

PROGRAMA ESADE-PwC DE LIDERAZGO SOCIAL 2024-2025

Jóvenes y ONG: Los retos de la colaboración entre las ONG y la juventud

Autores: Mar Cordobés · Ignasi Carreras · Maria Sureda

NOVIEMBRE 2025



Do Good. Do Better.

CRÉDITOS Y AGRADECIMIENTOS

Este informe presenta los resultados del estudio *Jóvenes y ONG: Los retos de la colaboración entre las ONG y la juventud*, elaborado durante el curso 2024-2025 en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social. Deseamos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que han participado en la investigación y en las actividades, entre ellas las que respondieron la encuesta, a las que han tomado parte en el programa y han realizado aportaciones en las sesiones de trabajo (foros), así como a las personas responsables de las entidades que han aportado información de las experiencias y buenas prácticas incluidas en esta publicación.

Las entidades que han proporcionado su información para incluirla en forma de casos de análisis en la parte final del informe han sido Provivienda y UNICEF España. Además de estas entidades, también agradecemos las aportaciones de la Fundación Esplai, de Youth Business Spain y de la Asociación Norte Joven, que se han incluido también como ejemplos de iniciativas inspiradoras en esta publicación.

Además, la investigación y el presente informe también se han nutrido de las contribuciones de diferentes personas invitadas a intervenir en algunos de los foros convocados; en concreto, queremos agradecer la participación en ellos, de (por orden de intervención):

- José Antonio Plantón García, responsable de la Unidad Participación de la Fundación Secretariado Gitano.
- Liliana Arroyo, profesora de Esade y exdirectora general de Sociedad Digital de la Generalitat de Catalunya.
- Bruno Ballús, técnico de procesos comunitarios de la Fundació Marianao.
- Elsa Arnaiz, directora general y presidenta de Talento para el Futuro.
- Sara Simón, directora de Youth Business Spain.
- Nacho Sequeira, director de la Fundación Exit.
- Shahid Ashraf, fundador de Enforma_inspira.
- Mar Andrades, autora de la *newsletter* "Gen Z y ONG" y consultora en Ágora Social.
- Víctor Hugo Martínez, director de la Fundación Esplai.
- Elda Benítez-Inglott Bellini, socia de *Workforce Strategy* y Capital Humano de PwC España.
- Chema Vera, director de UNICEF España.
- Roberto Arribas, miembro del Grupo Asesor de Jóvenes de UNICEF.
- Gema Gallardo, directora de Provivienda.

Queremos finalizar esta sección de agradecimientos haciendo una mención especial al Comité Asesor Joven que se creó específicamente para este estudio, del cual han formado parte seis personas jóvenes de distintos perfiles complementarios, que han participado en diferentes reuniones a lo largo del curso para validar la orientación del proyecto, y aportar su visión y opinión en los temas planteados. Incluimos un anexo con más información sobre este grupo, pero queríamos también agradecer su disponibilidad y contribuciones a Elsa, María, David, Josan, Aiman y Nadia, así como a las personas que nos facilitaron algunos de sus contactos.

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no puede utilizarse con finalidad comercial.

Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, incluyendo siempre la referencia a la fuente original y a su autoría.

Todas las imágenes del interior de este documento han sido extraídas de Unsplash o de las propias entidades en el caso de la presentación de experiencias.

Maquetado por Vánster Design

[10.56269/202511MCT](https://doi.org/10.56269/202511MCT)

Prólogo	04
Primera parte: Perfil de la juventud en España. <i>Millennials</i> y generación Z.	05
1.1. Cambios demográficos en España y sus consecuencias para las ONG	06
1.2. Dimensiones demográficas y características socioeconómicas de la juventud	10
1.3. Valores, actitudes y comportamientos	17
Segunda parte: Jóvenes y compromiso social	25
2.1. El compromiso social de la juventud, hoy	26
2.2. La juventud como impulsora del cambio social. El activismo juvenil en España	37
Tercera parte: La juventud y las ONG	44
3.1. Percepción y valoración de las ONG por parte de la juventud, hoy	45
3.2. Motivaciones y barreras de la juventud para involucrarse en las ONG	52
3.2.1 Factores motivacionales internos y externos	52
3.2.2 Barreras percibidas para la participación	54
3.3. Radiografía de la relación de la juventud con las ONG	57
3.3.1 La juventud como usuaria de las ONG	59
3.3.2 Las personas jóvenes como voluntarias de las ONG	61
3.3.3 La juventud como activista de campañas de incidencia pública de las ONG	65
3.3.4 La juventud como donante y colaboradora de las ONG	67
3.3.5 La juventud como fuerza laboral de las ONG	69
3.3.6 La participación de la juventud en la toma de decisiones en las ONG	71
Cuarta parte: Impulsar el acercamiento entre la juventud y las ONG	73
4.1. Percepción y valoración de las ONG por parte de la juventud, hoy	74
4.2. Nuevas formas de relación y colaboración de las ONG con los movimientos y las iniciativas de activismo juvenil	78
4.3. Construyendo organizaciones más amigables con la juventud	85
4.3.1 Escuchar más y mejor	86
4.3.2 Avanzar en autenticidad y transparencia	87
4.3.3 Construir organizaciones más flexibles, adaptables y atractivas para la juventud	88
4.4. Estrategias de comunicación adaptadas a la era digital	103
4.5. Integrar a la juventud en la toma de decisiones de las ONG	113
Casos	121
Anexos y Bibliografía	129
Autores	139
Programa Esade-PwC de Liderazgo Social	141

Prólogo

En los últimos años, las generaciones más jóvenes se han enfrentado a una acumulación de crisis sin precedentes. Las consecuencias de la globalización neoliberal, los crecientes retos climáticos y la ruptura de muchas de las estructuras tradicionales han dejado a este colectivo en una situación de gran incertidumbre y vulnerabilidad. Ello ha provocado, en muchos casos, un sentimiento de frustración e impotencia que se ha traducido en la desvinculación progresiva de la juventud de los procesos de participación formales. Sin embargo, el contexto generalizado de crisis también ha impulsado su movilización extraordinaria, así como el surgimiento de nuevas formas de activismo y participación en la transformación social. En este contexto, la relación que las organizaciones sociales puedan y sepan establecer con las generaciones jóvenes adquiere una importancia crucial.

Las personas jóvenes han redefinido la forma en que se involucran en las causas sociales. Están profundamente comprometidas con la lucha por un futuro más justo y sostenible, pero también son más exigentes respecto a la autenticidad, la transparencia y el impacto tangible de las acciones de las organizaciones. El desafío para las ONG consiste en comprender sus expectativas y adaptar sus estrategias en consecuencia. Ello implica desde revisar las herramientas de captación y retención de talento, así como la gestión del voluntariado, hasta utilizar herramientas y canales de comunicación acordes a las experiencias y a las preocupaciones de la juventud actual. Implica también considerarla un actor clave en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Ofrecerle oportunidades significativas para influir en las políticas y en las prácticas de las ONG no solo refuerza su compromiso, sino que aporta nuevas perspectivas y energía a estas entidades.

No hay que olvidar, sin embargo, que no se trata únicamente de adaptar las estrategias de las ONG para mejorar su interacción con la juventud, sino que es igualmente importante que las ONG entiendan cómo apoyar los movimientos y el activismo juvenil. La juventud tiene nuevas formas de movilizarse y de hacer activismo, y ha demostrado que puede conseguir un impacto muy notable en temas como la emergencia climática. Se trata, en definitiva, de que las ONG establezcan nuevas formas de relación con las generaciones más jóvenes, aprendan cómo están abordando los procesos de cambio social y sepan acompañarlas en sus esfuerzos por conseguir unas sociedades más justas y equitativas, con un enfoque más colaborativo y horizontal.

Este informe no solo ofrece un análisis profundo de las dinámicas que configuran la relación entre las ONG y la juventud, sino que también presenta algunas recomendaciones prácticas para que las organizaciones puedan adaptarse y optimizar sus enfoques. En un momento en que las ONG se enfrentan a desafíos cada vez más complejos, la capacidad para atraer y movilizar el apoyo de las generaciones más jóvenes será determinante para garantizar su relevancia y su impacto social en el futuro.



Ignasi Carreras

Director del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social



Marta Colomina

Managing Director Marketing, Sostenibilidad y Fundación PwC

Primera parte

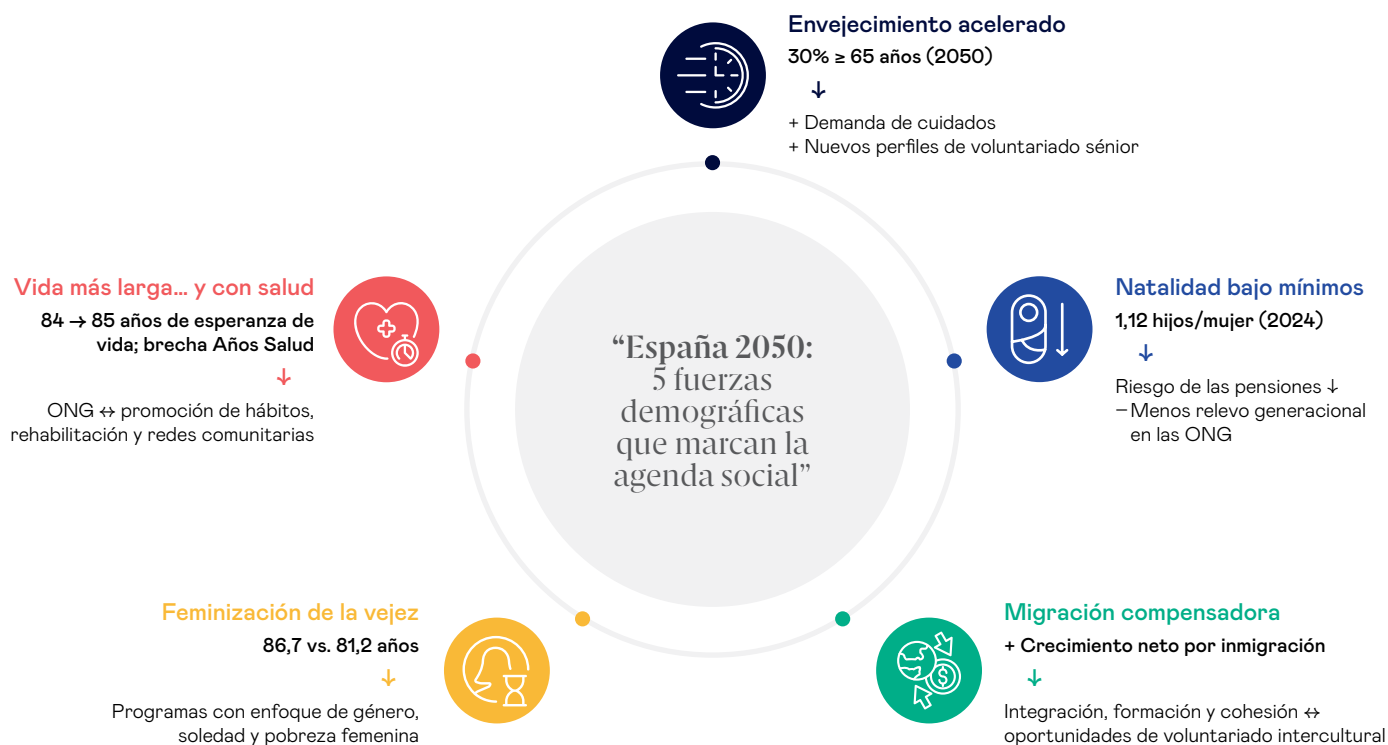
Perfil de la juventud en España. *Millennials* y generación Z

No podemos empezar este informe hablando de “jóvenes” sin reconocer la ambigüedad y la amplitud que este término tiene actualmente, por lo cual resulta necesario delimitar qué entendemos cuando hablamos de juventud. Tradicionalmente, la sociología ha considerado “joven” a la población entre 16 y 25 años. Sin embargo, hoy en día, si tenemos en cuenta el retraso que se ha producido en todos los fenómenos que marcan la transición a la vida adulta (emancipación, entrada en el mercado laboral, emparejamiento, maternidad, etc.), no es difícil entender que este concepto se haya ampliado hasta llegar a mediados de la treintena. Si nos referimos a las generaciones, cuando hablamos de juventud, actualmente estamos englobando a la **generación Y o millennials** (nacidos entre 1981 y 1996) y la **generación Z o zoomers** (nacidos entre 1997 y 2012). La acotación que utilizamos en este informe considera jóvenes a las personas de más de 16 años —es decir, las que ya han finalizado la escolarización obligatoria y pueden comenzar a trabajar o continuar estudiando— y hasta 35 años, pues en este período es cuando se completan mayoritariamente los procesos relevantes de autonomía personal e incorporación social a que nos hemos referido anteriormente. Incluso dentro de una misma generación, dado que el cambio es cada vez más acelerado, las diferencias en las experiencias vitales entre personas con diez años de diferencia pueden ser muy notables. La juventud, por tanto, no puede concebirse como un grupo homogéneo, sino marcado por considerables diferencias, en función de diversas variables, como la clase social, el género, la nacionalidad, la etnia o la orientación sexual.

Iniciaremos nuestro este informe contextualizando el análisis de estas generaciones dentro del esquema más amplio de los cambios sociodemográficos que se están produciendo en la actualidad y que marcarán el futuro de las sociedades occidentales.

1.1. Cambios demográficos en España y sus consecuencias para las ONG

Figura 1. Gráfico introductorio de los cambios demográficos en España

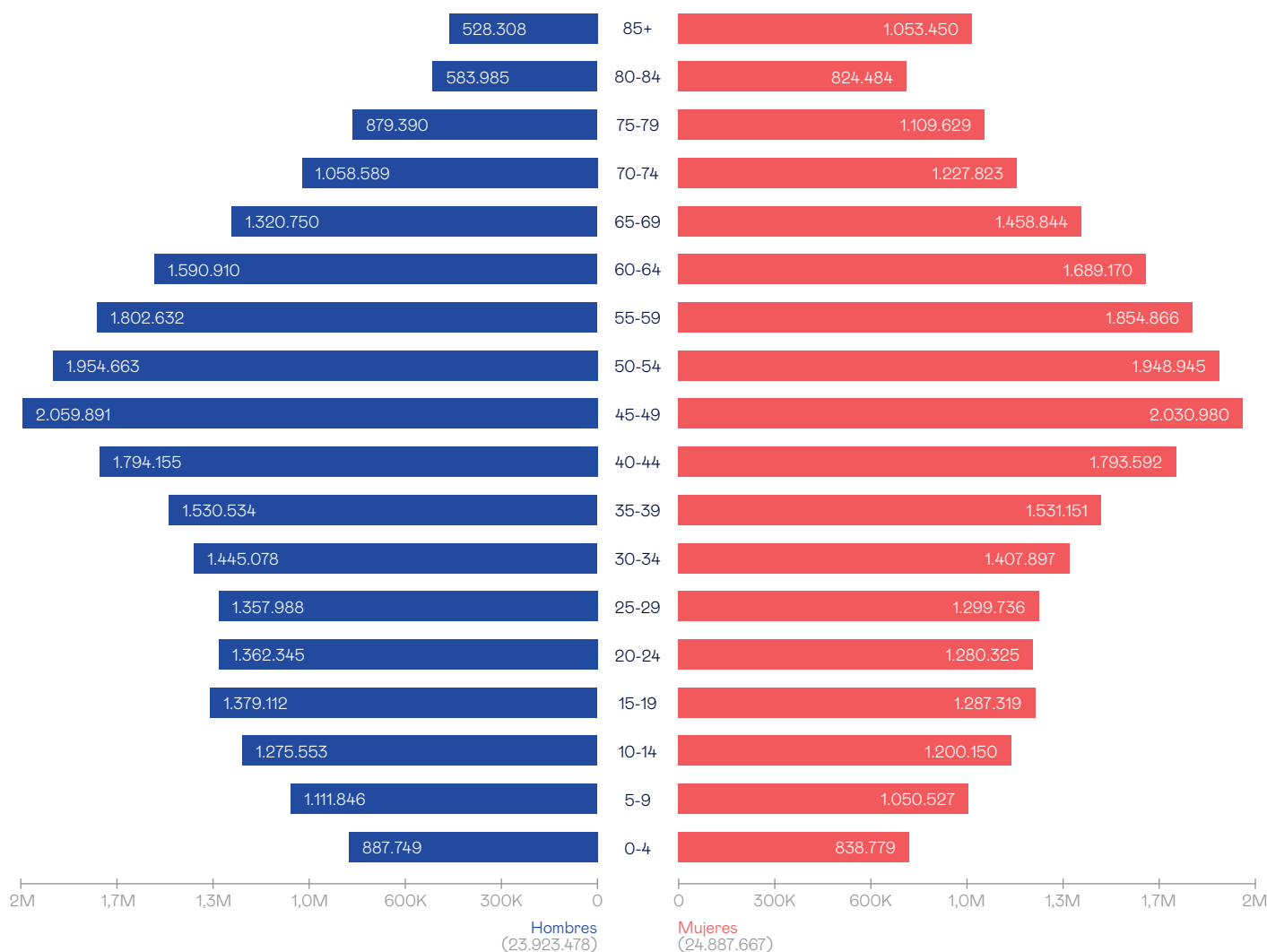


El envejecimiento progresivo de la población

Uno de los principales desafíos demográficos a que se enfrenta España es el envejecimiento acelerado de su población. Según datos de Eurostat, la esperanza de vida en España es una de las más altas del mundo, situada en los 84 años, con una tendencia creciente hacia los 85 en 2050.¹ Este fenómeno está acompañado de una baja tasa de natalidad (6,7 nacimientos por cada 1.000 habitantes en 2024), lo cual ha generado una **pirámide poblacional invertida, en que el número de personas mayores de 65 años supera cada vez más el de jóvenes menores de 15 años.**²

En términos prácticos, esto significa que, para el año 2050, el porcentaje de población mayor de 65 años será cerca del 30% del total, frente al 20,4% actual.³ Este envejecimiento masivo traerá consigo una serie de implicaciones sociales y económicas significativas. La mayor demanda de servicios de atención a la dependencia, cuidados geriátricos y sanitarios ejercerá una presión considerable sobre el sistema de bienestar social y sobre las ONG que ofrecen estos servicios. Además, las personas mayores tendrán un papel cada vez más relevante como voluntarias y donantes dentro del tercer sector. En muchas organizaciones, el voluntariado mayor ya representa una parte significativa de su equipo operativo.

