización no debería ponerse en juego sólo atendiendo a intereses concretos, sino que no se habrá de perder el objetivo social y la responsabilidad que eso conlleva, siempre atendiendo a los objetivos de la organización.

La importancia de asociaciones y redes de apoyo, nacionales e internacionales, es una práctica que ha crecido gracias a la cobertura que esos mismos organismos han impulsado, a veces con la ayuda de la iniciativa privada o a veces con apoyo del Estado. De alguna forma esto conlleva a adquirir más compromisos como el de la profesionalización. Retomar el ejemplo del Tercer Sector a nivel mundial, sus ventajas y desafíos, también es una muestra de conocimiento de sus procedimientos, su responsabilidad, su compromiso y su ética de trabajo. Eso ya demuestra qué clase de profesionales se necesitan para conformar estos cuerpos de acción civil, no obstante, siempre existirá gente dispuesta a ayudar, a tender la mano aunque no posean las capacidades profesionales necesarias. Se habla de integración no de exclusión, así que seguramente, hay un ejemplo que dar en estos contextos, uno muy básico e importante que se puede decir, es la semilla de las asociaciones de la sociedad: el saber compartir.



Segunda Parte:

El impacto del Tercer Sector en México



Capítulo 5. Actores y formas organizativas

Números: ¿Cuántas y cuáles?

El crecimiento del Tercer Sector en México ha sido significativo desde que se promulgó la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), que pudimos revisar brevemente con anterioridad. Este documento que fue promulgado en 2004, permitió definir, registrar y reconocer de manera legal a las organizaciones de la sociedad civil. El organismo coordinador, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), indicó a mediados de 2024 que existían más de 49 000 organizaciones inscritas activas en México, y que la distribución más alta se encontraba en Ciudad de México, el Estado de México, Jalisco, Puebla y Veracruz (INDESOL, s/f). Existe también registro de que para 2022, la Secretaría de Gobernación consideró que se habían publicado 25 Leyes Estatales de fomento a las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Corresponsabilidad. gov.mx, 2023).

El Estado mexicano reconoce las siguientes tipologías de organizaciones que también permitirán compararse con la diversidad estructural y niveles de profesionalización que revisamos el Capítulo anterior (en el Capítulo 1 de este mismo texto ya se definen algunas de ellas, así que sólo haremos descripción de las restantes y detalles en donde convenga):

Asociaciones civiles

Cooperativas: En México están registradas cerca de 20 mil sociedades cooperativas registradas por el Instituto Nacional de Economía Social (INAES, 2022).

Fundaciones

Instituciones de asistencia privada (I.A.P.): Se originan en los antiguos patronatos y beneficencias que eran figuras comunes en el México previo a las cooperativas y el registro OSC.

Colectivos y redes humanitarias: Son grupos que no siempre tienen un registro formal (incluso pueden considerarse residuales, pues aunque tengan un rubro específico, no tienen estructuras internas firmes y suelen basarse más en un vo-

luntariado volátil), pero conservan un valor expresado en sus objetivos; desde la defensa territorial, grupos feministas, pro derechos reproductivos y humanos, hasta colectivos culturales y ambientales, todos pueden considerarse movimientos que tienen cierto empuje y repercusión dentro de la sociedad.

Empresas sociales y emprendimientos: Este tipo de organizaciones son, gracias a las tendencias digitales, muy conocidas hoy en día. Son modelos híbridos que combinan sostenibilidad financiera con objetivos sociales (medio ambiente, educación, urbanización, etc.). Se pueden concentrar en una diversidad de categorías como B-Corporations, startups, cooperativas de ahorro y más (INEGI, 2024).

Organizaciones en específico

El campo mexicano es heterogéneo casi por necesidad, convergen las figuras de la sociedad civil que hemos revisado hasta ahora, y será conveniente dar una lista de organizaciones específicas por categoría que nos ayuden a ilustrar y dotar de líneas de dirección para llegar a esta comunidad de intereses con mayor seguridad. Se puede decir que todas tienen una serie de redes de contacto que hacen sencilla su localización

(esencialmente por internet) y eso significa que los esfuerzos por llegar a la gente son una búsqueda constante de estos organismos, y dada su variedad estructural y funcional, se podría decir que hay organizaciones para escoger.

Organizaciones de la sociedad civil (OSC): El Centro Mexicano de Derecho Ambiental (CEMDA), que se centra en la defensa jurídica ambiental y lo han hecho durante treinta años ya y con varias campañas activas como México libre de combustibles prohibidos y la preservación de la tortuga caguama (CEMDA, 2024). Otra OSC son los Servicios y Asesoría para la Paz, A.C. (Serapaz), quienes brindan servicios para la Paz, la justicia y la dignidad a través del acompañamiento y fortalecimiento de actores sociales, así como en articulaciones de procesos e iniciativas locales para la transformación positiva de conflictos (Serapaz, 2023). Fundada por Samuel Ruíz García, esta OSC sigue activa y se encuentra de lleno en asesoría y defensa de personas con familiares desaparecidos.

Fundaciones: Algunas de las más conocidas son la Fundación Televisa que lleva una múltiple variedad de programas con beneficiarios en todo México y apoyo comunitario ante

desastres naturales, además de tener alianzas con otros organismos como Coca Cola (Fundación Televisa, 2024); Fundación BBVA México que tiene como números a más de 600 mil beneficiarios directos y más de 100 aliados estratégicos y abarca múltiples áreas con estímulos desde becas hasta recursos para la acción social (Fundación BBVA, 2025), siendo una de las fundaciones más fuertes que hay; o la Fundación Merced, que se ocupa de fortalecer espacios de co-creación para la construcción innovadora de comunidades sostenibles (Fundación Merced, 2020), lo cual es un lugar de apoyo significativo para la colaboración y fortalecimiento de otras comunidades que se integran como OSC.

Cooperativas: En este apartado podemos hablar en general, ya que existen tantas como necesidades existen. Están muy centradas a localidades y suelen ser pequeñas o medianas, centrándose en la economía social y solidaria con diversas posibilidades de crecimiento. Quizás la más popular en México sea la cementera Cruz Azul, que inició como una cooperativa. Algo más que se puede decir de esto, es que se suelen com-

poner de organismos como sociedades mutualistas y asociaciones productivas, con sus propios objetivos y un fuerte trabajo colaborativo.

Empresas sociales y emprendimientos de impacto: Como mencionamos antes, existe un impulso renovador para la acción social, incluso se puede decir que es una especie de relevo generacional cuando se habla de este tipo de empresas. Un par de ejemplos pueden ser Iluméxico que brinda servicio de energía solar a los hogares y negocios mexicanos a través de la instalación de paneles solares con independencia a la red eléctrica convencional (Iluméxico, 2025) y que, por cierto, ha crecido en popularidad este año. También está Alterbike, que fabrica bicicletas urbanas empleando a personas en prisión o ex-convictas, incluso capacitando y reclutando a adolescentes en reclusión a través de su Programa Modular de Reinserción Social (PMRS), lo cual ha generado un impacto más fuerte en términos de soluciones innovadoras (alterbike, 2024). Podemos agregar que por parte de fundaciones como la BBVA, se apoya a estos emprendimientos que prácticamente por definición, comienzan como pequeñas células que pueden

irse agrandando. Existe, por ejemplo, la Asociación Mexicana de Emprendedores (ASEM), quienes se definen como el movimiento de emprendedores para emprendedores (ASEM, 2023) y ofrecen asesoría, eventos y talleres para emprendedores. Esto nos habla de que rápidamente se está haciendo un trabajo organizativo híbrido, variado, pero centrado en políticas internas específicas, lo cual está dando a estos emprendimientos la confianza suficiente para trabajar hombro con hombro con otras OSC, como fundaciones grandes y poco a poco, entran en contacto con rubros institucionales, municipales y estatales principalmente.

Estructura organizativa y administración interna

Ante la vista de la variedad de muestras del Tercer Sector en México, podemos decir también que, en un momento dado, es de esperarse que sus estructuras de organización también lo sean. Aunque siempre lo ideal va a ser tener una serie de lineamientos que faciliten la figuración dentro de los confines legales y normativos para beneficio de sus objetivos, la verdad es que, dependiendo del tipo de acción, es que se irán forjando

esas características esenciales. Sin embargo, vimos que algunos principios fundamentales son compartidos y a propósito de haberlos revisado en anteriores Capítulos, valdrá la pena ver si esas estructuras, se logra compartir una gobernanza ética, transparencia y rendición de cuentas.

Estructura organizativa típica:

Asamblea general: Se toma como el máximo órgano de toma de decisiones y está integrado por los socios o miembros fundadores. Elige al Consejo Directivo.

