

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.