Figura 2. Pirámide de población de España, año 2024



Fuente: INE (2024)

1. Eurostat (2025).
2. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2024).
3. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2024): *Proyecciones de población 2024-2074*.

La disminución de la tasa de natalidad y el relevo generacional

Otro aspecto clave de la evolución demográfica en España es la disminución constante de la tasa de natalidad. Actualmente, **España tiene una de las tasas de fecundidad más bajas del mundo**, con un promedio de 1,12 hijos por mujer en 2024, muy por debajo del nivel de reemplazo generacional (2,1 hijos por mujer).⁴ Este fenómeno está impulsado por varios factores, como la precariedad laboral, el encarecimiento de la vivienda y los cambios en los roles de género y la familia, que han llevado a postergar la decisión de tener hijos.

La disminución de la natalidad tiene implicaciones tanto a nivel macroeconómico como social. A largo plazo, el menor número de jóvenes disponibles para trabajar y contribuir al sistema de seguridad social pondrá en peligro la sostenibilidad del sistema de pensiones. En cuanto al tercer sector, la reducción de la población joven también puede afectar negativamente la participación en el voluntariado, que históricamente ha sido una actividad en la cual la juventud ha tenido un papel destacado.

Además, **se espera que haya un cambio de prioridades en las organizaciones del tercer sector en función de las necesidades emergentes de una población cada vez más envejecida**. Las organizaciones que se centran en servicios para la juventud, como los programas educativos, el empleo juvenil o las actividades recreativas, tendrán que adaptarse a un entorno en que la población de referencia será más reducida y, posiblemente, con diferentes expectativas y demandas.

La migración y su papel en la compensación demográfica

A pesar de la baja natalidad, la población española ha seguido creciendo lentamente en las últimas décadas, en gran parte gracias a la inmigración. Según datos de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), España es un destino importante de inmigrantes, especialmente de América Latina, África y Europa del Este.⁵ **La inmigración ha contribuido a rejuvenecer la población y a mitigar parcialmente los efectos del envejecimiento**, ya que los inmigrantes tienden a ser más jóvenes y tienen tasas de fecundidad más altas que los nacionales.

Se prevé que la migración continúe desempeñando un papel clave en la estructura demográfica de España en las próximas décadas. La inmigración será esencial para compensar la disminución de la población activa y evitar la contracción de la fuerza laboral, lo cual afectará la economía en su conjunto. Sin embargo, el reto **para el tercer sector será garantizar que las personas inmigrantes reciban el apoyo necesario para integrarse plenamente en la sociedad**. Esto incluye la provisión de servicios de formación, empleo, vivienda y educación, así como la promoción de la cohesión social, en un contexto de creciente diversidad cultural.

Asimismo, las ONG deberán prepararse para enfrentarse a los desafíos asociados a los flujos migratorios irregulares, especialmente en situaciones de crisis humanitaria, como los conflictos bélicos, las crisis económicas o los desastres naturales. La respuesta a estos desafíos requerirá la creación de redes de apoyo internacionales y locales que puedan responder a las necesidades de las personas refugiadas y desplazadas.

La feminización de la vejez

Otro fenómeno importante vinculado al envejecimiento de la población es la feminización de la vejez. En España, las mujeres tienen una esperanza de vida más alta que los hombres (86,7 años para las mujeres frente a 81,2 años para los hombres).⁶ Esto significa que, **a medida que la población vaya envejeciendo, habrá más mujeres mayores que hombres**. Además, las mujeres mayores son más propensas a vivir solas y a afrontar situaciones de pobreza o exclusión social.

Las ONG tendrán que prestar especial atención a este colectivo, ofreciendo servicios especializados que aborden sus necesidades específicas, como el apoyo emocional, la asistencia sanitaria y la ayuda para superar el aislamiento.

4. OCDE (2024): España. Country Note 2024.

5. Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (2022): *Tendencias migratorias en España*.

6. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2024).

social. Las políticas y los programas diseñados para este segmento de la población deberán tener en cuenta la desigualdad de género acumulada a lo largo de la vida, que coloca a muchas mujeres mayores en una situación de vulnerabilidad económica y social.

El aumento de la esperanza de vida saludable

Aunque la esperanza de vida sigue aumentando en España, crece la preocupación por el concepto de "esperanza de vida saludable", es decir, los años en que las personas pueden vivir con buena salud. Aunque ahora vivimos más tiempo, los últimos años de vida suelen estar marcados por enfermedades crónicas y discapacidades. En este contexto, **el envejecimiento saludable se está convirtiendo en un área de gran interés para el tercer sector**, que puede desempeñar un papel crucial en la promoción de estilos de vida saludables, la prevención de enfermedades y la provisión de servicios de rehabilitación y apoyo.

Las ONG también tendrán que adaptar sus servicios para atender a un mayor número de personas mayores con discapacidad o con unas condiciones crónicas, lo cual requiere una mayor coordinación con el sistema de salud y la creación de redes de apoyo comunitario.



Para seguir reflexionando... Las consecuencias de los cambios demográficos sobre las personas jóvenes Informe *Juventud y Empresa*

Como consecuencia del envejecimiento imparable de la población, la pérdida de fuerza laboral o la mayor tensión de las cuentas públicas por el aumento del gasto en pensiones; **se produce un deterioro de las expectativas de los grupos más jóvenes de la sociedad**. La justicia intergeneracional ya ha comenzado a debilitarse, como pone de manifiesto la divergencia entre la evolución del gasto público destinado a las personas mayores (pensiones, dependencia y sanidad) y el destinado a las jóvenes (vivienda, educación y cambio climático), lo cual merma, en términos comparativos, sus oportunidades de futuro [...].

Pero **el problema no se limita solo a unas menores oportunidades, sino a unas mayores responsabilidades sociales, ya que la masa laboral que va a soportar ese gasto creciente cada vez será menor**. Recordemos que la tasa de dependencia española ha pasado del 25% en 1990 al 34% en 2022, y se espera que alcance el 78% en 2050. Es decir, cada persona en edad de trabajar será responsable de más del doble de personas mayores en 2050 y de más del triple, si se compara con los datos de 1990.

¿El problema? Que los votantes jóvenes cada vez son menos. Una parte importante de las soluciones a los problemas mencionados corresponde a las políticas públicas o, resumiendo, a la política. Sin embargo, el peso de la juventud en el electorado ha disminuido radicalmente, mientras que el de las personas mayores no ha dejado de crecer [...]. Un menor peso electoral se traduce en un menor protagonismo en el debate público y, por ende, un futuro cada vez más incierto para la juventud.

En conclusión, España enfrenta una reducción acelerada del peso relativo de los jóvenes y se sitúa entre los países más envejecidos en 2050, debido al aumento de la esperanza de vida, al descenso de la tasa de fecundidad y a la jubilación de la generación del baby boom. Este envejecimiento tendrá un impacto considerable en el gasto público, al aumentar la carga fiscal por el mayor gasto en pensiones y sanidad, y debilitará la justicia intergeneracional. Aunque la inmigración puede rejuvenecer la sociedad y el mercado laboral, su efecto será insuficiente, por lo cual se requiere nuevas soluciones. Las empresas también se verán afectadas por la escasez de mano de obra joven y deberán aprender a gestionar plantillas más envejecidas, equilibrando el talento sénior con la atracción de jóvenes. Además, deberán adaptar sus modelos de negocio a los cambios en los patrones de consumo derivados del envejecimiento de la población para asegurar su supervivencia.

1.2. Dimensiones demográficas y características socioeconómicas de la juventud

“

La experiencia vital de la juventud no es homogénea y la definición de las características que implican ser “joven” es una tarea compleja. Sin embargo, **una característica de las sociedades actuales que incide especialmente sobre las personas jóvenes es la situación de incertidumbre en que se encuentran, que rompe con la mayor continuidad y estabilidad de las trayectorias vitales de las generaciones pasadas.**

EAPN (2023): *Guía para fomentar la movilización y participación de la juventud.*

En España, los *millennials* y la generación Z constituyen dos de los grupos demográficos más relevantes desde el punto de vista social y económico, a pesar de que están disminuyendo, debido a la baja tasa de natalidad y al envejecimiento general de la población. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), **en 2023 los *millennials* representaban, aproximadamente, el 20% de la población española, mientras que la generación Z constituía cerca del 15%.**

Las características sociodemográficas de los *millennials* y la generación Z reflejan una serie de desafíos y oportunidades únicas. Ambas generaciones se enfrentan a dificultades significativas para la emancipación, el acceso al mercado laboral y la formación de familias, lo cual ha llevado a un cambio en sus patrones de vida respecto a los de las generaciones anteriores. Las personas jóvenes, a las cuales se culpabiliza en ocasiones de su situación de precariedad o cuya vulnerabilidad se normaliza, **han crecido con las peores perspectivas económicas de los últimos 60 años.** Un mercado laboral disfuncional y un sistema de protección social que ha olvidado a las generaciones más jóvenes son dos de las principales causas por las cuales, en 2021, una de cada tres personas de entre 16 y 29 años estaba en riesgo de pobreza y/o exclusión social.⁷ No obstante, **su alto nivel educativo y su compromiso con las nuevas tecnologías ofrecen un potencial significativo para el desarrollo social y económico del país.** Las ONG deben entender estas dinámicas para poder diseñar estrategias efectivas que capten el interés y el compromiso de estas generaciones clave para el futuro.



7. Consejo de la Juventud de España y Oxfam Intermón (2023): *La maldición de la eterna juventud. Documento de análisis.*

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS *MILLENNIALS*

Figura 3. Gráfico introductorio de las características sociodemográficas de los *millennials*



Fuente: Elaboración propia

Los *millennials*, ahora en su mayoría adultos jóvenes, han experimentado la transición a la vida adulta en un contexto marcado por la crisis económica de 2008 y sus secuelas, lo cual ha influido en sus perspectivas laborales, económicas y sociales. Muchos se han enfrentado a dificultades para encontrar empleos estables, han retrasado decisiones como la compra de una vivienda o la formación de una familia, y han mostrado su preferencia por el alquiler y por la flexibilidad laboral.



Tasa de emancipación

La tasa de emancipación, o el porcentaje de jóvenes que abandonan el hogar familiar para establecerse por su cuenta, es un indicador clave para entender la situación económica y social de la juventud en España. Actualmente, se asocia mucho menos al matrimonio y adquiere más relevancia como referencia del momento de inicio de la vida independiente. Cabe destacar que se ha retrasado considerablemente respecto a generaciones anteriores y, actualmente, **la edad media de emancipación en España es de 30,4 años, una de las más altas de Europa.**⁸ En 2024, solo el 16,3% de las personas jóvenes de entre 16 y 29 años vivían de manera independiente, una cifra inferior a los porcentajes que existían antes de la crisis ocasionada por el COVID-19 y muy alejada de los resultados anteriores a la recesión de 2008, cuando se superaba el 25%.⁹

La causa principal es el incremento del precio de la vivienda. Como señala el Observatorio de Emancipación, *“esto, sumado al gran incremento del precio de los suministros, ha hecho que para una persona joven sea casi imposible emanciparse en solitario, independientemente de su lugar de residencia. De hecho, en el conjunto de España, el salario joven medio en 12 pagas se situaba en 1.005,22 euros netos al mes. Por su parte, el alquiler medio de una vivienda libre era de 944 euros mensuales, el 93,9 % del sueldo de una persona joven”*.¹⁰

“

Ser joven hoy significa afrontar una realidad de precariedad, inestabilidad e incertidumbre.

Consejo de la Juventud de España y Oxfam Intermón (2023): *La maldición de la eterna juventud*.

Acceso al mercado laboral y situación económica

El acceso al mercado laboral es un desafío clave para ambas generaciones. Los *millennials* han experimentado una entrada particularmente difícil al mercado de trabajo, marcada por la crisis financiera de 2008. Esta crisis ocasionó tasas de desempleo juvenil extremadamente altas, con un máximo del 55% en 2013 entre las personas menores de 25 años. Aunque las cifras han mejorado, el empleo juvenil sigue siendo precario, con una prevalencia de contratos temporales y a tiempo parcial.

Maternidad y formación de la familia

En cuanto a la maternidad y la formación de la familia, ambas generaciones han mostrado la tendencia a retrasar estos hitos vitales. En 2024, la edad media a que las mujeres españolas tienen su primer hijo se sitúa en torno a los **32,6 años**, una cifra que ha ido aumentando progresivamente en los últimos años y una de las edades más altas de la Unión Europea.¹¹ Este retraso se debe, en gran parte, a la inseguridad económica, a la inestabilidad laboral y al aumento del coste de la vida, especialmente en las grandes ciudades. Además, muchos *millennials* priorizan su desarrollo profesional y personal antes de considerar la maternidad o la paternidad, y ello ha llevado a una disminución de las tasas de natalidad en España.

También se constatan cambios en las modalidades de convivencia, como confirman los datos de la Encuesta continua de hogares. Se reduce el número de parejas totales y parejas casadas, pero sube el de las parejas de hecho. También se observa un número significativo de parejas del mismo sexo, que representan el 1% de total y tienen mayor peso entre las parejas de hecho que entre las casadas.

8. Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud en España (2024).

9. Ibid.

10. Ibid.

11. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2024).

Educación y formación

Ambas generaciones se caracterizan por un alto nivel educativo, en comparación con las anteriores. La de los *millennials* fue la primera en beneficiarse del auge de la educación superior, con un alto porcentaje de universitarios. Sin embargo, esto también ha generado una "inflación educativa", en que tener un título universitario ya no garantiza un empleo estable y bien remunerado. En 2024, casi la mitad de los españoles de entre 25 y 34 años tenía una titulación de educación superior (48,7%), porcentaje superior a la media de los países de la OCDE y de los 22 países de la UE.¹² Sin embargo, muchos de ellos se encuentran subempleados o están trabajando en sectores no relacionados con su formación.

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA GENERACIÓN Z

Figura 4: Gráfico introductorio de las características sociodemográficas de la generación Z



Fuente: Elaboración propia

La generación Z ha crecido en un entorno aún más digitalizado y globalizado. Está integrada por personas nativas digitales, habituadas al uso constante de las tecnologías de la información y la comunicación, y que muestran una gran capacidad para adaptarse a cambios tecnológicos rápidos. Sus experiencias vitales son marcadamente diferentes de las de las generaciones que las precedieron, sobre todo por la presencia constante de las redes sociales a lo largo de sus vidas. También han experimentado una cantidad significativa de turbulencias, a consecuencia de la pandemia del COVID-19 y de la crisis del coste de vida y de la vivienda. Este grupo se caracteriza, asimismo, por una baja tasa de emancipación, un alto riesgo de pobreza y exclusión social, y dificultades persistentes para acceder al mercado laboral.