Consejo Directivo: Es la instancia responsable de la administración y supervisión de las actividades, la planeación financiera y la rendición de cuentas como producto de auditorías internas y externas.

Coordinaciones técnicas: Son las responsables de ejecutar los programas, gestionar recursos, evaluar proyectos y se encargan de mantener contacto con los beneficiarios cuando corresponde.

Comités o consejos consultivos: Se encargan de prestar asesoría técnica, jurídica o financiera.

Estos elementos son básicos para el funcionamiento de una organización del Tercer Sector, lo cierto es que en ocasiones, se utilizan otros organismos derivados para la realización de diferentes tareas, sea en términos de auditorías, sea en términos de estructuración de alianzas y colaboraciones, etc. Dicho esto, entonces se pueden considerar modelos más avanzados que consideran compromisos éticos, comités de solidaridad, etc. (Cemefi, 2023).

Equilibrio entre el voluntariado y la profesionalización

En el Capítulo pasado, tocábamos el tema de la profesionalización de las organizaciones del Tercer Sector. En general, lo tocado en ello puede encontrar similitudes con el caso mexicano, no obstante será bueno profundizar en algunos puntos tomando en cuenta que, si en nuestra región existen mayores toques de informalidad, podemos conducirnos en una lógica de voluntariado que además, ha sido histórica (Verduzco,

2001) que se revela principalmente en contextos religiosos. El trabajo voluntario y vocación altruista pues, no son “corrientes” desconocidas en nuestro contexto, y se han prestado a evolucionar a la par de las demandas de la sociedad civil y su propia institucionalización, dirigiéndose hacia una profesionalización progresiva.

Características del voluntariado

Al ser en principalmente organizaciones informales se componen en su mayoría por personas voluntarias que donan su tiempo o conocimientos para efectos de una necesidad más bien inmediata sobre todo en zonas rurales o donde existe menos acceso a financiamiento (escasa urbanización, poco acceso al entorno local, baja actividad económica), el voluntariado tiende a expresarse como un esfuerzo y un servicio más bien fatuo, reemplazable y tendiente a la volatilidad.. El voluntariado puede construirse de una manera más formal para que se le mire como herramienta útil para la investigación empírica y elaboración de estrategias (Licandro, 2023). Es decir, puede haber un camino amplio a recorrer en nuestra concepción del

voluntariado que puede ser de un atractivo fuerte en términos de institucionalización del recurso humano. Es importante señalar que esto no significa profesionalización del voluntariado, sino que es una manera de verlo desde las organizaciones formales que puedan absorberlo sin mayor dificultad debido a la volatilidad que suele mostrar. Además, siempre será complejo condicionar el voluntariado, que por definición, se valora más en una obra específica y con poca continuidad, que en un plan a largo plazo y de construcción más sistematizado.

Características de la profesionalización

Con las organizaciones del Tercer Sector que hemos revisado hasta el momento, podemos darnos idea de que existen las que se pueden considerar medianas o grandes y que requieren personal técnico en gestión administrativa. Desde el hecho de organizar a la gente que trabaja, hasta la gestión de recursos, convenios y proyectos, comunicación estratégica y la siempre necesaria investigación para conocer el impacto de los programas, nos habla ya de una serie de necesidades específicas hacia adentro de la organización. En su Informe

sobre el Sector no Lucrativo, el Cemefi (2023), señala que el 57% de las organizaciones formales, cuenta con personal remunerado. Cuando esto ocurre, estamos en certeza de que la profesionalización es requerida en el contexto de la organización; ciertos aspectos sobresalen: como una formación centrada en el problema, organización y administración mejor coordinada, cierta vocación por parte del voluntariado, incluso se puede decir que las oportunidades de expansión y alcance crecen gracias a la especialización de quienes están involucrados ya que esto abre puertas al desarrollo de los objetivos. Habrá las organizaciones que no requieran necesariamente una profesionalización exhaustiva, como señala el porcentaje restante del informe de Cemefi; quizás lo importante es no perder de vista el objetivo de la organización y, si esta se ve alimentada y beneficiada por el trabajo profesional, valdrá la pena generar los mecanismos necesarios para ello. No estará de más recurrir a lo que en un artículo de Rosterfy, Rochelle Gunn (2023), comenta:

“Los programas de voluntariado no solo aumentan el compromiso, sino que también brindan oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y

conocimientos. El voluntariado expone a los empleados a nuevas situaciones, personas y problemas, lo que puede resultar en crecimiento personal, mayor confianza, perspectivas más amplias y un mejor conjunto de habilidades (...) puede contribuir a fortalecer las relaciones entre las empresas y las comunidades en que operan. (...) esto puede contribuir a generar confianza y buena voluntad entre los miembros de la comunidad, lo cual puede ser valioso para las empresas a largo plazo”.

El voluntariado es, entonces, una fuerza de atracción cuya lógica hace mejores las cosas, las pule con cierto nivel de conciencia que define lo humano en ella enfatizando la filosofía de ayuda al prójimo. De ahí que pensar en la profesionalización, puede ser una consecuencia que redondee las buenas intenciones con un trabajo destacado, informado, que pueda poner en perspectiva la solidez y confiabilidad de las personas que se ofrecen a llevar a cabo acciones que mejoren la calidad de vida de otros.

Capítulo 6. Tecnología, innovación y gestión digital

En los últimos años, las plataformas digitales han hecho un enorme trabajo por poner al alcance de la gente, el contacto necesario para poder conocer sus necesidades, saber qué se hace al respecto y lo que no se hace al respecto. Con el tiempo se han convertido en mecanismos de confianza para el contacto y también para publicitar las propuestas e iniciativas de la sociedad civil, lo que convierte a las tecnologías emergentes en un aliado fuerte y clave para el Tercer Sector. A continuación veremos las herramientas, formas de gestión y recursos que ofrece la tecnología para beneficio de las iniciativas de la sociedad civil.

Plataformas de donación, crowdfunding y activismo digital

El *crowdfunding* o fondeo público, se ha convertido en una de las plataformas más socorridas y utilizadas por emprendi-

mientos y organizaciones del Tercer Sector. En este caso, se le llama *crowdfunding* social y, en Estados Unidos, plataformas como *GoFundMe* y *GlobalGiving* se encargan de canalizar millones de dólares anuales en proyectos humanitarios, ambientales y educativos (Globalgiving.org, 2025). En el continente europeo se pueden citar Betterplace.org y Ululu en Alemania y Francia respectivamente, que están más orientados hacia la sostenibilidad y la innovación cultural. En el caso de Betterplace, es notable el giro humanitario y lo acentuado de la gestión en redes desde su propio sitio web. Esto nos parece interesante porque tienen una gestión de colaboraciones bastante activa y eficiente a través del uso de la página web y sus redes sociales, lo cual lo convierte en algo económico en costos de mantenimiento, pero complejo en el trabajo gestivo de sus recursos y alianzas (Betterplace.org, 2025).

En México, esta cultura se ha solidificado poco a poco y ha rendido bastante. En los últimos años, plataformas como Donadora, HIPGive, Fondify y Yo Apoyo son fuertes referentes de apoyo participativo para proyectos sociales, culturales y educativos (Cemefi, 2023). Esto nos lleva a un acercamiento

similar al de Betterplace que funcionan no sólo como medios de recaudación, sino que se vuelven espacios de activismo digital (en el capítulo anterior vimos un buen ejemplo con los emprendedores de Alterbike), lo que significa que estimula la participación ciudadana y el interés de las personas para manifestar necesidades y diversos problemas que afectan a la población. Estas organizaciones construyen lo que podríamos llamar activismo digital, donde se construyen narrativas de apoyo y solidaridad y que principalmente, informan y concientizan acerca de los diversos rubros en los que se pueda ayudar a otros. Hay que enfatizar que el uso de redes sociales (X, Facebook, Instagram y TikTok, principalmente), ayudan a la viralización de las campañas, las hacen cercanas a la gente y con la amplia posibilidad de ser compartidas alrededor del globo, no sólo a nivel local. Entre otras cosas, esto ayuda mucho a la visibilización de las problemáticas y generan presión pública sobre actores institucionales que pueden contribuir activamente. Más allá del doble filo de las redes sociales en este campo (tomaría todo un libro hablar de ese solo tema), lo que podemos apuntar aquí, es que, siendo México uno de los países más activos en el uso de redes sociales, existe una

fuerte vinculación a los procesos de democratización mientras los actos sean destinados a demostrar solidaridad y apoyo a diversas causas. Un buen ejemplo es lo que hace la ya mencionada Donadora, la cual no sólo utiliza las redes sociales mencionadas (se puede agregar LinkedIn y YouTube a la lista), también maneja distintas páginas web para varios de los proyectos importantes y gestiona directamente estos, moviéndolos publicitariamente en las redes sociales, manteniendo un ritmo constante que mantiene en las redes y en la visualización de los usuarios sus programas y posibilidades, además de apoyar a toda causa, se esfuerza por la transparencia de cada proyecto brindando asesoría a cada fondeo (donadora.org, s/f). Para los fondeadores activos, esto resulta interesante y atractivo, pues se mantienen al tanto de todo y estimula a la participación continua, además de generar una ciudadanía más consciente e informada.