12. Ministerio de Educación (2022): *Panorama de la educación: Indicadores de la OCDE 2024*.

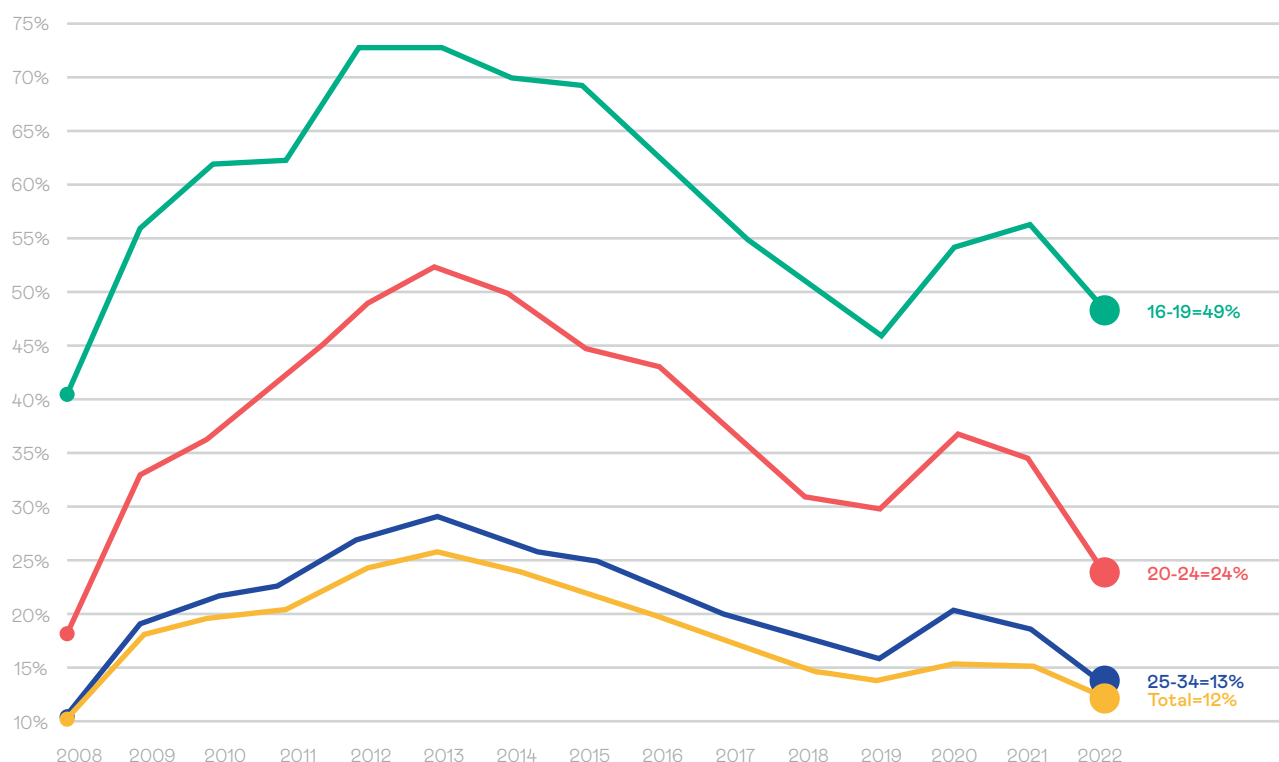
Tasa de emancipación

Para la generación Z, que aún se encuentra, en gran parte, en la fase educativa o inicial del mercado laboral, la tasa de emancipación es aún menor que para los *millennials*, lo cual refleja un retraso en la transición hacia la independencia económica. Así pues, la emancipación ha pasado a ser una decisión, en buena medida, de adultos jóvenes, mayores de 30 años, a diferencia de lo que sucedía en el pasado.

Acceso al mercado laboral y situación económica

Aunque las tasas de desempleo han mejorado en comparación con la época de la crisis financiera, la generación Z se enfrenta a un mercado laboral caracterizado por la alta competitividad y una demanda creciente de competencias digitales. Según el INE,¹³ la tasa de paro en España en 2024 de los hombres menores de 25 años era del 26%, la más alta de la UE-27 (con una media está del 15,1%), y también la de las mujeres, del 27,1% (media de la UE-27: 14,6%).

Figura 5: Evolución de la tasa de paro de diferentes grupos de edad en España, de 2008 a 2022



Fuente: Consejo de la Juventud de España y Oxfam Intermón (2023): *La maldición de la eterna juventud*.

Teniendo en cuenta estos datos, **no es de extrañar que la juventud sea en España el segundo grupo de edad con mayor riesgo de pobreza y exclusión social, tan solo superado por la infancia**. El impacto de tres grandes crisis económicas en un breve lapso de tiempo, sin disfrutar de los efectos de una recuperación económica, ha provocado que hayan comenzado su vida laboral con salarios más bajos y que estén experimentando una progresión salarial menor que el conjunto de la población y que las generaciones de jóvenes anteriores.¹⁴ En 2024, el 25,8 % de las personas jóvenes se hallaban en riesgo de pobreza o exclusión social.¹⁵ Además, una de cada cinco personas jóvenes con trabajo también se encuentra en esta situación, por lo cual tener un empleo no es, para la juventud, garante de tener estabilidad

13. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2025): "1.8. Tasas de paro según grupos de edad y niveles de educación. Brecha de género". En: *Empleo (actualizado 13 mayo 2025)*. Disponible en: <https://www.ine.es>

14. Consejo de la Juventud de España y Oxfam Intermón (2023): *La maldición de la eterna juventud*. Documento de análisis.

15. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2024).

económica.¹⁶ La renta media por persona entre la población joven ha aumentado mínimamente desde 2009 (10.797 €/año) hasta 2024 (11.967 €/año) y queda por debajo de la renta media por persona del total de la población (14.807 €), de modo que ha aumentado la brecha generacional.¹⁷

Maternidad y formación de la familia

La generación Z, aunque aún no ha llegado mayoritariamente a la edad típica de formar una familia, ya muestra indicios de seguir la misma tendencia que los *millennials*. Los estudios sugieren que la generación Z podría retrasar aún más la maternidad y la paternidad por factores similares a los experimentados por los *millennials* y por una mayor priorización de la estabilidad personal y financiera, antes de asumir la responsabilidad de una familia.

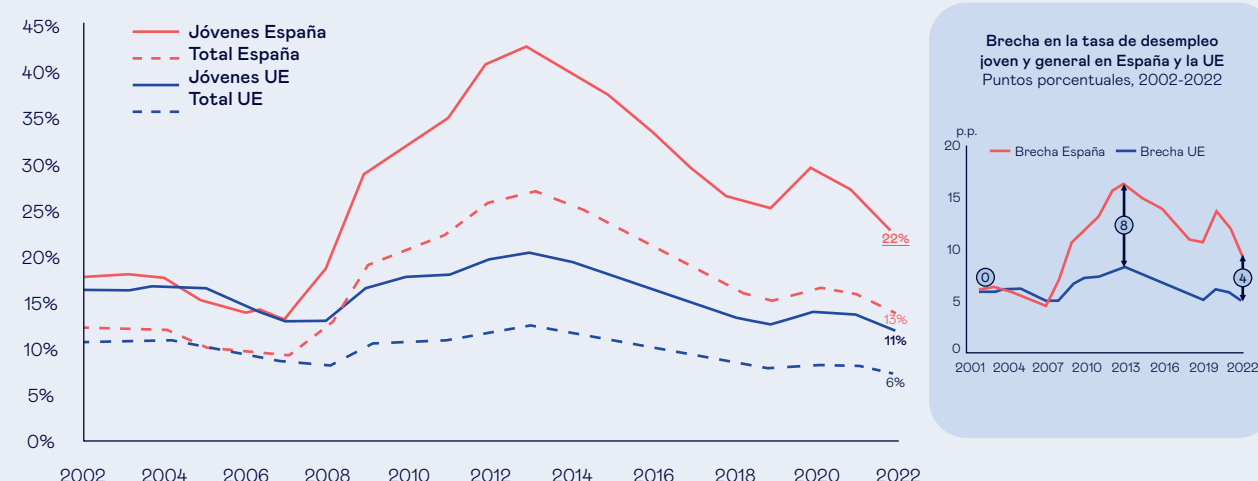
Educación y formación

La generación Z está aún más inmersa en la educación digital y en la adquisición de competencias tecnológicas avanzadas. Esta generación ha crecido en un entorno educativo cada vez más orientado a la tecnología, con un enfoque en las habilidades STEM. Sin embargo, sus integrantes también se enfrentan a desafíos relacionados con el acceso a una educación de calidad, especialmente en un contexto de desigualdad creciente.

Informe PwC: Datos clave del informe *Juventud y Empresa* (2024)

Presentación a cargo de Elda Benítez-Inglott Bellini, socia de Workforce Strategy y Capital Humano de PwC España. **Foro Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.**

Figura 6: Evolución de la tasa de desempleo juvenil

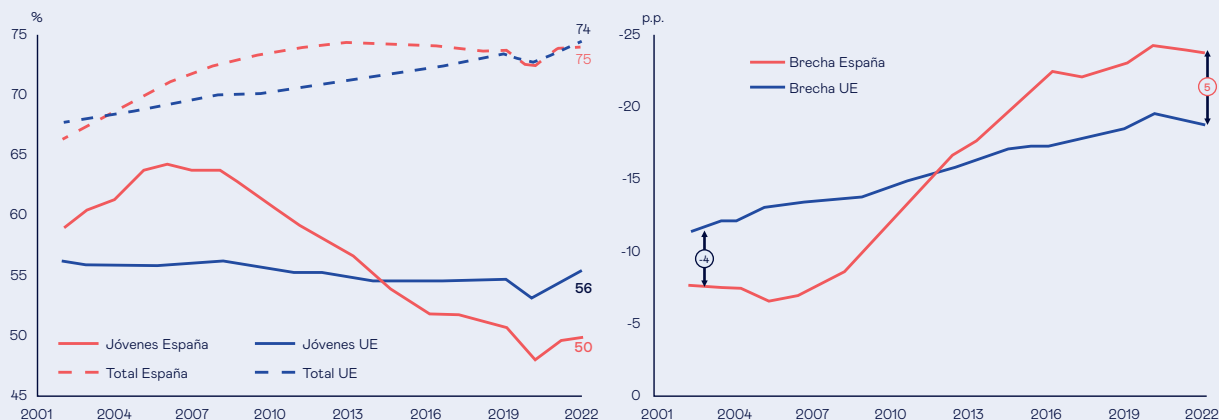


Fuente: PwC (2024)

16. Observatorio de la Emancipación (2023): Resumen ejecutivo. *Datos del primer semestre de 2023*.

17. Instituto Nacional de Estadística (INE) (2024).

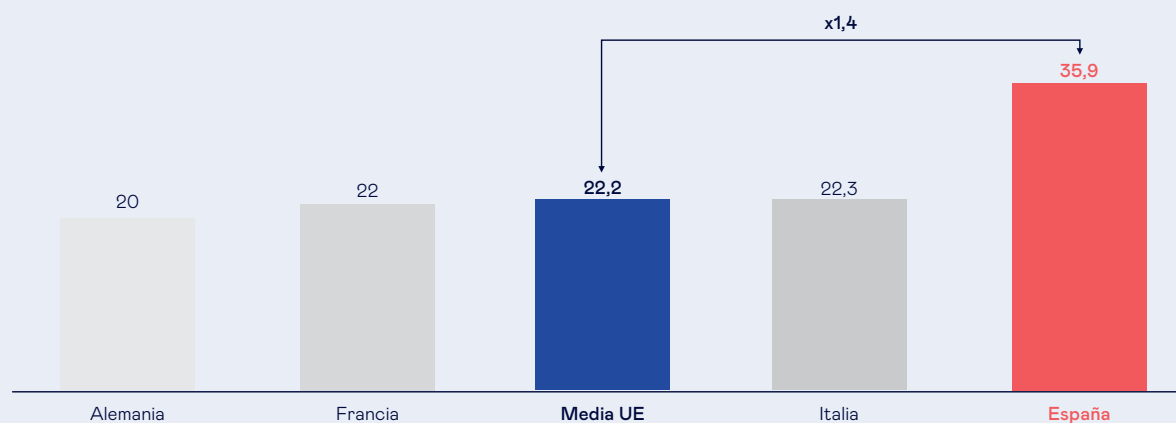
Figura 7: Evolución de la tasa de actividad juvenil



Fuente: PwC (2024)

Cabe destacar, además, que **España es el país con la tasa más alta de sobrecualificación**, lo cual está relacionado con el bajo desarrollo de la formación profesional en nuestro país, en especial la FP dual, con una tasa de implantación muy alejada de la de la UE. En consecuencia, existe un gran desajuste entre las habilidades obtenidas en la etapa educativa y las que reclama el mercado laboral, lo cual puede traducirse en un futuro con menos profesionales jóvenes y que posiblemente no lleguen con las habilidades requeridas.

Figura 8: Tasa de sobrecualificación laboral



Fuente: Fundación PwC y Círculo de Empresarios (2024): *Juventud y Empresa*.

Disponible en: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/informe-pwc-juventud-empresa.pdf>

1.3 Valores, actitudes y comportamientos

Los *millennials* y la generación Z en España presentan unos comportamientos, valores e intereses que, aunque a veces coinciden, reflejan distintas prioridades y perspectivas, debido a sus contextos históricos y sociales específicos. Estos aspectos son fundamentales para entender cómo estas generaciones se relacionan con el compromiso social, cuáles son sus preferencias en cuanto a causas y cómo participan en actividades cívicas y comunitarias.

VALORES Y ACTITUDES DE LOS *MILLENNIALS*

Los *millennials* crecieron en una era de expansión tecnológica, globalización y cambios sociales rápidos. En España, esta generación ha sido testigo de eventos clave, como la crisis financiera de 2008 y su impacto duradero en el mercado laboral, y ello ha moldeado significativamente sus valores y comportamientos.

Estilo de vida

El estilo de vida de los *millennials* se ha definido, en gran parte, por el contexto económico y tecnológico en que crecieron. Descritos a menudo como una generación que valora las experiencias por encima de las posesiones, los *millennials* han priorizado **el equilibrio entre la vida personal y laboral y el bienestar emocional**:

- Los *millennials* tienden a preferir invertir en viajes, aventuras y actividades culturales, como conciertos o festivales, en lugar de acumular bienes materiales. **Las experiencias son vistas como una forma de definir su identidad y generar recuerdos valiosos**, lo cual se refleja en un auge de la economía de las experiencias.
- Al haber crecido en un contexto de globalización, los *millennials* tienen una **visión global** y se identifican como ciudadanos del mundo. Esto se refleja en su interés por los viajes y su apertura a otras culturas.



Alguna información básica sobre los *millennials*:

- Los *millennials* también se denominan *Gen Y*, *Gen Me*, *Gen We* y *Echo Boomers*.
- Nacidos entre 1981 y 1996.
- El 95% consumen contenidos de plataformas, siendo Netflix su proveedor preferido.
- Se sienten cómodos con el móvil, pero el 32% todavía utilizan el ordenador para comprar.
- El 93% tienen un *smartphone*.
- Les gusta leer más que a otras generaciones.
- Son políticamente activos.
- Suelen valorar más las experiencias que las posesiones.
- El 90,4% son activos en las redes sociales.
- Siete de cada diez *millennials* están en YouTube y Facebook.

Charity Digital (2024): *How charities can engage younger generations*.

Expectativas en el ámbito laboral

- Los *millennials* buscan trabajos que no solo les proporcionen ingresos, sino que también les permitan **desarrollarse personalmente y contribuir al bienestar social**.
- Esta generación prioriza el **equilibrio entre la vida laboral y la personal**, con una inclinación hacia un estilo de vida que permita la flexibilidad en el trabajo y que ofrezca oportunidades para compaginar el trabajo con otros ámbitos de su vida.
- Buscan trabajar en organizaciones que compartan sus valores y que tengan un **propósito social**.
- Esperan que las organizaciones les ofrezcan **oportunidades de desarrollo personal y profesional**, ya sea a través de formaciones, *coaching* o proyectos que les permitan mejorar sus habilidades.

Relación con la tecnología

Aunque los *millennials* crecieron durante la expansión de internet y el desarrollo de las redes sociales, no son **nativos digitales**.

- Esta generación ha adoptado con entusiasmo plataformas como Facebook, Instagram o X, y las utiliza como canales para expresarse, interactuar socialmente y compartir su día a día.
- Prefieren consumir información y entretenimiento a través de los **medios digitales**, como las plataformas de *streaming* (Netflix, YouTube) y los podcasts. Aunque utilizan la tecnología de manera intensiva, buscan desconectar cuando el uso excesivo de la tecnología afecta a su bienestar.
- Los *millennials* valoran la **tecnología como una herramienta de trabajo** y están abiertos a utilizar software colaborativo, gestionar proyectos a través de plataformas en la nube o trabajar en entornos virtuales.

Preferencias de consumo

Los *millennials* tienden a ser consumidores conscientes que valoran tanto la calidad del producto como los valores de las marcas que consumen. Han dado forma a tendencias de consumo que buscan un equilibrio entre lo económico y lo ético.

- Prefieren marcas que muestren un **compromiso con la sostenibilidad** y el impacto social positivo. Son más propensos a apoyar empresas que promuevan prácticas responsables en términos de impacto ambiental, comercio justo y responsabilidad social corporativa.
- Esta generación ha sido pionera en adoptar servicios de la **economía colaborativa**, como Airbnb, Uber o BlaBlaCar, valorando la experiencia de compartir y optimizar los recursos, en lugar de la posesión material de bienes.
- Los *millennials* **investigan extensamente antes de realizar una compra**. Suelen buscar reseñas, comparaciones y recomendaciones en línea, y valoran mucho la opinión de otros consumidores.



“

La juventud es absolutamente diversa.”

Cita editada a partir de una intervención de una joven del comité asesor en el foro del 9 de abril.

VALORES Y ACTITUDES DE LA GENERACIÓN Z

Estilo de vida

El estilo de vida de la generación Z está profundamente influenciado por el **uso constante de la tecnología** y la **interacción digital**. A diferencia de los *millennials*, la generación Z ha crecido en un mundo completamente digital, y ello que ha moldeado su relación con el trabajo, las redes sociales y el ocio.



Alguna información básica sobre la Generación Z:

- La generación Z también se denomina *iGen* y *Centennials*.
- Nacidos entre 1997 y 2012.
- El 97% encuentran inspiración para comprar en las redes sociales.
- La generación Z supera en número a los *millennials* y representa más del 32% de la población mundial.
- Los videojuegos son su principal actividad de entretenimiento: el 87% juegan semanalmente.
- El 70% siguen al menos a un(a) *influencer*.
- El 98% poseen un *smartphone*.
- Una persona de perfil medio de la generación Z se conecta a las redes sociales dos horas y 55 minutos cada día.

Charity Digital (2024): *How charities can engage younger generations*.

- Los miembros de la generación Z son **nativos digitales**, ya que han crecido con *smartphones*, redes sociales y acceso constante a internet. La tecnología está profundamente integrada en su estilo de vida e influye en cómo se comunican, consumen contenidos y realizan sus actividades cotidianas.
- Se trata de una generación **hiperconectada**, lo cual le ha permitido estar en contacto con culturas, ideas y realidades globales desde una edad temprana. A menudo, prefieren comunicarse a través de plataformas de mensajería instantánea o de las redes sociales, en lugar de las interacciones cara a cara.
- Al igual que los *millennials*, los *zoomers* tienen un **alto nivel de conciencia social** y ambiental, pero muestran más urgencia para abordar problemas globales, como el cambio climático, la justicia social y los derechos humanos.
- La **diversidad** y la **inclusión** son valores clave para la generación Z. Está comprometida con crear un entorno en que todas las identidades y expresiones sean aceptadas y valoradas. Tiene una visión más fluida de conceptos como **género**, **sexualidad** e **identidad**.



Para seguir reflexionando...

La juventud y la violencia de género

Pese a la mayor importancia que las generaciones más jóvenes dan a conceptos como inclusión y diversidad, lo cierto es que los últimos datos sobre violencia de género no son tan positivos como cabría esperar. **Las personas de 16 a 21 años aparecen como las menos concienciadas sobre la violencia de género**. La encuesta realizada en el marco de la campaña “Contra el maltrato tolerancia cero” arroja datos como los siguientes:¹⁸

- Más del 17% de los varones de 16 a 21 años creen que no es violencia obligar a su pareja a tener relaciones sexuales.
- Más de una quinta parte de los varones de 16 a 21 años (el 21,5%) no piensan que empujar o golpear a su pareja tras una discusión sea maltrato.
- Uno de cada cinco varones de 16 a 21 años (20,7%) no creen que amenazar a su novia sea violencia de género.

18. Antena 3 y Fundación Mutua Madrileña (2023):

IV Macroestudio sobre violencia de género: Tolerancia cero. Percepción sobre la violencia de género

Otros estudios apuntan en la misma dirección y subrayan que **crece el porcentaje de jóvenes de 15 a 29 años que niegan la violencia de género o le restan importancia**. *El Barómetro Juventud y Género 2023*¹⁹ señala que 3 de cada 10 chicos consideran que una pareja necesariamente limita su libertad y normalizan la presencia de celos como “prueba de amor”. Además, 1 de cada 10 chicos considera que las desigualdades de género no existen, mientras que 1 de cada 5 jóvenes de 15 a 29 años cree que la violencia de género no existe y que solo es un “invento ideológico”. También aumenta la opinión de que la violencia es inevitable, que es habitual y que, si es de poca intensidad, no supone un

problema. El estudio concluye que, mientras que entre las mujeres avanza la tendencia hacia una percepción más igualitaria de las relaciones de pareja, en el caso de los hombres existe una cierta persistencia de las visiones tradicionales de género.

Otro estudio de Fad Juventud²⁰ señala que **prácticamente la mitad de las mujeres jóvenes se declaran feministas** al ser preguntadas por su ideología, un porcentaje mayor que el de los hombres de su misma edad, pero también mayor que el de las mujeres de 30 años o más, lo cual evidencia la importancia creciente que tiene este tema para las mujeres jóvenes.

- **La generación Z está fuertemente concienciada sobre la salud mental.** Solamente el 36,6% de los y las jóvenes en España señalan no haber experimentado ningún problema de salud mental en el último año, frente al 59,3% de jóvenes que reconocen haber tenido algún problema. Además, es llamativo que casi 3 de cada 10 jóvenes que sufren carencia material severa declaren malestar mental frecuente, frente a poco más de 1 de cada 10 de quienes declaren que no tienen ninguna carencia material. Por último, cabe señalar que 1 de cada 4 jóvenes ha experimentado alguna vez ideas suicidas (23,8%), que el 11,3% piensan en el suicidio con cierta frecuencia y el 13,8%, con mucha frecuencia o continuamente. Además, estos porcentajes han ido en aumento en los últimos años.²¹

Expectativas en el ámbito laboral

La generación Z se caracteriza por una visión más pragmática del mundo laboral. Aunque también valora el propósito en el trabajo, es más realista y busca estabilidad económica, en un contexto global incierto.

- A diferencia de los *millennials*, los *zoomers* están **profundamente preocupados por su seguridad económica** y buscan trabajos que les proporcionen estabilidad. La experiencia de crecer durante una crisis económica ha hecho que valoren aquellos trabajos que les garantizan unos ingresos estables.
- Al ser nativas digitales, las personas integrantes de la generación Z esperan que las empresas con que trabajan adopten la tecnología de manera fluida y les proporcionen **flexibilidad** en cuanto a horarios y ubicación. Buscan trabajos que les permitan trabajar de manera remota y que incorporen herramientas tecnológicas que mejoren la productividad.
- Aunque valora la estabilidad, la generación Z no compromete sus principios. Espera trabajar en empresas u organizaciones que sean **socialmente responsables** y que demuestren un compromiso activo a favor del medio ambiente.

19. Fad (2023): *Barómetro Juventud y Género 2023*.

20. Sánchez Sanz, M. (2024): *Juventud y política: del 15M a la actualidad polarizada*. Madrid. Centro Reina Sofía de Fad Juventud. DOI: 10.5281/zenodo.10523587.

21. Fad Juventud, Fundación Mutua Madrileña (2023): *Barómetro Juventud, Salud y Bienestar 2023*.

Relación con la tecnología

- **Sus opiniones y lo que tienen que decir sobre el mundo toman forma a medida que discuten, descubren y aprenden en las redes sociales.** Prefieren las plataformas emergentes, como TikTok, Snapchat y Twitch, para comunicarse y consumir contenidos rápidamente. La inmediatez y el contenido visual son claves, como reflejan sus preferencias por los formatos cortos y directos. Esta generación también es más participativa y prefiere interactuar con contenidos en tiempo real, ya sea a través de *streaming* o creando contenido propio.
- La generación Z se caracteriza por **realizar múltiples actividades a la vez**, como navegar por varias aplicaciones, escuchar música o ver vídeos mientras realizan otras tareas. Ello ha influido en su capacidad para procesar información de manera más rápida, aunque también incrementa la tendencia a la distracción.



Para seguir reflexionando...

La juventud y su visión sobre la inteligencia artificial (IA)

Resultados de *Youth Talks*, la consulta a jóvenes más ambiciosa hasta el momento a escala global²²

Promover la IA para el bien, no para conseguir más.

- Los participantes en la consulta *Youth Talks* demostraron un enfoque reflexivo y moderado, sopesando cuidadosamente los beneficios y las limitaciones de la IA. Se mantuvieron en una posición intermedia, sin apoyarla por completo ni rechazarla de plano.
- Las personas jóvenes abogan por la IA para mejorar las capacidades humanas y resolver problemas sociales, en lugar de limitarse simplemente a aumentar la productividad y la eficiencia. Destacan la importancia de garantizar que la IA contribuya a un mundo deseable para las generaciones futuras.
- Destacaron las posibles ventajas de la IA, como nuevos métodos de aprendizaje, herramientas más eficaces para combatir el cambio climático o los posibles avances en el ámbito de la salud, al tiempo que reconocieron sus limitaciones, incluidos los sesgos, los cambios en las interacciones sociales y la poca fiabilidad de ciertas tecnologías. Creen que la IA no debería llevar a comprometer o a cuestionar sus valores y expresan sus preferencias por un desarrollo cauteloso, en vez de un avance rápido, buscando equilibrar los beneficios con la preservación de los valores sociales y ambientales.
- Son conscientes de los sesgos tanto en el comportamiento humano como en los algoritmos, y les preocupa que la IA pueda difundir información errónea a gran escala y reducir el pensamiento crítico. Piden responsabilidad a varios niveles: internacional, gubernamental y local. Destacan la necesidad de controlar, vigilar y regular el desarrollo y el uso de la IA.

Fuente: Youth Talks (2024): *Youth Talks on AI. Results of the teaser and the online debate*.

22. Youth Talks (2024): *Youth Talks on AI. Results of the teaser and the online debate*. Disponible en: <https://youth-talks.org/wp-content/uploads/2024/06/Youth-Talks-on-AI-Key-learning-hd2-1.pdf>

Preferencias de consumo

Aunque comparten algunas similitudes con los *millennials* en cuanto a la preferencia por el consumo responsable, presentan diferencias claras en su comportamiento de compra, influido principalmente por su exposición a la tecnología desde una edad temprana.

- La generación Z realiza la mayor parte de sus **compras online**, utilizando dispositivos móviles para buscar productos, comparar precios y efectuar las compras. También valora la personalización, buscando productos y experiencias adaptadas a sus necesidades y preferencias.
- Es una generación **altamente influenciada por el marketing de influencers** y por las recomendaciones de personas que siguen en las redes sociales. Sus integrantes prefieren aquellas marcas que interactúan directamente con ellos a través de plataformas como Instagram o TikTok.
- Aunque también valoran el consumo ético, los *centennials* son **más pragmáticos** en su enfoque. Si bien apoyan marcas que promuevan valores sociales y ambientales, están más centrados en la eficiencia y la relación calidad-precio que los *millennials*.



Para seguir reflexionando...

Youth Talks: la consulta global a jóvenes más ambiciosa hasta el momento.

Resultados para España.²³

Lo que deseo para mí

- Las personas jóvenes españolas desean la felicidad personal (29%) un poco menos que sus homólogos europeos (33%). Le sigue el deseo de estabilidad en sus vidas (22%), que es significativamente mayor en España que entre las personas jóvenes de Europa occidental y de otros lugares (6%).
- Las principales preocupaciones de las personas jóvenes adultas en España consisten en “tener una vida tranquila, estabilidad económica y una casa propia”.

Lo que deseo para el mundo

- Las personas jóvenes de todo el mundo desean el fin de los conflictos globales y la paz, con algunas variaciones: el 27% en España y el 34% a escala mundial.
- La protección del medio ambiente también ocupa un lugar destacado para el 44% de los europeos, aunque este porcentaje baja al 19% en el caso de España.

Lo que más me preocupa de mi situación personal

- Las personas jóvenes en España están principalmente preocupadas por su situación económica personal y general (23%): “la incertidumbre económica, la falta de dinero, no poder permitirse una casa o vivir como quieren”. Este porcentaje es significativamente mayor para la juventud española que para la europea occidental (15 %), que se preocupa principalmente por su carrera y su desarrollo profesional (20 %).
- Esta cuestión ocupa el segundo lugar entre las personas jóvenes españolas (también con un 20%) y se concreta en la “dificultad para encontrar un trabajo o encontrar el trabajo que quieren”. En España, el miedo a la soledad es el doble que entre las personas del mismo colectivo en Europa y en otros lugares (10 %).

Lo que más me preocupa del mundo

- El cambio climático es una preocupación destacada para el 63% de las personas jóvenes de Europa, frente al 35% de España.

23. Youth Talks (2023): *Ready to learn from you*. Este informe es la mayor consulta juvenil realizada a escala mundial, con 45.000 participantes de 212 países, de edades comprendidas entre los 15 y los 29 años.

- A más de 1 de cada 5 jóvenes en España (22%) les preocupan ciertas cuestiones económicas como la pobreza, la desigualdad y la recesión, seguidas de la guerra y los conflictos (19%), aunque este porcentaje es ligeramente superior en Europa occidental (24%).

Los problemas colectivos que debemos abordar para construir un futuro mejor

- Al igual que en la pregunta anterior, la crisis climática es la cuestión principal que debe abordarse según el 69% de las personas jóvenes europeas, mientras que esta cifra es solo del 39% entre los encuestados españoles.

A qué estoy dispuesto a renunciar

- Los resultados indican que la juventud en España está dispuesta a renunciar al consumo masivo de algunos bienes materiales (20%), incluyendo el consumo superfluo, conducir un coche, la moda y la ropa, la carne, los lujos, el plástico y la tecnología, seguido de un estilo de vida confortable y de las actividades de ocio (22%).
- Sin embargo, este porcentaje es muy superior en Europa occidental, donde el 61% renunciaría a los bienes materiales y el 44%, a las actividades de estilo de vida.

A qué no estoy dispuesto a renunciar

- Las personas jóvenes en España no están dispuestas a renunciar al bienestar (felicidad, derechos básicos y atención sanitaria) (26%) ni a la familia, los amigos y los seres queridos (22%), mientras que sus homólogos de Europa occidental están menos dispuestos a renunciar al consumo material (30%) y a las comodidades del estilo de vida (31%).

- Estas dos últimas categorías registran porcentajes mucho más bajos en España, ya que solo el 11% indican que estarían dispuestos a renunciar al consumo material, como las comodidades del hogar, y solo el 8% renunciarían a sus actividades de estilo de vida, como los viajes, las aficiones y los deportes.

Qué necesitamos aprender en la educación para construir un futuro mejor

- El 39% de las personas jóvenes adultas en España creen que todos debemos aprender valores y virtudes personales, como el respeto, en la escuela, y este porcentaje es similar para sus homólogos europeos (38%).
- Las causas sociales, incluidos los derechos humanos y la igualdad (15%), se consideran prioridades más altas para la educación en España que en el resto de Europa (8%). En cambio, la educación sobre la protección del medio ambiente se considera menos prioritaria en España (12%) que en Europa occidental (32%).

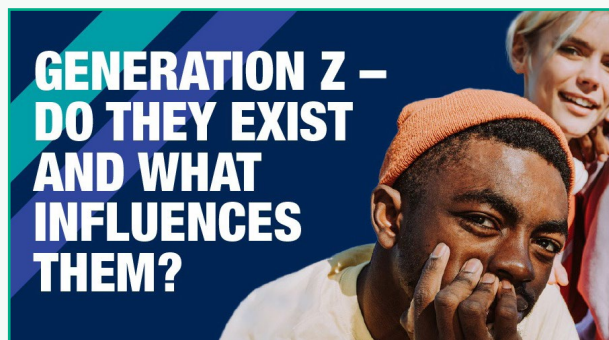
Qué necesitamos aprender en la vida para construir un futuro mejor

- Las personas jóvenes en España creen que en la vida debemos aprender valores y virtudes personales, como el respeto, la solidaridad y la empatía (52%), y aun lo creen más en Europa occidental (63%).
- Las causas sociales ocupan un lugar más alto en la agenda de las personas jóvenes en España (8%) que en otras partes del mundo, y la igualdad, la diversidad y los derechos humanos se identifican como aspectos importantes de la educación.



Recursos Prácticos

Lecturas complementarias: Otros estudios sobre los *millennials* y la generación Z.



IPSOS (2023): *GENERATION Z - DO THEY EXIST AND WHAT INFLUENCES THEM?*

Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-12/Ipsos%20%E2%80%93%20Generation%20Z%E2%80%93%20do%20they%20exist%20and%20what%20influences%20them.pdf>



IPSOS (2024): *REPORTE DE GENERACIONES DE IPSOS 2024*

Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-12/Ipsos%20%E2%80%93%20Generation%20Z%E2%80%93%20do%20they%20exist%20and%20what%20influences%20them.pdf>



INFORME SOBRE LAS IDEAS DE LA JUVENTUD (2023)

→ Este Informe recoge ideas surgidas en distintos eventos europeos protagonizados por personas jóvenes.

Disponible en: https://european-youth-event.europarl.europa.eu/files/live/sites/eye/files/pdfs/eye2023-ideas-report_es_web_rgb_02.pdf

Segunda parte

Jóvenes y compromiso social

2.1 El compromiso social de la juventud, hoy

El análisis del compromiso social de las personas jóvenes revela una serie de desafíos y oportunidades para las ONG que buscan colaborar con estas generaciones, involucrarlas y movilizarlas. Lo cierto es que **nos enfrentamos a una percepción ambivalente, en este sentido**. Por un lado, los datos de participación política nos hablan de una juventud desvinculada y sin confianza en las instituciones tradicionales, lo cual ha generalizado una visión de la juventud como un grupo de edad que no se moviliza ni se implica en la toma de decisiones.²⁴ Lo cierto es que la precarización de sus condiciones de vida y la falta de confianza en el futuro alejan a las personas jóvenes de los espacios de relevancia social y no facilitan su identificación con algunas de las instituciones básicas de la democracia.²⁵

Sin embargo, acontecimientos recientes y diversos estudios apuntan a una realidad bien distinta. El Eurobarómetro de la juventud europea de 2024,²⁶ por ejemplo, señala que **la juventud está cada vez más comprometida. El 64% de las personas jóvenes encuestadas afirmaban que habían participado en las actividades de una o más organizaciones en los últimos 12 meses**. Además, el 48% informaron de que habían tomado medidas para cambiar la sociedad mediante la firma de una petición, la participación en una reunión o el envío de una carta a un político. Por otra parte, las marchas por el clima, las movilizaciones de los últimos años o, más recientemente, la implicación masiva de jóvenes en la catástrofe climática en Valencia, apuntan a una juventud concienciada y con una voluntad activa de transformación. Los resultados de la encuesta a jóvenes realizada en el marco del presente informe –cuyos detalles se presentan a continuación– también apuntan en esta dirección: **3 de cada 4 jóvenes encuestados afirman que les interesa contribuir en causas sociales/medioambientales**, y más de la mitad (55%) afirman que es esencial que su trabajo o sus estudios se alineen con sus valores. Cabe destacar, sin embargo, que cuando analizamos el compromiso activo y tangible de estos mismos jóvenes, los resultados ya no son tan positivos: solo **el 27% afirman haber participado en actividades sociales, solidarias o medioambientales de su entorno**. Los resultados de esta misma encuesta indican que **las causas prioritarias para la juventud española son las relacionadas con la salud física y mental, la vivienda y el empleo**.