Inteligencia artificial y gestión de datos sociales

Para nadie es secreto que la inteligencia artificial está tomando el mundo por asalto. En los últimos cinco años se ha notado una invasión del término asociado a chats inteligentes

(chatbots), chats que hacen la tarea o investigan por nosotros (el modelo Chat-GPT es el más famoso hasta hoy) o un auxiliar en tareas automatizadas y que incluso puede salvarnos de hacer muchas cosas que podríamos decir con cierta autosuficiencia, "sólo quitan tiempo". Mientras que la arrogancia con la que hemos decidido adoptar el auxilio de las inteligencias artificiales puede ser otro tema de conversación, en realidad resulta que estas herramientas han demostrado una utilidad ejemplar en el auxilio de organizaciones del Tercer Sector.

El uso de la IA de forma activa no ha sido un tema aislado en realidad. Podemos tomar el ejemplo de *AI for good*, que es un proyecto impulsado por la ONU, donde "se abre el potencial para servir a la humanidad" (aiforgood, 2025) que aprovechan los beneficios de la IA para combatir la pobreza, mejorar la salud, lograr el acceso justo e integridad ética. Existen otros proyectos como el de *DataKind* que, desde 2012 han diseñado herramientas escalables y basadas en datos duros para diagnosticar los retos más fuertes del mundo, desde la salud, acción humanitaria, clima y medio ambiente, oportunidades económicas, educación y más. Datakind, buscan ser innova-

dores y catalizadores estableciendo nuevos estándares para el sector social empoderando organizaciones y fortaleciendo el potencial de los datos y la IA poniendo los intereses de la comunidad al frente (DataKind, 2025).

Estas iniciativas son todas recientes, incluso DataKind que inició en 2012, comenzaron con tecnologías emergentes pero con inteligencia artificial aplicada, desde hace poco más de cinco años. Tomando esa referencia y que hay fundaciones como la Rockefeller que ya comienza a invertir en este tipo de iniciativas, en México esto ha llegado a una adopción lenta que se comienza a formalizar en los últimos años Empezando con la integración de México al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) hace más de 50 años, pero que en los últimos años, con su laboratorio de aceleración, ha generado proyectos en conjunto, como el de la utilización de la IA generativa para el desarrollo sostenible (Cervantes y cols., 2024), que observará el uso y adaptación de la IA en diferentes países incluido el nuestro. Mención aparte merece Codeando México cuya plataforma ofrece un espacio para la utilización de la tecnología en general en la creación de aplicaciones que

auxilien necesidades diversas como su SocorroBot que apoya a gente con familiares desaparecidos o que también usa la IA para mapear necesidades sociales y optimizar recursos. Su forma de trabajo es abierta (su software es open source) y colaborativa (convergen diversos creadores y desarrolladores de manera activa en los diferentes proyectos que llevan a cabo (codeandomexico.org, 2023). Codeando es una iniciativa inspiradora acerca de la utilización de tecnologías emergentes aplicadas todas ellas para el apoyo a la población.

El uso de la tecnología de inteligencia artificial es una ventaja y está abriendo cada vez más sus posibilidades ante el trabajo que se lleva a cabo por el Tercer Sector. Se puede decir que estamos en su despertar y aún falta mucho para llegar a su cénit, no obstante, este es un llamado a tiempo para que México se integre activamente no solo en participación de otras iniciativas (que ya es bastante bueno contemplando el horizonte actual), también debe hacerlo con propuestas sólidas y cimentadas en conocimiento de desarrollo y programación en conjunto con las habilidades propias de los involucrados en el Tercer Sector. Esto reafirma la necesidad de profesionalización

de la que hablamos el Capítulo anterior y de una convincente posibilidad de ser punta de lanza en propuestas que integren las tecnologías emergentes y la IA generativa. A esto hay que agregar que este tipo de temas subyace un marco ético claro, que involucre la protección de datos personales, la transparencia en el tema algorítmico, que se trata de ser capaces de explicar lo que la IA se encarga de hacer, aunque sea de forma automatizada, ya que esto es algo que en muchos niveles profesionales y del servicio público está representando problemas: la gente simplemente no sabe cómo una IA entrega la información que se le pide.

A esto habrá de agregar el necesario cuidado del uso de la información, no sólo en los términos éticos a los que nos referimos anteriormente, sino también a esa alza en el fraude cibernético, que, como nos dice Proofpoint en su informe sobre el Factor Humano (2025), las amenazas APT (*Advanced Permanent Threat*, por sus siglas en inglés) o Amenaza Persistente Avanzada, basadas en la ingeniería social, (la cual trata de convencer a las personas de que existe un interés genuino en ellas), ascienden al 90%, donde fingen estar interesadas

en la colaboración y el compromiso, y como sabemos, es uno de los temas principales del Tercer Sector. Se podrían agregar algunas amenazas menos típicas, pero el tema en sí mismo es sobrepasante, sólo el hecho de posibilidad de ciberfraudes en temáticas de ayuda al prójimo, se convierte en algo que nos deja pensando hasta dónde puede llegar la gente en una amenaza de este tipo.

Blockchain y auditorías ciudadanas

El *blockchain* es un concepto nacido de la tecnología bitcoin y asociado directamente a esta, no obstante, ha trascendido esa asociación y aquí el uso es muy específico y refiere, como su nombre lo dice, a una cadena de bloques. Esto quiere decir que es una tecnología de transferencia de datos distribuida en distintos bloques que la pueden identificar y registrar de manera independiente (Imnovation, 2025). Si estos datos se pueden identificar de manera independiente, quiere decir que no existe un agente central que observe los datos, ya que al ser independientes, ni siquiera necesita que tengan confianza entre sí. Esto sirve de mucho para fines de transparencia y

rendición de cuentas en el Tercer Sector, para, por ejemplo, registrar transacciones de manera inmutable y poder generar sistemas de trazabilidad de donaciones, seguimiento de recursos y auditorías abiertas realizadas por los interesados (Observatorio Ceplan, 2023).

Las iniciativas blockchain en México han sido más bien pobres y aunque el Laboratorio Nacional de Políticas Públicas del CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas), inaugurado en 2015, posee formatos sobre exploración de diferentes posibilidades para registros de datos, no fueron hallados resultados ni iniciativas específicas sobre el tema. Una plataforma que está siendo utilizada para estos efectos es Alice.si, la cual opera internacionalmente y permite hacer rastreos con tecnología blockchain. Además, trabajan en asociación con financiadores, sobre todo del Reino Unido, pero su servicio ya es internacional.

Herramientas digitales para la gestión interna y la transparencia

Las organizaciones del Tercer Sector, requieren de preferencia, profesionalizarse, y por lo que hemos visto también, apos-

tar por la sostenibilidad en todas sus características, dado que el aspecto digital prolifera hoy en día, debe ser al menos un aspecto a considerar fuertemente. Entendemos que las plataformas digitales no son hoy, un aspecto secundario o un lujo para las organizaciones, sino una forma de presencia social y la mejor manera de mantenerse en contacto con la amplia facultad de su alcance para con su público objetivo. La digitalización interna es, pues, la opción a tomar con plenitud de herramientas de gestión que permiten monitorear y planificar proyectos de manera colaborativa. Demos ahora, una breve revisión a herramientas de uso común enfocadas a apoyar al Tercer Sector hoy en día, tomando en cuenta que siempre habrá alguna que sea de mayor acomodo según objetivos y recursos de la organización:

Salesforce Nonprofit Cloud

Es una plataforma CRM (Customer Relationship management o gestión de relaciones con los clientes), ubicada en la nube y está especializada para organizaciones sin fines de lucro, la

cual permite gestionar donantes, voluntarios, programas, las subvenciones que se obtengan y - la muy importante - medición del impacto (Hamlett, 2024).

TechSoup

Es una plataforma global que busca apoyar a organizaciones del Tercer Sector y similares, como ONGs, bibliotecas, mediante el acceso a programas de donaciones, cursos en formación tecnológica, descuentos en software y otros servicios (TechSoup, 2025). Funciona también como un puente entre donantes corporativos y organizaciones que requieren de tecnología. Cabe hacer mención de que trabaja cercanamente con empresas como Microsoft, Dell, Adobe, CISCO y Hootsuite, entre otras tantas. Su plataforma es realmente variada y contiene muchos recursos disponibles, incluso algunos de ellos son gratuitos.