“

La generación Z y los *millennials* ven el mundo en términos de conexión. Los unen los intereses y valores compartidos, no la proximidad física. Entienden el concepto de comunidad global y son buenos para establecer conexiones con personas que tal vez nunca conozcan. Su mundo es grande y todos sus habitantes son importantes.

Salesforce (2022): *How nonprofits can better engage millennials and Gen Z*.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que **esta voluntad de contribución social se expresa, a menudo, de formas distintas y al margen de las estructuras tradicionales**. La conciencia social de la juventud empieza con frecuencia a pequeña escala y en su círculo más íntimo. Toma posiciones e intenta cambiar sus hábitos y comportamientos, y defiende valores en torno a la ecología, el feminismo o el antirracismo. Es el resultado de iniciativas individuales y espontáneas, sin formar parte necesariamente de ninguna estructura formal. **Se trata de una concepción más amplia y difusa del compromiso social, un compromiso que está íntimamente ligado a su experiencia de vida y que se manifiesta de múltiples formas**: desde decidir ser vegano/a hasta firmar una petición digital, organizar una sentada o compartir cierto tipo de información a través de sus redes. La juventud ya no quiere salvar el mundo o hacer una revolución, sino que su activismo es más pragmático y local: quiere producir un cambio en su entorno más cercano.²⁷

24. EAPN (2023): *Guía para fomentar la movilización y participación de la juventud*.

25. Lafede.cat (2024): *Recerca sobre la participació juvenil en la transformació social amb enfocament de justícia global*.

26. Comisión Europea (2024): *Eurobarometer on Youth and Democracy*.

27. Méthos (2020): *Being engaged when young*. Estudio cualitativo sobre el compromiso de las personas jóvenes de 15 a 19 años en Bélgica. Disponible en: https://www.enabel.be/app/uploads/2022/10/rapport_jongerenengagement_eng-final-compressed.pdf

Resultados de la encuesta “Jóvenes y ONG”, realizada en el marco de la presente publicación

En el marco del [Programa Esade-PwC de Liderazgo Social](#) 2024-2025 del Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación PwC, se administró una encuesta entre los meses de noviembre de 2024 y febrero de 2025. La encuesta se dirigía a tres perfiles distintos y sus respuestas se han recopilado a través de dos canales distintos. Por un lado, se ha recogido una muestra representativa de jóvenes (Panel Juventud) a escala estatal y por grupo de edad y género. En paralelo, se ha analizado (y comparado) una segunda muestra (Muestra Joven Propia), recogida a través de la difusión de la encuesta por canales propios y de otras instituciones, integrada por personas más afines o implicadas en el sector o con intereses sociales. En ambos casos, son jóvenes (de 16 a 35 años) que no trabajan en el tercer sector.

Perfil	Muestras / Nº respuestas
Perfil Joven (16-35 años)	Panel Juventud: 717
	Muestra Joven Propia: 313
Perfil ONG	Muestra ONG: 698
	Muestra ONG ponderada: 374

Finalmente, la tercera muestra –perfil ONG– recoge las respuestas de personas que trabajan en el sector o que forman parte de órganos de gobierno (independientemente de la edad). Para las preguntas sobre la situación de la propia entidad, se ha ponderado la muestra, agrupando las respuestas de una misma entidad.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos de esta encuesta, concretamente de las respuestas del Panel Juventud, que se irán complementando a lo largo de la publicación.

¿La juventud se compromete socialmente?

- Una clara mayoría de jóvenes consideran que se comprometen socialmente: **3 de cada 4 afirman que les interesa contribuir en causas sociales/medioambientales** (y casi el 90% entre la juventud con vínculos con el tercer sector). Además, más de la mitad (55%) señalan que es esencial que su trabajo o sus estudios se alineen con sus valores.
- **No obstante, 2 de cada 3 indican que no siempre disponen de tiempo o recursos para involucrarse con causas**, y menos de la mitad (47%) reconocen poner la justicia social y el compromiso medioambiental en el centro de sus decisiones de consumo o movilidad.
- **El tercer sector no es percibido como una posible salida laboral**: el 44% indican que no se plantean trabajar en una ONG.

“

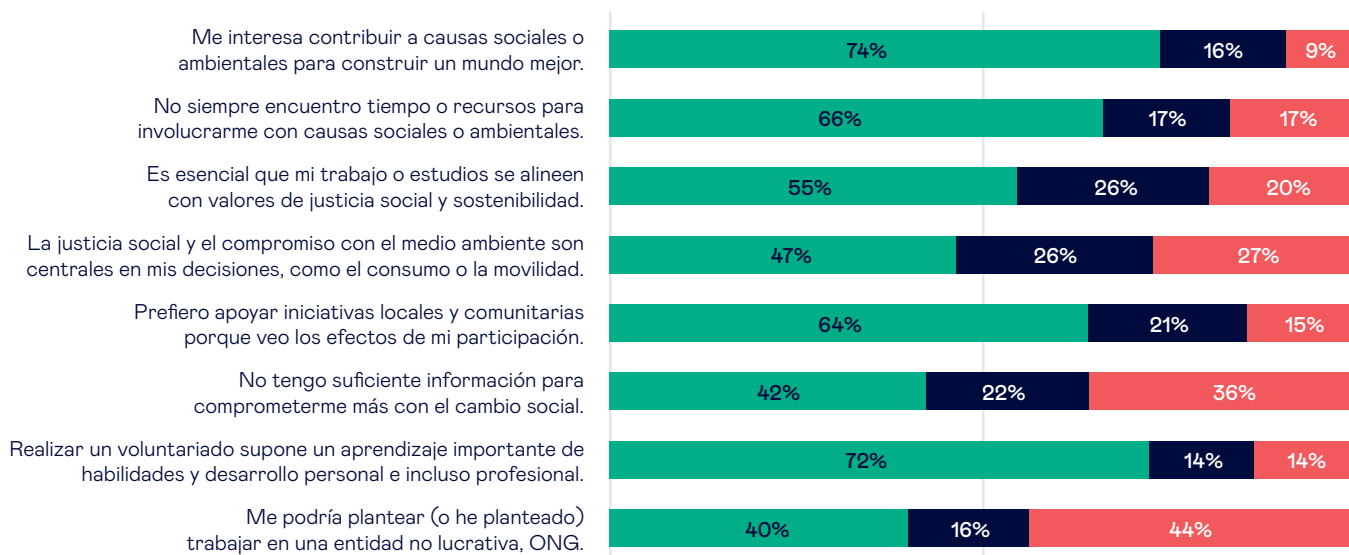
Las generaciones jóvenes son distintas, e incluso más las que están llegando ahora, la generación alfa. Entienden el compromiso de manera diferente a nuestra perspectiva tradicional, y tienen formas muy distintas de actuar. Y todo ello debe reflejarse en las organizaciones, que deben adaptarse para poder darles respuesta, pero también permitir una buena convivencia entre distintas generaciones, y también nuevas formas de liderazgo.”

Cita editada a partir de una intervención en el comité asesor joven, reunión 8 de abril.

Figura 9: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025. Compromiso social.

Al pensar en el compromiso social, ¿con cuáles de las afirmaciones siguientes te identificas y con cuáles no?

■ De acuerdo ■ ¿? ■ Desacuerdo

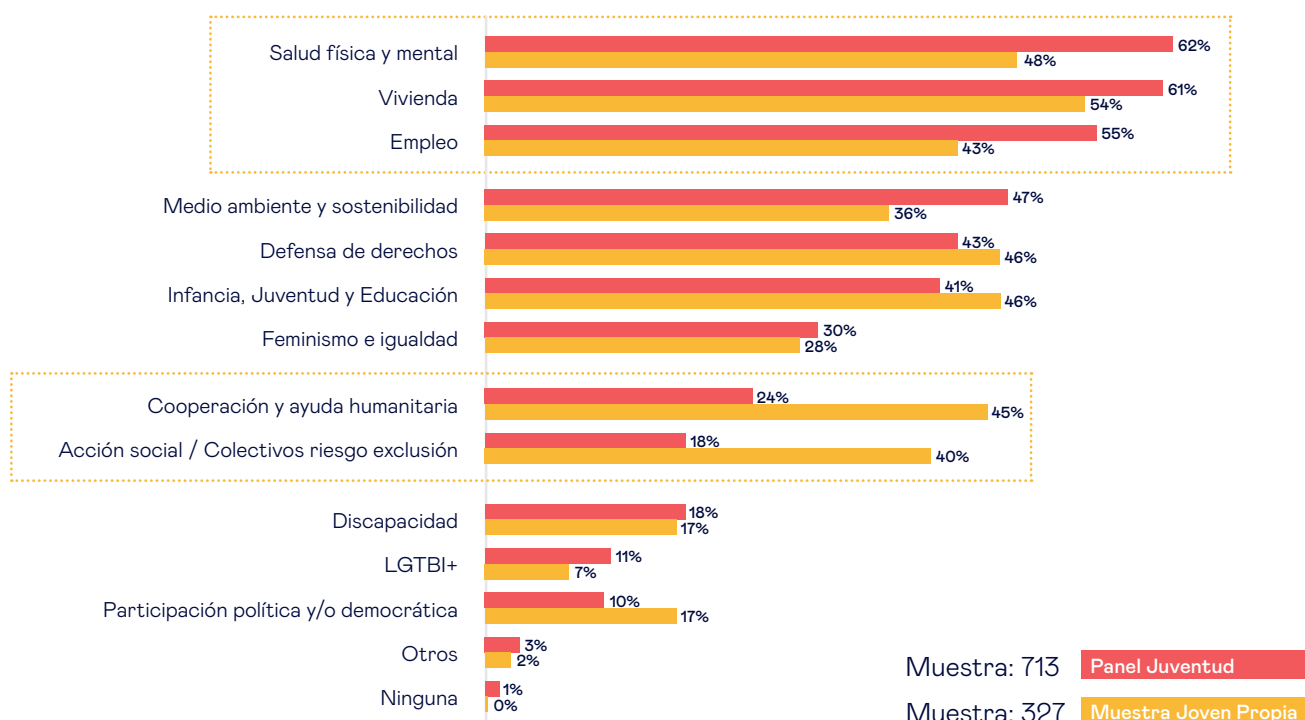


Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025. Resultados del Panel Juventud

Las causas que más preocupan a la juventud española son la salud física y mental (62%), la vivienda (61%) y el empleo (55%), mientras que, en cambio, muestran menos interés en la cooperación y la ayuda humanitaria (24%) o la acción social y la atención a colectivos en riesgo de exclusión (18%).

Figura 10: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025. Causas.

¿Qué causas te preocupan más y/o te parecen más relevantes?



Muestra: 713

Panel Juventud

Muestra: 327

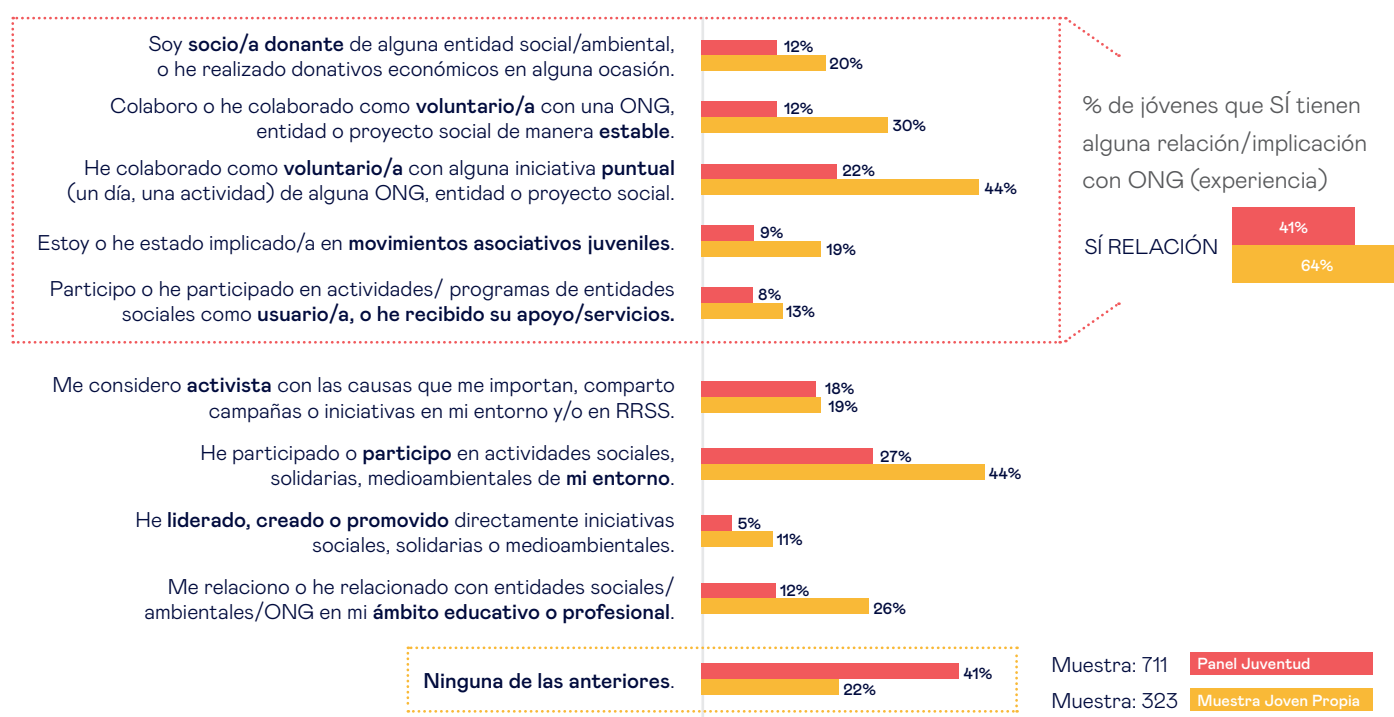
Muestra Joven Propia

Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025.

Si atendemos a las respuestas del Panel Juventud, vemos que el compromiso activo de las personas jóvenes no parece ser tan alto, pues solo **el 27% de jóvenes afirman haber participado en actividades sociales, solidarias o medioambientales de su entorno** y el 22% han colaborado voluntariamente en alguna iniciativa puntual de alguna ONG, entidad o proyecto social. La colaboración estable como voluntario/a se reduce al 12% de los encuestados, el mismo porcentaje que quienes declaran ser donantes de alguna entidad social o ambiental o haber realizado donativos económicos en alguna ocasión. Es importante señalar también que **el 18% se consideran activistas de las causas que les importan**, compartiendo campañas o iniciativas en su entorno y en las redes sociales.

Figura 11: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025. Implicación en causas y con entidades.

¿Te implicas o has implicado de alguna manera en causas sociales o medioambientales?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025.

“

La sensación es que hay algunos jóvenes, de perfil concreto, que sí participan en ONG y son muy activos, están implicados en diversos temas. Pero en cambio también hay otros jóvenes para los que les es difícil acercarse a ONG porque a veces no tienen ni tan solo derechos para poder participar. Por lo que hay dos extremos, un grupo muy activo, mientras que otros desconocen completamente el sector.”

Cita editada a partir de una intervención en el comité asesor joven, reunión 21 de enero.

EL COMPROMISO SOCIAL DE LOS *MILLENNIALS*

El **compromiso con la justicia social es uno de los valores centrales de los *millennials***. En España, los *millennials* han sido una fuerza clave en la promoción de movimientos como el feminismo y la lucha por los derechos de las minorías. Este grupo también muestra inclinación por apoyar causas relacionadas con la equidad económica. La crisis financiera de 2008, que afectó desproporcionadamente a esta generación, ha generado una conciencia aguda sobre las desigualdades económicas.

La motivación de los *millennials* para participar en causas sociales está profundamente arraigada en su experiencia con los sistemas tradicionales, que han visto cómo les fallaban:

- Los *millennials* han sido testigos de fallos institucionales significativos, como el colapso financiero de 2008, lo cual les ha provocado **desconfianza en los sistemas políticos y económicos tradicionales**. Esta desilusión ha generado un fuerte interés en el activismo social como una forma de generar cambios fuera de las estructuras tradicionales.
- Para los *millennials*, implicarse en causas sociales no es solo manifestarse o hacer voluntariado; **buscan autenticidad y propósito en todo lo que hacen**, desde el trabajo hasta el consumo. Quieren que sus esfuerzos tengan un impacto directo en el mundo, y ello explica su inclinación hacia el consumo ético y la preferencia por empleadores socialmente responsables.
- Muchos *millennials* ven su participación en causas sociales como **una forma de empoderarse personalmente**, ya que creen firmemente que los individuos pueden marcar la diferencia. Esta creencia los ha llevado a participar más en iniciativas de voluntariado, en la creación de *start-ups* con impacto social y en la filantropía personal.

Los *millennials* tienden a ser consumidores conscientes, preocupados por el impacto de sus decisiones de compra en la sociedad y en el medio ambiente. Valoran a las empresas que practican la responsabilidad social corporativa y prefieren productos que estén alineados con sus principios éticos. El aumento de la demanda de productos ecológicos y de comercio justo viene impulsado, en gran parte, por los *millennials*, que ven el consumo como una extensión de su compromiso social.