Slack for Good

Esta iniciativa es realmente interesante, tan sólo echando un vistazo a su *statement* inicial, ya está diciendo todo: cualquier

persona puede trabajar y prosperar en el sector tecnológico, siempre y cuando se le dé la oportunidad, el acceso, la ayuda y la capacitación necesaria. El compromiso de *Slack for Good* es crear iniciativas concretas que fomentan nuestra creencia de que los beneficios que aporta la tecnología pueden y deben distribuirse de una forma más generalizada y democrática (Slack, 2025).

Hablar del uso responsable de la tecnología es todo un tópico en nuestros tiempos. Poder fomentar la educación digital en estos días sigue siendo uno de los retos definitivos de la sociedad, por lo que este tipo de emprendimientos resultan más que necesarios. Además, la iniciativa también comprende el Slack for nonprofits, mediante el cual organizaciones sin ánimo de lucro, pueden ser elegibles para versiones gratuitas o con descuentos de Slack. Su búsqueda de generar representatividad para grupos de personas con escasa representación en el sector tecnológico, es un verdadero impulso a la igualdad de oportunidades dentro de estas herramientas digitales y un ejemplo a seguir si centramos el pensamiento dentro del Tercer Sector.

Herramientas de gestión de proyectos

Toca el turno a las herramientas de gestión, pensando en que su estructura básica es la misma, son más las posibilidades tocantes a su lugar en el mercado que a lo que logran realizar. No obstante, queremos mencionar al menos las tres más citadas y utilizadas (David, 2024), tomando en cuenta que esto no es un escaparate de venta y sólo se mostrarán sus características principales, tomando en cuenta que, a pesar de sus similitudes, cada organización deberá ser capaz de encontrar no sólo la que le convenga, también la que le permita lograr sus objetivos, por lo que el énfasis que hacemos es revisar cada objetivo, cada alianza o parte colaboradora y voluntariado en general, para poder elegir de forma sabia; no olvidando que estas herramientas son, en todo momento, una vía para facilitar la gestión y no una respuesta al proyecto mismo.

Asana: Es una plataforma con historia, 15 años en el mercado y ofrece estructura sólida con gestión de tareas, vistas de cronograma, respectivos dashboards y es adaptable al tamaño de la organización.

Trello: Sencilla de manejar, se basa en tableros con tarjetas, bastante intuitivo y también tiene una reputación de 13 años. Se marca como ideal para trabajos rápidos y sencillos.

Monday.com: es la más joven de estas plataformas, iniciada en 2019, con múltiples opciones de visualización, permite ediciones en tiempo real, automatizaciones y fácil de configurar. No representa más que sencillez para los proyectos a realizar.

Airtable: Es una plataforma flexible y adaptable a las necesidades de los proyectos que se manejen en ella, posee variedad de herramientas de trabajo que la ven como una mezcla de base de datos y hoja de cálculo que da la posibilidad de editar en tiempo real y es altamente personalizable (Klein, 2024).

En México, el organismo calificado para promover las capacitaciones en línea es el INDESOL y, aunque existieron cursos para capacitar al público en general en temas de diversa índole, los tocantes a las organizaciones del sector civil no recibieron ninguna atención. Algunos de los temas se pueden tomar en cuenta para el giro, tales como prevención del embarazo en

adolescentes, diversidad sexual, objetivos de desarrollo sostenible, etc. (INDESOL, 2021). Pero ninguno en competencias digitales o siquiera dirigidos a las organizaciones del sector civil. De hecho, la última actualización corresponde a 2021 en la página citada. Esto hace que se destaque la necesidad de transparencia y capacitación mediante portales de datos abiertos que sean efectivos y actualizados, en un compromiso necesario por parte de las instituciones gubernamentales que ya hemos venido discutiendo. Esto nos lleva a las herramientas que acabamos de ver en este apartado y anteriores, que se convierten en las opciones viables a las que tienen que recurrir las personas que integran el Tercer Sector, prácticamente capacitándose a sí mismas, o gracias a las posibilidades que para ello ofrecen los sitios y plataformas de esas mismas herramientas. De algún modo, las organizaciones subsisten a su propio gobierno y la marcada seña independiente o el hecho de recurrir al sector privado, viene de este tipo de situaciones donde existen lagunas de atención a cuestiones elementales para la integración de colaboraciones efectivas con las organizaciones del Tercer Sector.

El valor de estas herramientas radica en su ayuda para la gestión de los proyectos de las organizaciones del Tercer Sector, incluso fomentan la creatividad dentro de estos y la posibilidad de ahorrar tiempo en la gestión de los recursos, humanos sobre todo. Esto nos arroja guiños bastante apropiados para pensar en lo que se avecina: un Tercer Sector ágil, pleno de facultades donde las conexiones a la distancia son menores y guardan mayor fidelidad con los proyectos que se establezcan. Estas herramientas deben verse entonces, más allá de plataformas y utilidades gestoras, como punta de lanza hacia los entornos digitales que deberán emplearse con mayor fuerza y que conformarán a las empresas del mañana con las problemáticas que siempre se ha necesitado superar. Las instituciones tradicionales se transformarán pero no lo harán sin reflexionarse a sí mismas, su pertinencia y estabilidad y algo bueno de la tecnología es precisamente eso: la oportunidad de repensar el sitio desde el que se construye la ayuda a la ciudadanía de forma directa.

Como vimos en el anterior Capítulo, las alianzas y colaboraciones son menester para el Tercer Sector y si algo son capaces de demostrar las herramientas digitales, es que se puede

lograr ese alcance y despertar el interés con base en las propuestas más entendidas como emprendimiento, lo cual es un aspecto clave que debe fomentar el Tercer Sector al utilizar servicios digitales, que incluso ellos mismos también son capaces de ayudar a trabajar alianzas efectivas y hasta acercar a las personas y sus objetivos hacia lo más viable, ya no pensando en grandes empresas, sino en grandes colaboraciones. Estamos hoy más que nunca en el portal de los avances, de poder ir hombro con hombro con el desarrollo tecnológico que hoy más que nunca está al alcance de todos. Estamos buscando demostrar que ser propositivo a la vez que se reclama la realidad cruenta de algunos sectores desafortunados, es posible gracias a la tecnología. Tampoco hay que olvidar que la desinformación, los ataques cibernéticos, el abuso de las tecnologías y la dependencia de estas, son algunos de los más marcados problemas que enfrenta el Tercer Sector en su viaje a paso firme entre la revolución tecnológica y los objetivos presentes en su corazón. Estos deben verse como ejes centrales y efectivos para el crecimiento, y la tecnología se verá como la palanca que les ayudará a crecer hacia el futuro.

Comunicación institucional y marketing social

El tema que se descubre en este último apartado del capítulo, tiene que ver con la manera en que las organizaciones del Tercer Sector llegan hacia su público. La informalidad que puede llegar a haber puede ser abrumadora en el acercamiento: ¿es más eficiente hacerlo "a pie"?, ¿o la vía digital puede ser más efectiva? A nadie impresionará que los últimos cincuenta años de intereses combinados para auxiliar a población vulnerable, hayan sido mediante la cercanía y extender una mano real para con la gente. Existen países como Estados Unidos que, en una tradición más comercial, han hecho un *branding* (palabra que en mercadotecnia designa la creación de las características e identificadores de una marca) para sus organizaciones civiles y fundaciones y han funcionado bastante bien por décadas, e incluso como la Rockefeller Foundation, se dieron oportunidad de generar una nueva identidad de marca no hace mucho, donde consideran formalmente las problemáticas modernas y los retos a los que se enfrentan las comunidades actuales en un entorno global, con una visión que se encuentre a la par, resultando en la estrategia "*Making Opportunity Universal*"

(“Logrando que la Oportunidad sea Universal”) que recoloca sus objetivos y los actualiza de frente a los retos del siglo XXI (The Rockefeller Foundation, 2022).

Los temas sensibles, la falta de información o la desinformación que existe hacia ellos, hace que se deba ver a la comunicación institucional como un pilar estratégico para el posicionamiento del Tercer Sector de cara a la era digital. Hacerse de una identidad sólida ayuda no sólo a proyectarse en términos públicos, ya que a diferencia de lo que profesa el *marketing*, aquí no hay intenciones propiamente dicho “comerciales”, pero sí de exposición, por lo que también ayuda a comunicar resultados verificables y conectar emocionalmente con sus audiencias, sean aquellos que necesitan el servicio o de los posibles donantes.

Un muy interesante experimento, es el de Charitywater.org, que utilizan la realidad aumentada y estrategias de *storytelling* digital (charitywater.org, 2025), lo cual refiere a historias reales, apoyadas por material audiovisual y a veces incluso, dramatizadas, lo que ayuda a fortalecer la empatía y la confianza entre

la gente. Estos puede decirse, son recursos totalmente válidos y que referencian netamente a discursos apoyados en la información y en la realidad que permiten valorar las problemáticas a audiencias para las que estas son ajenas o desconocidas.

En México podemos dar el ejemplo de TECHO, una organización de acción civil que utiliza campañas que se valen de la combinación de *storytelling*, comunicación transmedia y un branding ético para sensibilizar a la gente y movilizar el apoyo, ya que su objetivo es brindar condiciones de vivienda y hábitat a través del diseño, gestión y construcción de proyectos de vivienda, acceso a servicios básicos e infraestructura comunitaria en acción conjunta entre pobladoras, pobladores y juventud voluntaria (TECHO, 2024).

Hablar de estas organizaciones y sus estrategias, nos lleva a tomar en cuenta el tipo de comunicación que establece una organización del Tercer Sector con la gente por la vía digital. Esto nos lleva a ver el marketing con causa que ha adquirido relevancia como mecanismo de colaboración entre empresas y organismos del Tercer Sector. Como Howard Schultz (2011), famoso publicista, señala:

“Firmar cheques para caridad, no acaba con el problema. Debemos ir más a profundidad (...). Debemos preguntarnos cómo completar las necesidades reales de las comunidades en maneras que sean relevantes para nuestro negocio, sacar ventaja de nuestras fuerzas mientras somos rentables y sí, potencialmente lucrativos. Visto desde el lente capitalista, innovar en la naturaleza de las relaciones empresa-comunidad es un buen negocio. Las compañías que se mantienen en la vieja escuela, limitando sus responsabilidades a hacer dinero no sólo descubrirán que es una meta poco profunda, también una insostenible. Los valores aumentan las lealtades del consumidor y los empleados. El dinero y talento seguirán a aquellas compañías cuyos valores sean compatibles con los suyos.”

La reflexión de Schultz ha tomado el giro necesario para pensar en cómo en esta era digital, la visibilidad es importante y se logra a través de estas alianzas público-privadas, en algo que discutimos anteriormente que era la

dificultad de coincidir con las organizaciones del Estado, por lo que la iniciativa privada ha sido la opción. Más allá de eso, los recursos del Tercer Sector aunados a ciertos aspectos comerciales como el posicionamiento que tienen las marcas de algunas empresas y su asociación, son factores a tomar en cuenta y que ya se han ido gestando en algunas colaboraciones. Un ejemplo que se nos viene a la mente, es la actual alianza entre Fundación Lala y la Red de Bancos de Alimentos de México (BAMEX), que buscan impulsar el desarrollo de comunidades vulnerables a través de la alimentación (Fundación Lala, 2024). Esto refuerza lo que menciona Schultz acerca de las asociaciones efectivas y también establece un panorama de crecimiento razonable apoyado en el hecho de que se puedan generar empleos, nuevas oportunidades de expansión y de engrosamiento de las posibilidades de la alianza y por separado. Si acaso estas redes se apoyan por el marketing digital, resultará no sólo una campaña que resuene en el público y potenciales donantes, sino también para asociarse con otros organismos y crecer en

búsqueda de nuevos objetivos. Aquí encontramos otro camino para la profesionalización, en este caso en comunicación digital para aumentar y fortalecer la legitimidad de la organización y su colocación en el espacio ya amplio del Tercer Sector.

Capítulo 7. Perspectivas futuras y escenarios estratégicos del tercer sector

Nuevas juventudes, ciudadanía digital 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 aperturó 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.

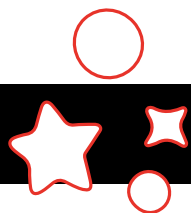
Sea porque acrecientan problemáticas y definidas o porque generen otras. Eso hace que estos objetivos de desarrollo sostenible se vuelvan una piedra de toque para comprender la transformación en la que nos estamos encontrando. Es decir, más allá de las ciudadanía digitales, estará la nueva forma de concebir 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.

Conclusiones



Se dice desde hace algunos años, que existe un Cuarto Sector, también llamado sector cuaternario, que se relaciona directamente con la economía del conocimiento. Esto es que tiene que ver con la producción que es generada por los esfuerzos intelectuales: innovación, desarrollo, investigación en general (fourthsector.org, s/f). Representan la conjunción de los objetivos del Tercer Sector en cierto acuerdo con los de los otros dos sectores y poco más. En términos de lo que podemos conocer hoy en día, estamos quizás hablando del genuino futuro, donde la innovación y el desarrollo (que pudimos atisbar en los Capítulos 6 y 7), coinciden de forma casi armónica, pensando en una modernización radical de los sistemas económicos sin perder de vista la búsqueda del real y moderno Estado del bienestar. Quizás algo que debería hacernos meditar sobre la propuesta del Cuarto Sector, es que, como menciona The Aspen Institute (2009, en Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, 2022), algunas de sus características son: a) Propiedad inclusiva, b) gobernanza de stakeholders, c) compensación justa, d) ganancias razonables, e) transparen-

cia, f) protección de sus activos y 7) responsabilidad social y medioambiental. Algunos de estos aspectos fueron tocados en este libro y claramente, la propuesta ya suma algunos años de haber sido hecha. Durante la investigación hecha para este libro, concluimos que, si el Cuarto Sector se formalizara de esta manera, habría algunos huecos que cubrir. Hemos de recurrir a la idea de modernidad para llegar al acuerdo de que siempre que se ha proclamado esta, ha sido con la bandera de atravesar prácticas antiguas (sobre todo, las perjudiciales para los grupos sociales), donde siempre ha sido un amplio reto ir más allá de la exclusión y el menoscabo de ciertos sectores que no encajan en lo “moderno”.

El viaje hacia la modernidad será más difícil de cubrir si continúan existiendo la desigualdad y el discurso de empuje hacia las nuevas prácticas en un mundo global exigente de productividad y resultados. Una carrera matizada por la prisa, los logros, los productos finales que simplemente han terminado por rebasar el logro de objetivos más pensados e incluso que están fijos en alguna idealización como una democracia participativa, por ejemplo. Ha habido modernidades que buscan

reemplazar tradiciones y pensamientos considerados viejos o poco productivos; recordemos al positivismo, que más allá de lo realmente importante que nos dejó (un pensamiento afilado, científico y progresivo), pudo caracterizarse por convertirse en un dogma. Las economías liberales, tan temidas por la izquierda tradicional, fueron por un lado, ese ánimo de dar zancadas antes de dar los pasos necesarios para la construcción de un bienestar esperado para todos y no sólo para algunos, como los círculos conservadores parecían animar con denodada intención acaparadora. Quizás es que el Cuarto Sector tenga que amalgamar las piezas más importantes del Tercero, quizás es que haya que ver primero en dónde está la injusticia y la desigualdad y después procesar la idea de una ganancia para quienes están invirtiendo su dinero y recursos. Quizás es que haga falta ver la realidad del contexto de cada región antes de adoptar sin crítica ni remedio alguno, los modelos donde el pensamiento simplista parece dictar: si les funcionó a ellos, a nosotros también.

Una sociedad vigilante es una sociedad coordinada dentro de los límites de la suspicacia y la búsqueda de un trabajo que se revele a sí mismo como efectivo para bien de la comunidad,

así es como se cierra el círculo. Las injusticias, las corruptelas, los falsos compromisos llegaron a un límite donde todo movimiento civil que destacara su enojo e inconformidad, se institucionalizó, y eso pudo haber sido por parte iguales benéfico y perjudicial. Los caminos de las instituciones, pues, marcan un antes y un después, donde lo bárbaro, dé lugar al diálogo y la integración de la sociedad civil para ser un actor importante, una entidad participante y responsable, que ayude a generar mecanismos de coordinación para la consulta a manera de interlocución social que ayude a diseñar políticas y reforzar las legislaciones existentes; en pocas palabras, la sociedad pone el ejemplo. El papel del Tercer Sector es, entonces, vital para el desarrollo de las instituciones que le rodean, para su manejo y ponderación como servidoras públicas, como una prueba de fuego en la práctica, donde se enaltecerá por conservar sus principios y objetivos.

Por años, se han combatido las injusticias al grado de agregarlas al marco de trabajo del Estado, por lo que la justicia social, se puede decir, es un rubro que siempre ha existido pero con diversas formas como ya constatamos al inicio de este libro.