La forma en que los *millennials* participan en causas sociales se ha visto muy influenciada por el desarrollo de internet y de las redes sociales:

- **Practican un activismo digital:** aunque las generaciones anteriores también participaron en movimientos sociales, los *millennials* han sido los primeros en utilizar las redes sociales como una herramienta central para el activismo. Plataformas como Twitter, Facebook y YouTube han permitido que esta generación organice y difunda causas a escala global. En España, movimientos como el 15M fueron un claro ejemplo de cómo los *millennials* han utilizado las redes sociales para movilizarse y reclamar cambios políticos y sociales.
- **Valoran el voluntariado y la filantropía:** muchos *millennials* optan por involucrarse en causas sociales a través del voluntariado, las donaciones y las plataformas de *crowdfunding* y microfinanciación.
- **Enfatizan el emprendimiento social:** una tendencia creciente entre los *millennials* es el interés en emprendimientos con impacto social, donde buscan combinar el beneficio económico con el beneficio social. Esto ha llevado a la aparición de *start-ups* que promueven prácticas sostenibles y responsables.

Este enfoque hacia el activismo digital también implica que **los *millennials* esperan transparencia y comunicación directa de las ONG**. Prefieren las organizaciones que mantienen una presencia activa online y que utilizan estas plataformas para informar y movilizar a sus seguidores.

EL COMPROMISO SOCIAL DE LA GENERACIÓN Z

A diferencia de los *millennials*, la generación Z ha vivido su adolescencia y juventud en un contexto marcado por una crisis ambiental creciente, tensiones políticas globales y un aumento de la desigualdad. **La generación Z es más pragmática en su enfoque hacia el compromiso social.** Si bien también es crítica con las instituciones tradicionales, **su enfoque es más inmediato y directo, en busca de resultados tangibles. Ello también se refleja en su enfoque hacia el activismo, donde espera ver cambios rápidos y medibles.** Por otra parte, para la generación Z el activismo consiste en rectificar las desigualdades sistémicas, ya sean en términos de género, raza o clase económica. Su participación en causas como el feminismo interseccional, la justicia racial y los derechos de la comunidad LGBTQ+ es un reflejo de su enfoque más amplio y holístico hacia la justicia social.

“

La generación Z no está pidiendo pequeños ajustes. La gente joven busca cambios fundamentales en la forma de funcionar del mundo. Si los y las líderes no se lo toman en serio, podrían traicionar a toda una generación.

Kumi Naidoo, exdirector de Greenpeace International y de Amnistía Internacional.

Una de las diferencias más notables entre los *millennials* y la generación Z es la prioridad que esta última otorga al cambio climático y a la sostenibilidad ambiental. La generación Z considera que el cambio climático es la mayor amenaza para su futuro y está profundamente comprometida con la acción ambiental. En la encuesta realizada por Amnistía Internacional a más de 10.000 jóvenes de 22 países en 2023, el 41% señalaron que el cambio climático era uno de los problemas más importantes que afronta el mundo, lo cual lo convirtió en el más citado a escala global.²⁸ En el caso de España, la corrupción fue el problema más citado (por el 36%), seguido de la inestabilidad económica (el 26%), la contaminación (el 26%), la desigualdad de ingresos (el 25%), el cambio climático (el 22%) y la violencia contra las mujeres (el 21%).²⁹



Para seguir reflexionando...

Encuesta a jóvenes españoles de entre 15 y 29 años del Observatorio de la Juventud de la Fundación SM sobre ciudadanía y compromiso social³⁰

El 81% de las personas jóvenes consideran que contribuyen (bastante o mucho) con el uso responsable de la tecnología y cerca del 70% a erradicar la discriminación, lograr una mayor justicia social y frenar el cambio climático. A lo que menos creen que pueden contribuir es a lograr la igualdad de género (solo el 62%). Para realizar una mayor contribución a la sociedad, necesitarían básicamente más recursos económicos (32%), además de un mayor conocimiento sobre cómo participar en acciones o en proyectos transformadores (20%).

Cabe destacar que, al ser preguntados sobre qué constituye un/a buen/a ciudadano/a, el aspecto menos valorado es el de la participación y la movilización social. Además, los menores de 17 años son los que atribuyen, en general, menos importancia a todos los aspectos considerados.

28. Amnistía Internacional (2019): *El futuro de la humanidad*.

29. Amnistía Internacional (2019): *El futuro de la humanidad*.

30. Observatorio de la Juventud, Fundación SM (2024): *Encuesta sobre ciudadanía y compromiso social*.

Figura 12: ¿Qué aspectos estiman importantes las personas jóvenes para considerar a alguien “buen/a ciudadano/a”?

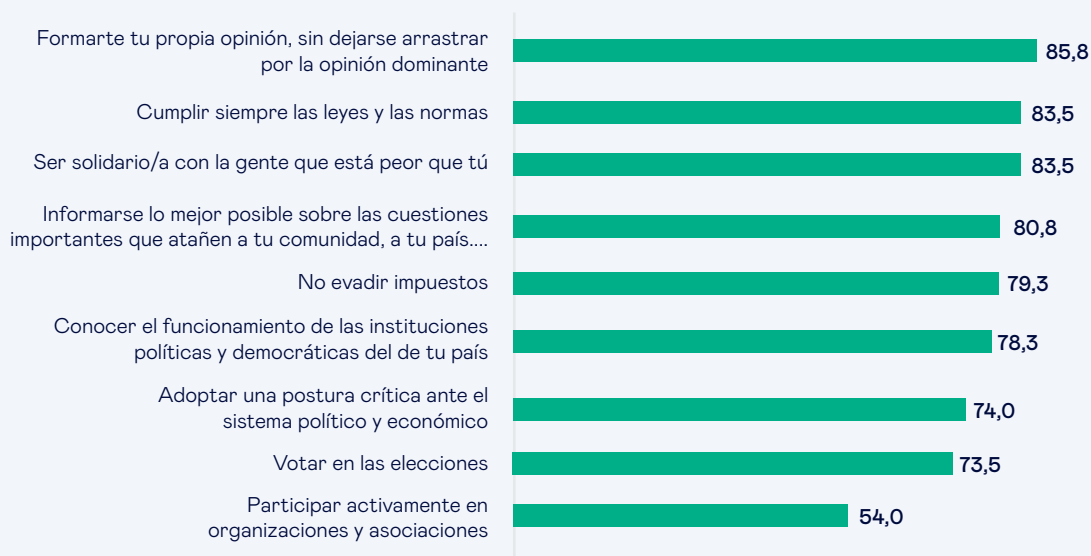
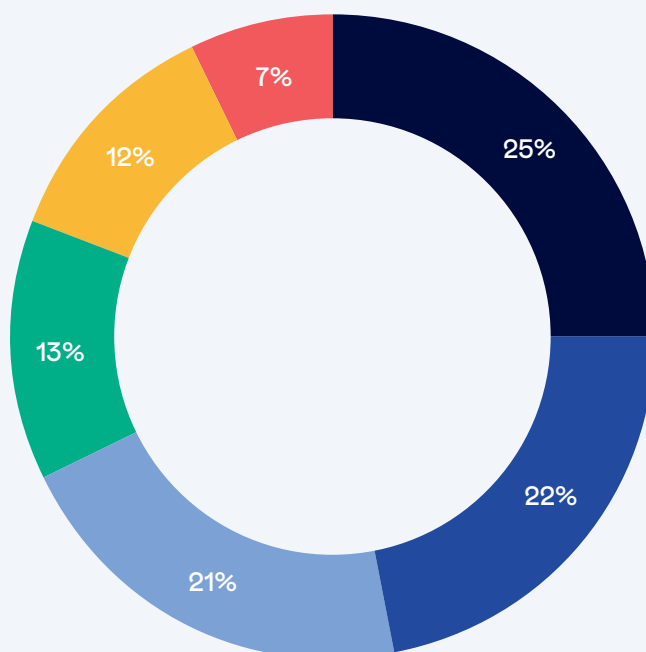


Figura 13: ¿Cuál de las siguientes opciones te ayudaría a hacer una mayor contribución a la sociedad?

- Más recursos económicos para aumentar el impacto de los proyectos o campañas en las que participo.
- Más conocimientos sobre cómo participar en acciones o proyectos transformadores.
- Identificar una causa que realmente me motive (cambio climático, igualdad de género, etc.)
- Más referentes o conocer personas que hayan realizado cambios importantes.
- Más oferta de actividades de voluntariado en mi centro de estudios o lugar de trabajo.
- No tengo ningún interés en hacer una mayor contribución.

Para hacer una mayor contribución a la sociedad, los y las jóvenes consideran que necesitan más recursos económicos para aumentar el impacto de los proyectos. En otro orden de cosas, también destacan la necesidad de adquirir más conocimientos que faciliten su participación en iniciativas transformadoras e identificar una causa que realmente los motive.



Fuente: Fundación SM (2024)

Por otra parte, esta generación valora **la autenticidad y la transparencia más que cualquier otra generación anterior**. Esta necesidad de autenticidad también se refleja en su preferencia por liderazgos genuinos y causas con un propósito claro. Las personas jóvenes de la generación Z se inclinan por apoyar a líderes que demuestran un compromiso sincero con sus valores y que no solo se limitan a seguir las tendencias de la sociedad.

La participación de la generación Z en el activismo social es más dinámica, impulsada por su acceso constante a la tecnología y por una capacidad única para organizarse rápidamente a través de plataformas digitales. Al igual que los *millennials*, la

generación Z utiliza ampliamente las redes sociales para su activismo, pero lo hace de una manera aún más avanzada y efectiva. No se conforma con el simple activismo digital ("clicktivism"), sino que busca formas de participación que tengan un impacto real y tangible. No es de extrañar, pues, que la generación Z haya demostrado que es capaz de liderar movimientos globales a través de las redes sociales, utilizando su influencia digital y redes como TikTok, Instagram y Snapchat para organizar campañas virales y movilizar a grandes audiencias en cuestión de horas, y presionar así a gobiernos y corporaciones a cambiar sus políticas. Movimientos como *Black Lives Matter* y *Fridays for Future* han tenido un impacto global, en gran parte, gracias a la participación activa de la generación Z. El activismo de la Gen Z es también más visual; sus integrantes prefieren plataformas como TikTok, donde pueden crear vídeos rápidos que expliquen o promuevan una causa. Estos vídeos tienen el potencial de viralizarse rápidamente, concienciar y generar acciones sobre temas globales en cuestión de horas.



Para seguir reflexionando...

El auge de la extrema derecha entre la juventud y su impacto en las ONG

En los últimos años, el auge de los movimientos de extrema derecha en Europa, especialmente entre las generaciones más jóvenes, es objeto de una preocupación creciente. Según un estudio de la European Social Survey,³¹ un porcentaje significativo de jóvenes de entre 18 y 30 años se identifican con partidos de extrema derecha en países como Hungría, Polonia, Italia, Francia y Alemania. **En las últimas elecciones europeas, el voto joven a partidos de**

ultraderecha aumentó respecto a las elecciones anteriores. Además, este fenómeno no es exclusivo de los países mencionados, ya que el apoyo a la extrema derecha ha crecido también en Austria, Suecia y los Países Bajos, donde la juventud cada vez más expresa desconfianza hacia las élites políticas y económicas, y se siente atraída por la retórica populista. El auge de la extrema derecha entre la juventud se debe a una serie de factores socioeconómicos, culturales y políticos:



Fuente: Elaboración propia

31. European Social Survey (2022): *Public Opinion and Political Participation in Europe: Youth and Extremism*. Disponible en: <https://www.europeansocialsurvey.org>

Precariedad económica y desempleo juvenil

Uno de los principales factores que explican el auge de la extrema derecha es la precariedad económica que afecta a las generaciones más jóvenes. En varios países europeos, el desempleo juvenil sigue siendo elevado, especialmente en España, Grecia e Italia, donde las personas jóvenes se enfrentan a tasas de desempleo que superan el 30%.³² Esta situación genera frustración y desilusión con el sistema político actual, y ello lleva a muchas personas a buscar respuestas en partidos que ofrecen soluciones radicales, a menudo mediante políticas proteccionistas y nacionalistas.

Descontento con la globalización y la migración

La globalización, que ha traído consigo un aumento de la migración, ha generado tensiones en varios sectores de la sociedad europea. Para muchos jóvenes, la narrativa de la extrema derecha sobre la pérdida de identidad cultural y el impacto negativo de la inmigración en los servicios públicos y el empleo resulta atractiva. La retórica antiinmigración y la defensa de una identidad nacional homogénea son dos de los pilares fundamentales que los partidos de extrema derecha utilizan para movilizar el voto joven.

Uso de redes sociales y propaganda digital

La extrema derecha ha sabido aprovechar el poder de las redes sociales para difundir sus mensajes y reclutar a nuevos seguidores, especialmente entre las personas jóvenes. Plataformas como YouTube, Instagram y TikTok se han utilizado para difundir mensajes de odio y teorías de la conspiración, atrayendo a audiencias jóvenes a través de un contenido atractivo, adaptado a sus intereses. Esto ha facilitado la radicalización online y ha creado un ecosistema donde las personas jóvenes pueden consumir contenido extremista sin filtros.

Desconfianza en las instituciones y en la política tradicional

Las generaciones más jóvenes muestran una mayor desconfianza hacia las instituciones políticas tradicionales, las cuales son percibidas como corruptas o ineficaces. Los partidos de extrema derecha han explotado esta desafección política, presentándose como alternativas que rechazan el “sistema” y prometen un cambio profundo. Esta actitud *anti-establishment* resuena particularmente bien entre la juventud, que se siente desconectada de los partidos tradicionales.

El crecimiento de la extrema derecha entre la juventud tiene implicaciones significativas para las ONG y el activismo social.

Las organizaciones que trabajan en la defensa de los derechos humanos, la inclusión y la justicia social se ven cuestionadas por un contexto político hostil y, en algunos casos, están viendo cómo pierden apoyo público. Una de las principales consecuencias de la influencia de la extrema derecha es la **erosión de los derechos humanos y de las políticas de diversidad**. Los partidos extremistas suelen abogar por restricciones a los derechos de las minorías, los migrantes y las personas LGBTQ+, lo cual contrasta con la misión de muchas ONG. Ello puede hacer aumentar la discriminación, la xenofobia y la homofobia, y dificultar el trabajo de las organizaciones que buscan crear sociedades más inclusivas.

Además, en varios países, los gobiernos liderados por **partidos de extrema derecha han adoptado medidas para limitar las actividades de las ONG**. Por ejemplo, en Hungría, el gobierno de Viktor Orbán ha introducido leyes que restringen la financiación extranjera de las ONG, acusándolas de “interferir” en la política nacional.³³ En Polonia, las ONG que trabajan en los derechos de las mujeres y la migración también se han enfrentado a importantes obstáculos.³⁴ Si la influencia de la extrema derecha sigue creciendo, es probable que las restricciones al trabajo de las ONG se extiendan a otros países.

32. OCDE (2022): *Youth Unemployment in Europe: A Statistical Overview*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Disponible en: <https://www.oecd.org>

33. Amnistía Internacional (2020): *Hungary: Government's Crackdown on NGOs Continues*. Disponible en: <https://www.amnesty.org>

34. Human Rights Watch (2021): *Poland: Government Increasingly Restricts NGOs and Civil Society*. Disponible en: <https://www.hrw.org>



Para seguir reflexionando...

Las *fake news* y su impacto en la juventud

En un mundo cada vez más digitalizado, la desinformación, también conocida como *fake news*, ha alcanzado niveles alarmantes, especialmente entre la juventud. Las redes sociales, el principal canal de información para esta generación, se han convertido en una plataforma que amplifica los contenidos falsos, distorsiona la realidad y debilita el pensamiento crítico. Plataformas como Instagram, TikTok y YouTube priorizan aquellos contenidos que generan más interacciones, muchas veces favoreciendo titulares sensacionalistas o información no verificada. Entre los efectos más destacados, cabe señalar:

- **La confusión informativa.** Muchos jóvenes tienen dificultades para distinguir entre noticias reales y falsas, y ello los lleva a aceptar información errónea como verdadera.
- **La polarización.** Las *fake news* suelen estar diseñadas para provocar reacciones emocionales intensas, exacerbar la división social y dificultar el diálogo constructivo.
- **El desinterés y la desconfianza.** La exposición repetida a desinformación puede llevar al escepticismo hacia todas las fuentes de información, minando la confianza en los medios tradicionales y en las instituciones.

El auge de las *fake news* también está relacionado con un **debilitamiento del pensamiento crítico**. La falta de formación adecuada en ciertas habilidades, como el análisis, la evaluación de fuentes y la interpretación de datos, hace que muchos jóvenes sean más vulnerables a la manipulación informativa. Esta situación es preocupante, dado que el pensamiento crítico es esencial para el desarrollo de una ciudadanía comprometida, capaz de participar activamente en la sociedad. Las ONG, como actores clave de la sociedad civil, están en una posición privilegiada para abordar este problema desde diversos frentes. Con sus recursos, redes y experiencia, pueden desempeñar un papel fundamental en la promoción del pensamiento crítico y la alfabetización mediática entre las personas jóvenes. Algunas estrategias básicas pueden ser:

Educación en alfabetización mediática

Las ONG pueden liderar programas educativos dirigidos a jóvenes, en que se enseñe a identificar las fuentes fiables, a evaluar la calidad de la información y a detectar elementos comunes de las *fake news*.

Prácticas destacadas:

- **Save the Children** ha lanzado la campaña **"Derechos #SinConexión"**, en que analiza la exposición de niños y adolescentes a la desinformación, y promueve talleres educativos para mejorar su comprensión del entorno digital. Disponible en: https://www.savethechildren.es/sites/default/files/2024-09/Desinformacion_y_discursos_de_odio_en_el_entorno_digital.pdf
- **Fundación Atresmedia - Proyecto "Efecto MIL"**: La Fundación Atresmedia ha desarrollado el proyecto "Efecto MIL" (Alfabetización Mediática e Informativa), dirigido a jóvenes de entre 16 y 25 años. Esta iniciativa busca que los participantes aborden temas como el acoso en las redes sociales, el discurso de odio y los retos virales peligrosos, propone soluciones y conciencia a través de sus propias redes sociales. Además, cuenta con *Amiflash*, un canal de TikTok e Instagram protagonizado por jóvenes periodistas de Atresmedia, diseñado para que la juventud reflexione sobre la actualidad del entorno digital y la gestión de la información.
- **Fundación Cibervoluntarios - Campaña "Para, Piensa, Conéctate"**: La Fundación Cibervoluntarios ha desarrollado la campaña "Para, Piensa, Conéctate", contra la violencia de género digital, dirigida a jóvenes de entre 10 y 17 años. A través de 396 talleres, ha formado a 8.697 menores y 488 docentes y formadores, ha creado vídeos de sensibilización y ha diseñado campañas de comunicación que han llegado a más de 813.000 personas.
- **Fundación Balía**: Trabaja con jóvenes en talleres donde ellos mismos se inventan una noticia falsa, para conocer el mecanismo mediante el cual se crean.

Campañas de sensibilización

A través de las redes sociales, las ONG pueden crear campañas innovadoras que eduquen a la juventud sobre los riesgos de las *fake news*. Estas campañas han de ser atractivas, utilizando formatos como vídeos cortos, memes y *storytelling* para captar la atención.

Prácticas destacadas:

- La iniciativa **“Maldita Educa”**, de Maldita.es, organiza actividades para jóvenes donde se explica cómo funcionan los bulos y cómo contrastar información de manera efectiva.
- **Instituto Balear de la Juventud (IB JOVE)** - Campaña **“No Fakes”**: El IB JOVE lanzó la campaña “No Fakes” con el objetivo de enseñar a las personas jóvenes a discernir entre noticias verdaderas y falsas. Esta iniciativa busca concienciar sobre la importancia de verificar la información antes de compartirla y promover un consumo responsable de los medios digitales.
- **Ayuda en Acción - Proyecto “1Planet4All”**: Ayuda en Acción lidera el proyecto “1Planet4All”, que apoya a jóvenes activistas en la lucha contra la emergencia climática. Aunque centrado en el cambio climático, este proyecto también aborda la desinformación relacionada con los temas medioambientales, capacitando a jóvenes para identificar y combatir las fake news en este ámbito.

Promoción de espacios seguros de debate

Las ONG pueden facilitar plataformas donde las personas jóvenes puedan discutir sobre temas actuales, analizar noticias y desarrollar habilidades críticas en un entorno seguro y moderado. Estas actividades no solo fortalecen el pensamiento crítico, sino que también fomentan la participación cívica.

Prácticas destacadas:

- **Lafede.cat**, una red de organizaciones de Cataluña, organiza debates y talleres sobre la justicia global en que las personas jóvenes reflexionan sobre la información y su impacto en las decisiones políticas.
- **Fundación Cibervoluntarios - Programa “Cibermanagers”**: La Fundación Cibervoluntarios ha implementado el programa “Cibermanagers”, basado en el aprendizaje-servicio solidario, en 13 centros educativos. Este programa promueve que los propios jóvenes se conviertan en formadores y líderes en el uso seguro y responsable de las tecnologías digitales, creando espacios de debate y reflexión entre ellos.

Alianzas con *influencers* y creadores de contenidos

Para conectar con las generaciones más jóvenes, las ONG pueden colaborar con *influencers* comprometidos, que actúen como embajadores en la lucha contra la desinformación. Estos aliados pueden ayudar a llevar mensajes educativos a grandes audiencias de forma auténtica y cercana. Si a ello le añadimos el peso de testimonios auténticos sobre las noticias falsas que queremos combatir, el impacto todavía es mayor.

2.2 La juventud como impulsora del cambio social. El activismo juvenil en España

Como acabamos de señalar, las personas jóvenes están altamente concienciadas con la transformación social. Han sido las principales impulsoras de las huelgas climáticas y de muchas de las acciones para concienciar sobre el cambio climático que se han llevado a cabo recientemente y que, en algunos casos, han logrado lo que muchas ONG, con más experiencia y conocimientos de estas causas, no habían podido conseguir. **Las personas jóvenes, por tanto, han pasado a ser actores, incluso protagonistas, de las causas y de las acciones que les motivan.** No esperan a que una institución les ofrezca un lugar de participación, sino que ellas mismas crean canales informales para resolver las necesidades o encontrar soluciones concretas a lo que les preocupa. Se trata de un nuevo modo de concebir la solidaridad, de hacer voluntariado, de relacionarse con la comunidad, con el entorno y, por supuesto, con las instituciones. **Ven en el activismo la forma de desafiar las estructuras establecidas y de cuestionar un sistema que no les beneficia.**

Así pues, están desarrollando formas alternativas de participación política, que van más allá de los canales tradicionales, como los partidos políticos o las elecciones. A pesar de un aparente desinterés por estas formas convencionales, ese fenómeno no refleja apatía, sino una búsqueda de espacios más representativos y horizontales. Cabe destacar, además, que el neoliberalismo y el auge de los movimientos conservadores en diferentes lugares del mundo han generado un contexto estructural que limita las posibilidades de los movimientos juveniles e impone unas barreras económicas y sociales que dificultan su sostenibilidad. Sin embargo, estas mismas limitaciones han impulsado a las personas jóvenes a crear nuevas estrategias de organización y movilización. En este sentido, los momentos de crisis, como la pandemia de COVID-19, se han convertido en catalizadores de la acción colectiva juvenil, que han destacado su capacidad de resiliencia y adaptabilidad.

El esculptismo (*scouting*), fundado por Robert Baden-Powell en 1907, ha sido uno de los movimientos juveniles más influyentes y pioneros en la historia del activismo juvenil. Más de un siglo después, continúa desempeñando un papel crucial en la movilización de jóvenes y en la formación de líderes comprometidos con la sociedad. El carácter internacional del esculptismo, presente en más de 170 países, lo convierte en una red global de colaboración.

Uno de los legados más duraderos del esculptismo es su capacidad para formar a líderes. Los y las jóvenes scouts desarrollan habilidades esenciales, como la resolución de problemas, la comunicación y la gestión de equipos. Estas competencias no solo les preparan para liderar dentro del movimiento, sino también para asumir roles de liderazgo en la sociedad.

En un momento en que las generaciones jóvenes reclaman espacios auténticos para expresarse y actuar, el esculptismo sigue siendo una herramienta imprescindible en España. Su énfasis en la acción local

con impacto global, su capacidad para unir a jóvenes de diferentes realidades y su enfoque en unos valores universales lo convierten en un movimiento clave para la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y sostenible.

Muy relacionado con el esculptismo, pero con carácter propio, el movimiento *esplai* tiene una gran relevancia histórica como movimiento cívico y educativo en el tiempo libre de niños y jóvenes, especialmente en Cataluña, las Baleares y la Comunidad Valenciana. Surgió durante el tardofranquismo y la transición democrática, recuperando la tradición de renovación pedagógica y reconstruyendo un tejido asociativo que había quedado dañado por la dictadura. Los *esplais* se caracterizan por su enfoque en la educación no formal, la participación activa de la juventud y la promoción de valores como la solidaridad, la cooperación y el respeto. A través de la participación, la autogestión y la toma de decisiones colectivas, los *esplais* se convierten en una escuela práctica de democracia y ciudadanía.

En la actualidad, el activismo juvenil en España presenta las siguientes características:

- **Diversidad temática.** La juventud española está comprometida con una gran variedad de causas, que incluyen la justicia social, la igualdad de género, la sostenibilidad ambiental, los derechos LGTBIQ+, la vivienda digna y la educación accesible. Esta diversidad refleja una conciencia social amplia y la disposición a abordar múltiples problemáticas simultáneamente.
- **Retos y oportunidades en un mundo digital.** El entorno digital ha transformado profundamente las dinámicas de participación juvenil. Por un lado, internet y las redes sociales han facilitado la organización de protestas y la difusión de mensajes a escala global. Por otro, han planteado nuevos retos, como la desinformación, el discurso de odio y la brecha digital. Sin embargo, la juventud ha demostrado ser capaz de abordar estos desafíos, utilizando las herramientas digitales no solo para movilizarse, sino también para educar y generar conciencia.
- **Estructuras organizativas horizontales.** Los movimientos juveniles suelen adoptar unas estructuras horizontales, que evitan las jerarquías rígidas y promueven la participación equitativa de sus miembros. Este enfoque facilita la inclusión y el sentido de pertenencia, y permite así que las decisiones se tomen de manera colectiva y democrática. La horizontalidad también fomenta la creatividad y la innovación, al valorar diversas perspectivas y habilidades dentro del grupo.
- **Impacto de los feminismos globales y otras luchas interseccionales.** Uno de los motores más destacados del activismo juvenil en los últimos años es la consolidación de los feminismos globales. Estos movimientos han logrado movilizar a amplios sectores de la juventud en todo el mundo, promoviendo luchas interseccionales. Efectivamente, existe una conciencia creciente de cómo diferentes formas de opresión se entrelazan. Por ello, los movimientos juveniles suelen abordar las problemáticas desde una perspectiva interseccional, reconociendo la complejidad de las identidades y experiencias individuales.
- **Acciones directas y de carácter simbólico.** Además de las protestas tradicionales, las personas jóvenes llevan a cabo acciones simbólicas para visibilizar sus demandas. Por ejemplo, activistas medioambientales han realizado intervenciones artísticas en espacios públicos para concienciar sobre la crisis climática.
- **Emergencia de nuevas subjetividades activistas.** El proceso de individualización en las sociedades contemporáneas ha dado lugar a nuevas subjetividades activistas. Las personas jóvenes han transformado el significado del compromiso político, priorizando las experiencias personales, la acción directa y unas formas de organización más flexibles. Estas nuevas subjetividades se reflejan en el uso de narrativas autobiográficas en el activismo, que permiten la conexión emocional con otros individuos para movilizar apoyos a favor de causas específicas.
- **Tensiones entre lo global y lo local.** Los movimientos juveniles contemporáneos reflejan una interacción constante entre las luchas locales y las dinámicas globales. Las causas locales se conectan con redes transnacionales, lo cual permite amplificar su impacto y establecer vínculos solidarios entre distintos contextos. Este fenómeno se observa en movimientos como Fridays for Future, que combinan las demandas locales sobre el cambio climático con una narrativa global compartida.
- **Resignificación de la participación política.** En vez de limitarse a la participación institucional, la juventud ha explorado formas innovadoras de ejercer su ciudadanía. Ello incluye iniciativas autogestionadas, acciones artísticas y culturales y formas de protesta creativas que desafían las estructuras tradicionales de poder. La juventud no solo reclama ser escuchada, sino que busca tener un rol activo en la definición de las agendas sociales y políticas.

PRINCIPALES MOVIMIENTOS ASOCIATIVOS CON GRAN PRESENCIA DE JÓVENES

Fridays for Future

→ Es un movimiento global iniciado por la activista sueca Greta Thunberg en 2018. Este movimiento ha movilizado a millones de jóvenes en todo el mundo, también en España, para exigir acciones urgentes contra el cambio climático. Las huelgas escolares y las manifestaciones han logrado poner el cambio climático en el centro de la agenda política global. El movimiento ha logrado que líderes mundiales se comprometan a políticas más estrictas de reducción de emisiones y ha aumentado la conciencia pública sobre la crisis climática. Además, ha fortalecido la voz de las personas jóvenes en el discurso ambiental, demostrando que pueden ser agentes de cambio significativas.

March for Our Lives

→ Fue fundado por estudiantes de la escuela secundaria Marjory Stoneman Douglas de Parkland, Florida, después del trágico tiroteo escolar de 2018. El movimiento aboga por leyes de control de armas más estrictas y por la seguridad en las escuelas. La manifestación de 2018 en Washington D.C. atrajo a cientos de miles de participantes y logró una cobertura mediática mundial. El movimiento ha influido en la legislación sobre el control de armas en varios estados de los Estados Unidos y ha fortalecido el activismo juvenil en temas de violencia armada.

Black Lives Matter

→ El movimiento *Black Lives Matter* (BLM) comenzó en 2013, pero adquirió un notable impulso en 2020, tras el asesinato de George Floyd. BLM ha movilizado a millones de personas en protestas contra la brutalidad policial y el racismo sistémico en los Estados Unidos y en todo el mundo. BLM ha logrado cambios en las políticas policiales y una mayor concienciación pública sobre el racismo sistémico, y ha generado debates importantes sobre la justicia racial. Además, ha inspirado a jóvenes a involucrarse en la lucha por los derechos civiles y por la justicia social.

En **España**, la juventud es la principal protagonista de muchos de los movimientos más influyentes actualmente:

Movimiento feminista

→ El feminismo en España ha crecido significativamente en los últimos años y las personas jóvenes han sido uno de los grupos más activos. Movimientos como las movilizaciones del 8 de marzo (Día Internacional de la Mujer) son liderados por colectivos juveniles que luchan por la igualdad de género, los derechos reproductivos y la erradicación de la violencia de género. La "huelga feminista" es uno de los eventos anuales más destacados, en que miles de jóvenes salen a las calles para denunciar la desigualdad y la violencia machista.

Movimiento LGTBQ+

→ La lucha por los derechos LGTBQ+ también cuenta con una gran base de jóvenes activistas en España. Colectivos juveniles, como Diversitat LGTBI o la FELGTB (Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Trans y Bisexuales), trabajan para dar visibilidad y defender los derechos de las personas LGTBQ+. Durante el Orgullo LGTBQ+, las personas jóvenes juegan un papel crucial en las marchas y en los actos que tienen lugar en todo el país, reivindicando la igualdad legal y social, y luchando contra la discriminación y la homofobia.

Movimiento contra la precariedad laboral y por la vivienda

→ La juventud también está muy involucrada en la lucha contra la precariedad laboral y la crisis de la vivienda. Movimientos como la Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH) y Juventud por el Futuro organizan campañas y manifestaciones para denunciar las dificultades a que se enfrentan las personas jóvenes para acceder a un empleo estable y a una vivienda asequible. En el contexto de una alta tasa de desempleo juvenil, estos movimientos exigen reformas laborales y políticas de vivienda más inclusivas.

Antirracismo y movimientos migratorios

→ La juventud también ha sido un actor clave en la lucha contra el racismo y en la defensa de los derechos de los migrantes en España. El movimiento *Black Lives Matter* ha resonado en el país, con protestas y marchas organizadas por jóvenes para denunciar la violencia policial y la discriminación racial. Además, colectivos como SOS Racismo, Red Acoge u Open Arms cuentan con la participación activa de jóvenes en sus campañas por los derechos de las personas migrantes y contra las políticas restrictivas de inmigración.

Los movimientos asociativos y el activismo juvenil se enfrentan a numerosos desafíos. Por un lado, la alta tasa de desempleo juvenil y la precariedad laboral limitan la capacidad de muchos jóvenes para dedicar tiempo y recursos al activismo, mientras que algunas formas de activismo, especialmente las acciones directas, pueden encontrarse con la represión policial o legal, que disuaden la participación. Además, **la diversidad de causas y enfoques puede llevar a la fragmentación del movimiento y dificultar la coordinación y la creación de una agenda común.**

Otro reto importante está relacionado con la falta de apoyo para poder sacar adelante muchas de las iniciativas. Los movimientos juveniles a **menudo operan con recursos limitados y carecen del apoyo institucional necesario para sostener sus actividades a largo plazo.** La falta de financiación, infraestructura y acceso a redes de influencia puede restringir su capacidad de acción y crecimiento. Además, la ausencia de apoyo institucional puede dificultar la implementación de iniciativas a gran escala y la participación en procesos de toma de decisiones formales.

Por otra parte, la **estructura horizontal** que caracteriza la mayoría de los movimientos de activismo juvenil, si bien es inclusiva, **puede presentar desafíos en términos de coordinación y cohesión interna.** La toma de decisiones consensuada puede ser un proceso lento y complejo, especialmente en grupos grandes y diversos. Además, la falta de un liderazgo claro puede llevar a dificultades en la implementación efectiva de estrategias y acciones. La ausencia de una estructura jerárquica definida puede ocasionar ambigüedades en la asignación de responsabilidades y en la ejecución de las tareas.

Además, existe una **brecha generacional que puede llevar a la falta de reconocimiento y de legitimidad de los movimientos juveniles por parte de las generaciones mayores y de las autoridades establecidas.** Esta desvalorización puede traducirse en la exclusión de la juventud de espacios de toma de decisiones y en la minimización de sus aportaciones. La falta de reconocimiento puede afectar la moral de los activistas y limitar las oportunidades de colaboración intergeneracional.