También pudimos ver que el Tercer Sector y toda organización de razón civil, ha sobrevivido al Estado, con o sin su ayuda, se ha colocado como parte importante y, en algunos países, ha generado una cultura de gobernanza, de transparencia y rendición de cuentas, que sigue siendo un modelo e incluso una manera de modelar a considerar y que hoy son una tendencia en el mundo institucional y de construcción democrática. Es inevitable que la sociedad alce la voz en un sentido formal, que se le vea por donde se le vea, haya una exigencia que busque las líneas de comunicación, estableciendo el diálogo, manteniendo la labor ética para un logro que aunque se pueda antojar lejano, sea un logro con repercusión. Un Tercer Sector que se mantenga aliado a sus objetivos, permanecerá, no importando el cambio de nombre o el rubro al que observe. Hacer comunidad nunca ha sido fácil y seguramente es algo que seguirá pesando, pero precisamente como vimos en el Capítulo 1, el concepto, el solapamiento, las etiquetas y los giros simplemente siguen buscando lo mismo. Simplemente hay que decirlo, hay que contarlo a las siguientes generaciones. La empatía es una búsqueda.

Meditando sobre la búsqueda de justicia y empatía que es la esencia de este libro y la situación social que rodea a nuestro país, surgió el recuerdo de que apenas hace unos días, se publicó una nota en el periódico El Universal que informa sobre un grupo de menos de treinta periodistas que se propusieron remover las aguas del difunto Instituto Nacional de Acceso a la Información (INAI), al menos, pareciera como un ejercicio memorial ya que su institución sucesora, Transparencia para el Pueblo, da seguimiento “con autonomía técnica limitada y sin dientes” (Arroyo, 2025); por lo que integrantes de Opinión 51 crearon la asociación de Periodistas de Investigación por el Acceso a la Información Pública (PIPAI), que buscan crear una red ciudadana independiente, sin patrocinadores empresariales ni vínculos comerciales, con la única misión de registrar el estado del derecho a saber. Esto nos habla de lo que sencillamente es la iniciativa ciudadana para generar los espacios, los cuerpos que confronten a lo institucional en aras de buscar respuestas y ayuda. Superar esos remolinos venidos a socavones donde cae la empatía de la sociedad, haciéndolo por, así es, la sociedad, sacándola de esos baches de la vida, la apatía, la desinformación, nutriéndose desde adentro e impul-

sándose a sí misma. ¿Habrá mejor definición de resiliencia? Básicamente eso es el Tercer Sector y dentro de ello podemos estar seguros que se anima a la participación ciudadana más que en campañas oficiales o en manejos políticos que suman a establecer una relación formal y utilitaria, más que una humana. Lo visto en este libro nos puede hacer reflexionar sobre eso, también sobre la oportunidad que tiene la sociedad civil para manifestarse. Cuando en una sociedad se perciben las injusticias o las faltas del Estado, se ha de decir con honestidad, que la sociedad reclama y esto es en todo nivel por lo que hemos podido ver hasta este punto de las conclusiones, que el Tercer Sector es una instancia que habilita la voz de los ciudadanos y sus necesidades. Por otra parte, el Estado sí que ha sabido proveer en muchos casos lo que es necesario en términos de herramientas para abrir el diálogo con la sociedad civil. Como pudimos constatar, hay países con larga tradición en este tipo de opciones sobre todo en los que tienen un mayor desarrollo institucional. Eso significa que otros países pueden aprender de esas experiencias para llevar al Estado a modelar sobre esas tradiciones y alimentarlas con lo mejor de sus logros. La intención de este vistazo general para un tema tan

vasto, es que podamos llevar a la reflexión de las condiciones en las que se desarrolla el Tercer Sector para poder vislumbrar el futuro. Hablamos acerca de los emprendimientos, nuevas y arrojadas formas de llevar la intención de negocio con un sentido de conciencia social y hemos podido ver en un vistazo más cercano, a estas iniciativas en México que son muchas. Su hibridación, sus alianzas con las fundaciones más representativas del país, el uso de plataformas digitales y sus herramientas más avanzadas como la inteligencia artificial y todo lo que provee el uso de internet, colocan a México en un lugar interesante donde no pocos emprendimientos extranjeros están volteando a ver y que significan una oportunidad real para el crecimiento. Durante la redacción de este libro, no fueron pocas las iniciativas que investigamos y ya no existían o que simplemente se perdieron en la mezcla de la apatía, la falta de apoyo, los programas que no florecieron por los cambios políticos y poco más. Aun así, hay una fuerza de empuje real, hay propuestas y las iniciativas más maduras están apoyando a las más jóvenes, no hay un momento en el que podamos decir que México está flaqueando, no en esto y no es una cuestión de fe, sino de creer en el trabajo que se está haciendo.

Finalmente, no hemos de olvidar el porqué fundamental de la participación en estos temas, llamados humanitarios o de responsabilidad social. Aunque el tono de estas conclusiones versa sobre la justicia y el escuchar la voz de los desamparados, siempre será importante tomar en cuenta que el Tercer Sector y toda asociación de la sociedad civil, lo que está buscando es verse en el espejo de sus iguales en términos de igualdad y bienestar. Para eso tenemos que ser capaces de ver al otro, reconocer al que está pasando junto a nosotros como alguien que podemos ser nosotros mismos, pensar en el que menos tiene y más padece, tomando en cuenta que podríamos ser nosotros, o que en alguna instancia temporal o interna, somos nosotros. Más allá del discurso señalador y exigente (con el que estamos de acuerdo; como sociedad, siempre es conveniente llevar a cabo cuestionamientos y confrontación al poder), también está el que abarca con los brazos, el que une y reúne, el que piensa y dice claramente: "me importas". Es entonces que el Tercer Sector será, a su vez, abrazado por quienes también pueden aportar. Entonces, el trabajo estará hecho.

Bibliografía



AI for good. (2025). *AI for Good: unlocking the potential to serve the humanity*. Recuperado de: <https://aiforgood.itu.int/>

Alterbike. (2024). Genera impacto positivo. Conecta a tu equipo con la fuerza del propósito. Recuperado de: <https://alterbike.mx/>

Arévalo-Martínez, R. y Negrete-Huelga, K. (2022). El gobierno abierto en México y la evolución de la rendición de cuentas. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 13(2), 31-41. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.22107>

Arroyo, I. (2025). El poder mata instituciones; el periodismo crea las suyas. *Opinión 51*. Nace red de periodistas de investigación para registrar el estado de acceso a la información. Periódico El Universal, 13 de octubre de 2024. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/opinion-51/el-poder-mata-instituciones-el-periodismo-crea-las-suyas/>

Asociación Mexicana de Emprendedores (ASEM). (2023). Asociación de emprendedores. Recuperado de: <https://asem.mx/>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). BID. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es>

BBVA. (2016). ¿Qué es una fundación? Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-una-fundacion/>

Betterplace.org (2025). La plataforma de donaciones más grande de Alemania. Recuperado de: <https://www.betterplace.org/de>

Borbón Morales, C. G., Pérez Villicaña, S. P., Arvizu Armenta, M., & Vargas Serrano, F. (2021). Economía y altruismo: donaciones de empresas y el PIB en México, 2010-2018. *EPISTEMUS*, 14(29), 7-14. <https://doi.org/10.36790/epistemus.v14i29.128>

Brandsen, T., Trommel, W. y Verschuere, B. (2015). The State and the Reconstruction of Civil Society. *International Review of Administrative Sciences*. 83. <https://doi.org/10.1177/0020852315592467>

Braña, F.J. (2004). Teoría de los bienes públicos y aplicaciones prácticas. Presentación de un número monográfico sobre "Bienes públicos". Estudios de Economía Aplicada, Núm.2, Vol.22, 2004. pp.177-185. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/301/30122202.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2004, 9 de febrero). *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*. Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada el 1 de abril de 2024. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFFAOSC.pdf>

Centro Mexicano de Derecho Ambiental (CEMDA). (2024). CEMDA. Recuperado de: <https://cemda.org.mx/>

Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). (2023). Cemefi comprometido con la transparencia y la rendición de cuentas. Recuperado de: <https://www.cemefi.org/transparencia-y-rendicion-de-cuentas>

Centro Mexicano para la Filantropía, Fundación Merced Que-
rétaro y Alternativas y Capacidades. (2025). El trabajo de la so-

ciudad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México. Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de: <https://www.cemefi.org/centrodeinformacion/12108.pdf>

Cervantes, L. Ríos, G., Munguía, J. Rodríguez, D., García, G. y Rincón, S. (2024). Navegando las posibilidades de la IA generativa para el desarrollo sostenible. 4 de abril de 2024. Recuperado de: <https://www.undp.org/es/mexico/blog/navegando-las-posibilidades-de-la-ia-generativa-para-el-desarrollo-sostenible>

Charity: water. (2025). Bring clean and safe water to every person on the planet. Recuperado de: <https://www.charitywater.org/>

Chaves, R. y Monzón, J.L. (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm.37, abril, 2001, pp.7-33. Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative. Valencia, Organismo Internacional. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403702>

CodeandoMéxico.org. (2023). Tecnología cívica y datos para mejorar lo público. Recuperado de: <https://codeandomexico.org/>

Coraggio, J. L. (2011). Economía social y solidaria: el trabajo antes que el capital. Quito: Abya-Yala. Recuperado de: <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>

Corresponsabilidad. (2023). Corresponsabilidad: Historia del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Recuperado de: <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/index.php/conocenos/historia-registro>

Datakind. (2025). DataKind, our story. Recuperado de: <https://www.datakind.org/about-us/our-story/>

David, G. (2024). Asana vs. Trello vs. Monday.com: Which Project Management Platform is Right for You? 4 de abril de 2024. Recuperado de: <https://www.probackup.io/blog/asana-vs-trello-vs-monday-com-which-project-management-platform-is-right-for-you>

Defourny, Jacques & Nyssens, M.. (2006). Defining Social Enterprise. *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/277151275_Defining_Social_Enterprise

De Lorenzo, R. (2016). La Ley del Tercer Sector de Acción Social: una primera visión panorámica. *Revista Española del Tercer Sector*, 2016, Núm,34, Madrid. pp.155-199. Recuperado de: <https://plataforma2030.org/es/numeros-anteriores/hemeroteca-rts/item/revista-espanola-del-tercer-sector-n-34-2016-iii-cuatrimestre>

[Donadora.org](https://donadora.org). (s/f). Página web de fondeo colectivo. Recuperado de: <https://donadora.org>

Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development* Vol. 31, No. 5, pp. 813–829, 2003. Recuperado de: <https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/wdaccpractice1.pdf>

Elizalde, A., Max-Neef, M. y Hopenhayn, N. (2010). CEPAUR. Desarrollo a escala humana. Opciones para el futuro. Develop-

ment Dialogue, Núm. especial. Recuperado de: <http://habitat.aq.upm.es/deh/adeh.pdf>

Fantova, F. (2006). Tercer sector e intervención social: trayectorias y perspectivas. *Revista de Trabajo Social*, January 2006. pp.7-29. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/237496040>

Fuentes, M.L. (2014). Sociedad civil, crisis e incertidumbre. Conferencia dictada en el Congreso Sociedad Civil y Política Social, de la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, el 13 de marzo de 2014. Recuperado de: <http://www.pued.unam.mx/export/sites/default/archivos/documentos-trabajo/012.pdf>

Fundación BBVA. (2025). Recuperado de: <https://www.fundacionbbva.mx/>

Fundación Lala. (2024). Fundación Lala. Informe 2023. Recuperado de: <https://www.fundacionlala.org.mx/wp-content/uploads/2024/05/2023.pdf>

Fundación Merced. (2020). Recuperado de: <https://fundacionmerced.org.mx/>

Fundación Televisa. (2024). Recuperado de: <https://fundaciontelevisa.org/>

Garay, L.M. (2019). Colectivos, redes sociales y jóvenes activistas, dinámicas comunicativas. El caso de Nezahualcóyotl Combativo. Revista Virtualis, Núm. 310. Universidad Pedagógica Nacional. México. Recuperado de: <https://www.revistavirtualis.mx/index.php/virtualis/article/view/310/338>

Garrido, N. (2018). Participación democrática a través de las TIC: El prototípico caso de Jun. Interciencia, vol. 43, núm. 6, pp. 441-448, 2018. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/339/33957447007/html/>

Globalgiving.org (2025). Globalgiving: donate to charity projects around the world. Recuperado de: <https://www.globalgiving.org/>

Globenet3. (2002). Red Global para la Trimembración Social, GlobeNet2 o GN3. Recuperado de: https://www.globenet3.org/about_spanish_2.shtml

Godbout, J. T. (1997). *El espíritu del don*. Barcelona: Paidós.

González, T.V. (2024). ¿A la deriva la economía social y solidaria mexicana? Propuestas y omisiones de cara a las elecciones 2024. Notas de Coyuntura, núm. 10, junio. Recuperado de: https://ru.crim.unam.mx/bitstream/123456789/1837/1/st_pub2024_NdC-10_economi%CC%81a-sopcial-solidaria_tatiana-gonza%CC%81lez-02.pdf

Grosso, C. A. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. Tendencias & Retos, 18 (1), 143-158. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?-codigo=4929405>

Gunn, R. (2023). Why your company should encourage employees to volunteer. Marzo de 2023. Recuperado de: <https://>

www.rosterfy.com/blog/why-your-company-should-encourage-employees-to-volunteer

Hamlett, W. (2024). Salesforce for non profits: What you need to know. 15 de marzo de 2024. Recuperado de: <https://www.salesforceben.com/what-you-need-to-know-about-salesforce-for-nonprofits-in-2024>

Hart, T., Manuel, M. y Manuel, C. (2025). More money for justice and more justice for the money. Lessons from the health sector for financing front-line justice services. ODI Global Working Paper. London: ODI Global 2025. Recuperado de: <https://odi.org/en/publications/moremoney-for-justice-and-more-justice-for-the-money-lessons-from-thehealth-sector/>

Hernández, L. (2025). Urgente avanzar hacia un pacto de desarrollo social inclusivo: CEPAL. Mundo Ejecutivo. 24 de junio de 2025. Recuperado de: <https://www.mundoejecutivo.com.mx/uncategorized/urgente-avanzar-hacia-un-pacto-de-desarrollo-social-inclusivo-cepal/?amp=1>

ICNL, (2012). Valoración del impacto de la agenda de reforma fiscal en las organizaciones de la sociedad civil mexicana. Washington D.C.: The international Center for the Not For Profit Law. Recuperado de: https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Mexico_Impacto-Agenda-Fiscal-FINAL.pdf

Iluméxico. (2025). Servicio de energía solar a tu alcance. Recuperado de: <https://ilumexico.mx/>

Imnovation (2025). ¿Qué es blockchain y cómo funciona? Recuperado de: https://www.imnovation-hub.com/es/transformacion-digital/que-es-blockchain-y-como-funciona-esta-tecnologia?gad_source=1&gad_campaignid=661051134

Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). (s/f). Registro Federal de las OSC. Recuperado de: <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc>

Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). (2021). Inscríbete a los cursos en línea del Indesol. 23 de agosto de 2021. Recuperado de: <https://www.gob.mx/indesol/prensa/inscríbete-a-los-cursos-en-linea-del-indesol-280748?idiom=es>

Instituto Nacional de la Economía Social (INAES). (2022). Tipos de cooperativas en México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/inaes/articulos/tipos-de-cooperativas-en-mexico?idiom=es#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20Ley,y%20de%20ahorro%20y%20cr%C3%A9dito.>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro de México (CSISFLM, 2023). Comunicado de prensa, 29 de noviembre de 2024. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/CSISFLM/CSIS-FLM2023.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). Instituciones sin fines de lucro. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios, (Infoem), *Conoce, ¿qué es gobierno abierto?* (2019). Recuperado de: <https://www.infoem.org.mx/es/contenido/iniciativas/gobierno-abierto>

Jaraíz-Arroyo, G. (2015). El Tercer Sector como sociedad civil. Dialógicas y recursividades en un contexto de crisis. *Revista Española del Tercer Sector*, 30, 99-126. <http://hdl.handle.net/10433/2559>

Juaneda, E. (2011). El Tercer Sector, una realidad homogénea. El Sector No Lucrativo de la Economía Social en La Rioja. Instituto de Estadística de La Rioja. Recuperado de: <https://unirioja.academia.edu/EmmaJuaneda>

Justia, México. (2025). Asociación civil. Recuperado de: <https://mexico.justia.com/derecho-civil/asociacion-civil/>

Kingma, B.R. (2003). Public Good Theories of the Nonprofit Sector. Recuperado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/Public-Good-Theories-of-the-Nonprofit-Sector-Kingma/eebb870375ad09bb0eef2d240c30aef7adea9e97>

Klein, M. (2024). Airtable vs Monday Comparison: Which is best for you? 20 de agosto de 2025. Recuperado de: <https://project-management.com/airtable-vs-monday>

Kliksberg, B. (2000). Capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo Departamento de Integración y Programas Regionales.

Lechner, N. (1995). La (s) invocacion (es) de la sociedad civil en América Latina, en: s.a.: Partidos Políticos y Sociedad Civil, H. Congreso de la Unión, México.

Licandro, O. (2023). Voluntariado corporativo: definición y relación con la Responsabilidad Social Empresarial. Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 13(25), 97-110. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.07>

López, I.M. (2022). Gobernanza y trabajo en red del Tercer Sector de acción social. Human Review, 2022. Revista Internacional de Humanidades. Recuperado de: <https://journals.eaapublishing.org/journal/humanrev/13/article/1444>

Macías-Ibarra, G. A. y Guadarrama, A. (2025). La participación ciudadana y el gobierno abierto en la era digital: una mirada desde la IA. Universitas XX1, 43, pp. 123-150. <https://doi.org/10.17163/uni.n43.2025.05>

Martínez, M.I. (2022). La participación: sus trayectorias analíticas y una propuesta de modelo para su investigación en los estudios políticos *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, vol. LXVII, núm. 244, 2022, Enero-Abril, pp. 309-334 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales DOI: <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2022.244.77584>

Mauss, M. (2009). *Ensayo sobre el don. Forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas*. Katz Editores.

Monzón, J.L. (2025). Economía social: Estadísticas, Conceptos y Perímetros. Tres Décadas para un Consenso Internacional. CIRIEC, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Núm.114, julio 2025, pp.17-48. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.114.31344>

Natal, A. (2006). *Brief Revision of Government-CSO relations in Mexico. Documentos de discusión sobre el Tercer Sector* de El Colegio Mexiquense, A.C.

Observatorio Nacional Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2023). Blockchain para la trazabilidad de los productos regionales. Julio de 2023. Recuperado de: https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/o19_2023

OCDE. (s/f). Sociedad civil. *OECD Networks*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/en/networks/civil-society.html>

OECD. (s/f). Anti Corruption Initiative for Asia and the Pacific. *OECD Networks*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/en/networks/anti-corruption-initiative-for-asia-and-the-pacific.html>

OECD. (2024). OECD Review of Thailand's Legal and Policy Framework for Fighting Foreign Bribery. Recuperado de: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-thailand-s-legal-and-policy-framework-for-fighting-foreign-bribery_09fbb31d-en.html

Ortega, E. y Ricaurte, P. (2009). Jóvenes Nativos Digitales: mitos sobre la competencia tecnológica. Diario de campo 106,

pp-40-49. Recuperado de: <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/diariodecampo/article/view/12323>

Pérez, C., Hunt, A. y Binat, M. (2022). Organización de trabajadores de la economía informal de países seleccionados de África y América Latina: los beneficios de las alianzas entre las asociaciones sindicales y la economía social y solidaria (ESS). CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Núm. 105, julio 2022, pp.93-114. DOI: <https://10.7203/CIRIEC-E.105.24261>

Procapacidad. (2018). *Transparencia y rendición de cuentas: aspectos básicos*. <https://www.procapacidad.org/transparencia.html>

Proofpoint, (2025). *Threat Report: El factor humano 2025*. https://www.proofpoint.com/es/resources/threat-reports/human-factor-social-engineering?utm_source=google&utm_medium=cpc&gclid=aw.ds&gad_source=1&gad_campaignid=19731365433&gbraid=0AAAAADikYWl1PLNOUcrl_py-MumU-8zBvK&gclid=CjwKCAjw_-3GBhAYEiwAjh9fUL-

[QoBRQpSD4yFnUap1LSp9sq1Oxl3shGpiFWw_TzK70eEQ-5dk-jGRhoCMtEQAvD_BwE](https://doi.org/10.24245/2524-6038.v6n3.p56)

Ramírez-Casco, A., Berrones-Paguay, A. y Calderón-Moran, E. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. Revista Polo del Conocimiento. No.56, Vol.6, No 3, Marzo 2021.

Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. (2022). Cuarto sector: Qué es, características y ejemplos. 28 de enero de 2022. Recuperado de: <https://responsabilidadsocial.net/cuarto-sector-que-es-caracteristicas-y-ejemplos/>

Rodríguez, P. y Tapella E. (2024). La evaluación participativa como manifestación de la democracia en acción. En Rodríguez Bilella, P. y Tapella, E. (coord.), Evaluación, democracia y transformación. Experiencias de evaluación participativa en América Latina. San Juan, Argentina: Vientosur. Recuperado de: <https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2025/02/Evaluacion-democracia-y-transformacion.v2.17-12-2024.pdf>

Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1992). In search of the Non-profit Sector II: The Problem of Classification. Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no.3, Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/246955807_In_search_of_the_non-profit_sector_II_The_problem_of_classification

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). Toward a common definition of nonprofit organizations. *Voluntas*, 8(3), 213–233. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=ffY_NY3EpYcC&pg=PA29&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=1#v=onepage&q&f=false

Salgado, E. (2008). Nueva visión de la economía solidaria. Bogotá: Universidad La Gran Colombia. DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587602159>

Sanborn, C. A. (2002, 15 de mayo). *Latin American Philanthropy in Changing Times*. ReVista: Harvard Review of Latin America. <https://revista.drclas.harvard.edu/latin-american-philanthropy-in-changing-times>

Sánchez, G. (2019). Las tecnologías digitales y la regeneración democrática de los partidos políticos españoles y mexicanos. *Revista Perfiles Latinoamericanos*, Vol. 27, No. 54, México, jul-dic. 2019. <https://doi.org/10.18504/pl2754-008-2019>

Schultz, H. (2011). Corporate Social Responsibility. Invest in Communities to Advance Capitalism. 17 de octubre de 2011. Recuperado de: <https://hbr.org/2011/10/ceos-should-invest-in-communit>

Servicios y Asesoría para la Paz, A.C. (Serapaz). (2023). Serapaz. Recuperado de: <https://serapaz.org.mx/>

Slack (2025). Slack for Good from Salesforce. Recuperado de: <https://slack.com/intl/es-mx/about/slack-for-good>

Social Value International. (s/f). *Social Value International Networks*. Recuperado de: <https://www.socialvalueint.org/networks/>

Start Network (2025). The Network. Recuperado de: <https://startnetwork.org/network>

Susías, C. (2018). Estrategias para la sostenibilidad (institucional, organizativa, económica) del Tercer Sector de acción social. *Revista Española del Tercer Sector*, 2018. Núm.38. pp.113-134. Recuperado de: <https://plataforma2030.org/es/numeros-anteriores/hemeroteca-rts/item/revista-espanola-del-tercer-sector-n-38-2018-i-cuatrimestre>

TECHO México. (2024). Recuperado de: <https://mexico.techo.org/>

Techsoup. (2025). TechSoup-Technology for nonprofits, charities and libraries. Recuperado de: <https://www.techsoup.org/>

The Fourth Sector Group. (s/f). What is the four sector? Recuperado de: <https://www.fourthsector.org/what-is-the-fourth-sector>

The Rockefeller Foundation. (2022). A New Brand Identity for The Rockefeller Foundation. Agosto 18 de 2022. Recuperado de: <https://www.rockefellerfoundation.org/perspective/a-brand-new-identity-for-the-rockefeller-foundation/>

Tuurnas, S., Paananen, H. y Tynkkynen, L.K. (2023). Agile, Institutionalised, and Dependency-driven: Multifaceted Forms of the Collaboration Agency of Third-sector Organisations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, April 2022, Vol. 34, pps. 573-584, 2023. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-022-00485-4>

UDAX. (2025). Administración de Organizaciones Sin Fines de Lucro: Desafíos de Gestión y Estrategias de Financiamiento Sostenible. 3 de abril 2025. Recuperado de: https://udax.edu.mx/experiencia/empresas-y-negocios/administracion-de-organizaciones-sin-fines-de-lucro-desafios-de-gestion-y-estrategias-de-financiamiento-sostenible?srsItid=AfmBOopRjawi-2JB0lhCXLfhB6_UOWi8-IECZ_aGhCsf43Yw5hmLxHrT3

United Nations Department of Economic and Social Affairs, Division for Sustainable Development Goals. (s. f.). *Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/es/goals>

United Nations Sustainable Development Solutions Network (UNSDSN). (s/f). *Our Networks*. Recuperado de: <https://www.unsdsn.org/our-networks/>

United Nations Sustainable Development Solutions Network (UNSDSN). (s/f). *United States, National Network, Region Americas*. Recuperado de: <https://www.unsdsn.org/our-networks/united-states/>

Vaillancourt, Y. (2008). The Participation of the Third Sector in the Co-Production and the Co-construction of Public Policy. *"The Third Sector and Sustainable Social Change: New Frontiers for Research"* Barcelona (Spain) - July 9-12, 2008. Recuperado de: https://emes.net/content/uploads/publications/ECSP-B08-15_Vaillancourt_.pdf

Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. *Estudios Sociológicos*, vol. XIX, núm.1, enero-abril, 2001, pp.27-48. El Colegio de México, A.C. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59855102>

Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático, una aproximación conceptual. INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, No. 4, 155-162. Recuperado de: <https://share.google/DAPUaEpDypjjVZm67>

Tablas y figuras



Figura 1. El Tercer Sector y sus relaciones

Tabla 1. Características regionales del Tercer Sector