Es evidente que las ONG pueden jugar un papel muy importante para afrontar muchos de los retos y dificultades que acabamos de mencionar, como veremos en la última parte de esta publicación. Establecer alianzas con ONG, instituciones académicas y otros movimientos sociales puede proporcionar a los movimientos juveniles acceso a recursos, experiencia y plataformas más amplias. Estas colaboraciones pueden amplificar su voz y aumentar su influencia en la agenda pública. Cabe destacar, en este sentido, que **solo el 28% de las entidades sociales** que han participado en la encuesta realizada en el marco de esta investigación **afirman haber explorado o impulsado iniciativas de colaboración con movimientos de activismo juvenil.** Queda, pues, mucho camino por recorrer.



Para seguir reflexionando...

La juventud y su participación política. Algunos datos

- El informe *Jóvenes y política: del 15M a la actualidad polarizada (2023)*³⁵ del Centro Reina Sofía sobre adolescencia y juventud, indica que **las personas jóvenes españolas muestran un gran interés por la política, pero son críticos con el funcionamiento del sistema político y presentan altos niveles de desconfianza hacia las instituciones y los partidos políticos**. A pesar de este interés, la participación directa en actividades como la afiliación a partidos políticos o a asociaciones civiles es limitada. Este mismo informe señala que la juventud destaca el empleo como su principal problema (paro, bajos salarios y precariedad laboral), seguido a distancia por los relacionados con la vivienda.
 - Una macroencuesta realizada por España Mejor (2024), con la participación de más de 11.000 jóvenes de entre 18 y 35 años, revela que **la juventud reclama más oportunidades y nuevos canales de participación política**. Sus resultados se presentaron en el Congreso de los Diputados y reflejaban la necesidad de adaptar las estructuras políticas a las inquietudes y formas de participación de las nuevas generaciones.
 - El informe *Jóvenes y medioambiente (2024)*, de la Fundación SM, señala que **el 73% de las personas jóvenes desconfían de los políticos en la lucha contra el cambio climático**, mientras que el 57% confían más en la ciencia y la tecnología para abordar este problema.
 - El informe *Juventud vulnerable y democracia en España (2023)*³⁶ señala que, en **la juventud española, sobre todo entre las capas desfavorecidas, parece abrirse una enorme brecha entre el interés abstracto por la política y su participación real**. El interés por la política entre la juventud no parece haber decrecido respecto a otros tiempos, sino que los obstáculos socioeconómicos suponen ahora un mayor freno para implicarse activamente en la política (incluida la tradicional de partidos), en comparación con las generaciones anteriores. El informe destaca cinco frenos principales: la mayor escasez de recursos (tiempo, cobertura de necesidades básicas, etc.); el estigma social asociado a la pertenencia a un partido determinado; el hecho de que los partidos políticos han dejado de verse como espacios de socialización; la falta de un lenguaje cercano en las instituciones públicas, y la pérdida de confianza en los medios y en su capacidad de producir contenidos objetivos y no politizados.
 - Si bien en las elecciones europeas del 2019 el voto joven se hizo notar, la situación ha cambiado mucho en las últimas elecciones del 2024. Diversos estudios muestran sistemáticamente una **participación electoral alarmantemente baja entre la juventud**, en diferentes niveles y en diferentes regiones y países. Los estudios coinciden en señalar que la juventud de hoy participa menos en la política institucional que otros grupos de edad y también menos que las generaciones de jóvenes de hace décadas.³⁷ Sin embargo, ello no puede achacarse únicamente a su indiferencia política. Lo cierto es que muchos estudios han hallado pruebas convincentes de que la juventud no está desinteresada y apática, sino que está insuficientemente informada y desempoderada, debido a los obstáculos a que se enfrenta, o es cada vez más escéptica porque desconfía de la clase política.
- El impacto de la pandemia, los movimientos de protesta en contra de las consecuencias de la aplicación de las políticas de transición ecológica, las crisis globales –representadas por conflictos bélicos como los de Ucrania o Palestina– y una sensación creciente de desigualdad económica y de privación injusta de la prosperidad que se prometió a las generaciones anteriores enturbian las perspectivas de la población joven y la alejan de

35. Sánchez Sanz, M. (2024): *Juventud y política: del 15M a la actualidad polarizada*. Madrid: Centro Reina Sofía de Fad Juventud. DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.10523587>

36. Wirtwein, K; Carbonell, J. (2023): *Juventud vulnerable y democracia en España*. FEPS, FES y FFG.

37. Dirección General de Políticas Internas de la Unión, Departamento Temático C – Derechos de los Ciudadanos y Asuntos Constitucionales (2023): *Young people's participation in European democratic processes*. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/745820/IPOL_STU\(2023\)745820_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/745820/IPOL_STU(2023)745820_EN.pdf)

la política convencional. Lo que es indudable es que las generaciones más jóvenes ya no participan en la política de la misma forma que sus mayores.

Adaptado de:

→ Dirección General de Políticas Internas de la Unión, Departamento Temático C – Derechos de los Ciudadanos y Asuntos Constitucionales (2023): *Young people's participation in European democratic processes*.

→ Gaudot, E. (2024): "¿Una generación disociada? El voto joven y el futuro de Europa". *Green European Journal*, 24 de junio.

El fenómeno de los *influencers* políticos

Las redes sociales han fomentado la aparición de una nueva figura, la del *influencer* político. Actúa como intermediario ideológico, especialmente con los más jóvenes, simplificando temas complejos para que resulten más accesibles. Aunque no siempre se autodefine como activista, desempeña un papel crucial en la movilización digital y la generación de conciencia social. Su capacidad para traducir el compromiso online en acciones offline podría validar hipótesis como la del "*gateway effect*", en que el interés digital impulsa la participación política tradicional.

Si bien estos actores digitales presentan oportunidades significativas para involucrar a las nuevas generaciones en los procesos democráticos, también plantean retos relacionados con la calidad del debate público, la sostenibilidad de sus modelos y el impacto en la esfera política tradicional:

1. Polarización del discurso

- La tendencia de los *influencers* a adoptar tonos críticos o sensacionalistas (como la simplificación y dramatización de los temas) puede intensificar la **polarización política**. Este estilo comunicativo fomenta posturas extremas y reduce la posibilidad de diálogo constructivo entre ideologías opuestas.
- Los *influencers* suelen centrarse en temas de alta carga emocional y divisiva, como la identidad política, los derechos LGTBIQ+ o el feminismo, circunstancia que, si bien moviliza a ciertos grupos, también puede **fragmentar el espacio público** digital en cámaras de eco donde las perspectivas alternativas son desestimadas o atacadas.

2. Simplificación excesiva de temas complejos

- La lógica de las redes sociales y los formatos utilizados por los *influencers* (como *reels* y *memes*) tienden a privilegiar la **simplicidad y el entretenimiento** sobre el análisis profundo. Esto puede traducirse en una comprensión superficial de los problemas políticos complejos, lo cual puede limitar el impacto educativo de este tipo de contenidos.

- Aunque estos formatos ayudan a captar la atención de audiencias jóvenes, existe el riesgo de fomentar un activismo que no profundice en las raíces de los problemas, debilitando su capacidad transformadora.

3. Impacto en el debate democrático

- Al priorizar lo espectacular y la viralidad, el contenido de los *influencers* puede desplazar el debate político informado y deliberativo. Esto podría erosionar la calidad del discurso democrático, al promover más interacciones emocionales que racionales.
- Además, la dependencia de algoritmos para la visibilidad en plataformas como Instagram puede amplificar contenido polémico o conflictivo, perpetuando dinámicas de atención negativa.

4. Anonimato y falta de transparencia

- Muchos *influencers* optan por mantener perfiles anónimos o utilizar cuentas secundarias, lo cual plantea interrogantes sobre la **responsabilidad y la credibilidad** de sus mensajes. Aunque el anonimato puede protegerlos de represalias o de la censura, también dificulta la rendición de cuentas ante la difusión de información falsa o sesgada.
- Esta falta de transparencia también afecta a los seguidores, que pueden tener dificultades para discernir las motivaciones a que responden los mensajes de los *influencers*, especialmente si estos tienen vínculos con partidos políticos u organizaciones.

5. Riesgo de censura y dependencia de las plataformas

- El artículo destaca que varios *influencers* han sido censurados en Instagram, y ello los ha llevado a crear cuentas secundarias o a migrar a otras plataformas. Este fenómeno refleja la vulnerabilidad de estos actores frente a las reglas cambiantes y opacas de las grandes corporaciones tecnológicas.
- La dependencia de plataformas como Instagram para su alcance también implica que los *influencers* están sujetos a los intereses comerciales de estas empresas, lo cual puede limitar su autonomía o condicionar la forma en que elaboran contenidos.

6. Desafíos en la movilización offline

- Aunque los *influencers* han demostrado una capacidad notable para generar interés y compromiso en el ámbito digital, aún queda por ver si esta participación puede traducirse de manera consistente en una **movilización política offline**.

- El activismo digital a menudo se queda en una fase inicial de concienciación, pero no siempre conduce a acciones concretas como votar, participar en protestas o involucrarse en organizaciones políticas.

7. Ausencia de regulación y ética

- Los *influencers* políticos operan en un entorno digital con **escasa regulación**. Ello abre la puerta a prácticas poco éticas, como la difusión de desinformación, la manipulación de seguidores o la falta de declaraciones claras sobre intereses comerciales o afiliaciones políticas.
- Sin unas normas claras, existe el riesgo de que algunos perfiles utilicen su influencia para promover agendas encubiertas o contenidos falsos, impactando negativamente en la confianza de los usuarios.

Adaptado de: Palacios López, M.; Bonete Vizcaíno, F. (2024): "Political Influencers on Instagram: The New Digital Agents of Political Engagement in Spain". *Revista de Pensament i Anàlisi*, 29(2): 1-29. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/recerca.1651>



Recursos Prácticos

Lecturas complementarias:

EUROPEAN ANTI-POVERTY NETWORK (2023): GUÍA PARA FOMENTAR LA MOVILIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA JUVENTUD

- Se trata de una guía dirigida a jóvenes para ayudarles en sus esfuerzos de activismo y movilización juvenil.

Disponible en: <https://www.eapn.es/publicaciones/546/guia-para-fomentar-la-movilizacion-y-participacion-de-la-juventud.pdf>



Tercera parte

La juventud y las ONG

3.1 Percepción y valoración de las ONG por parte de la juventud, hoy

En general, las personas **jóvenes en España valoran positivamente el papel de las ONG en la sociedad, si bien les otorgan una confianza que apenas supera el aprobado: un 5,4 sobre 10**, siendo mayor la puntuación entre las mujeres y entre la población menor de 25 años. Estos son los resultados de la encuesta realizada en el marco de esta publicación, que también señalan que la mayoría de jóvenes asocian las ONG y el tercer sector a términos como solidaridad y compromiso (65%).

Otros estudios muestran datos similares. Según datos del Eurobarómetro,³⁸ **más del 65% de las personas jóvenes de entre 18 y 35 años confían en las ONG como actores esenciales para abordar problemáticas como el cambio climático y la desigualdad económica**. Otros estudios señalan que el 75% de las personas jóvenes españolas consideran las ONG fundamentales para abordar problemas como la pobreza y la exclusión social³⁹ y que el 85% colaborarían con una ONG si esta les inspira confianza.⁴⁰ El estudio de la Fundación Mutua Madrileña también señala que **la mayoría de las personas jóvenes españolas creen que las ONG solucionan problemas que los gobiernos no logran resolver**.⁴¹ Esta visión fundamentalmente positiva también se refleja en el 56% que opinan que las ONG son políticamente independientes y ayudan a quienes lo necesitan, por encima de criterios ideológicos. Comparadas con otras instituciones, como los partidos políticos o los medios de comunicación, las ONG gozan de un mayor nivel de confianza. La valoración positiva de las ONG por parte de muchos jóvenes se fundamenta sobre todo en los valores que comparten con estas organizaciones.

Resultados de la encuesta “Jóvenes y ONG” realizada en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025

¿Qué opina la juventud de las ONG?

- El nivel de confianza de la juventud en las ONG es de **5,4 sobre 10**, siendo mayor la puntuación entre las mujeres y entre las personas menores de 25 años, y con un 10% de casos extremos cuya confianza en el sector es nula (0). Sin esta valoración extrema, la media es más positiva, pues alcanza el 6,6, y casi el 40% puntúan a partir de 8 (en la población global, solo un 22%).
- Las personas jóvenes asocian las ONG, fundamentalmente, a conceptos como la **solidaridad y el compromiso, la participación y la colaboración**. Cabe señalar, en cambio, que las asocian poco a conceptos como la innovación, el impacto social, el cambio sistémico o el empoderamiento, lo cual constituye una señal de alerta para el sector.
- **Conocen poco el trabajo que realiza el sector** y no consideran que estén adaptadas a las necesidades y a las expectativas de la juventud, y casi la mitad creen que las entidades que crecen en exceso e incorporan mayoritariamente personal remunerado pierden su esencia, aunque el 72% consideran que deben contar con equipos capacitados y destinar recursos a innovar para poder ser eficientes y eficaces.

38. Eurobarómetro (2022): *Eurobarómetro estándar de verano de 2022* (EB n.º 97). Comisión Europea. Disponible en: [https://www.cde.ugr.es/eurobarometro-aumenta-la-confianza-de-los-ciudadanos-europeos-en-la-union-europea/​:contentReference\[oaicite:0\]\[index=0\]](https://www.cde.ugr.es/eurobarometro-aumenta-la-confianza-de-los-ciudadanos-europeos-en-la-union-europea/​:contentReference[oaicite:0][index=0]).

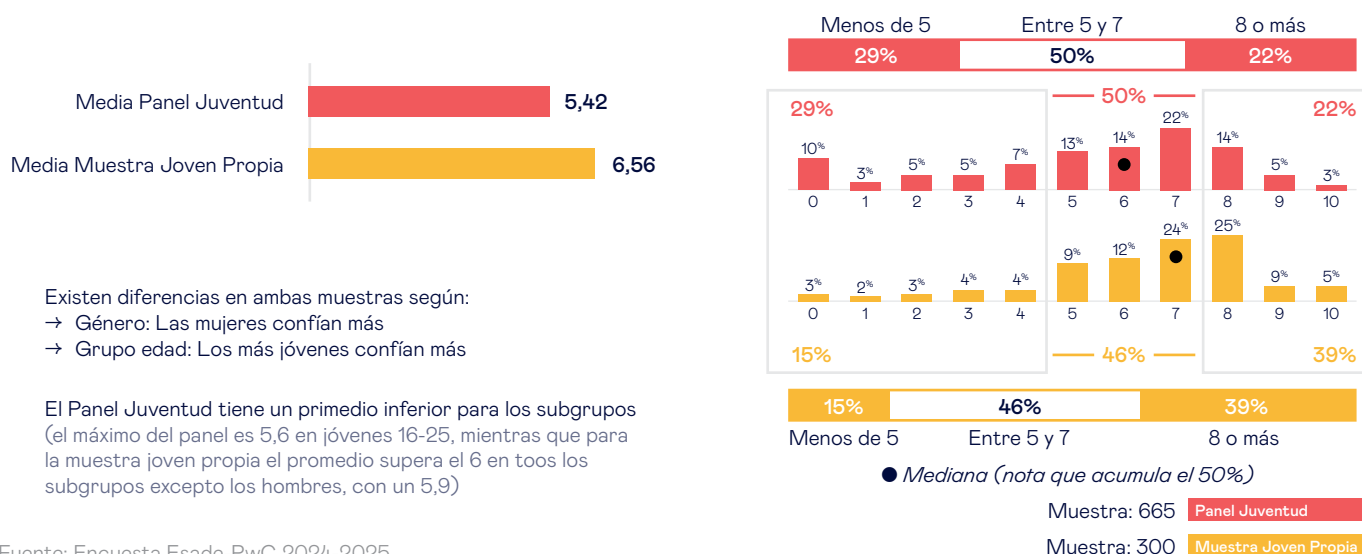
39. Fundación Telefónica (2022): *Informe Anual de la Sociedad Digital en España 2022*.

40. Fundación Mutua Madrileña (2023): *Percepción y perspectivas de los jóvenes sobre el tercer sector*.

41. *Ibid*

Figura 15: Resultados de la encuesta realizada en el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

¿Confía la juventud en las ONG? En una escala del 0 al 10, ¿qué nota pondrías a tu nivel de confianza en general?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Figura 16: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

¿Qué se asocia con ONG?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

→ Lo que más valoran de una entidad es la **transparencia en el uso de los fondos** (78%) y el impacto en resultados visibles (52%). Cabe señalar que su notoriedad o el respaldo por parte de personas conocidas tienen una importancia muy limitada para la mayoría de jóvenes, al igual que el tamaño de la organización, el hecho de que haga campañas de sensibilización atractivas o, incluso, su cercanía a los más jóvenes. La diferencia entre la valoración que las personas jóvenes dan a la transparencia y al uso correcto de los fondos económicos y la que dan a cualquier otro elemento es muy relevante. Como ya hemos señalado anteriormente, en un clima de desconfianza generalizada de las instituciones, **la transparencia se convierte en un elemento fundamental a que las ONG deben atender prioritariamente.**

Figura 16: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

¿Qué se valora de las ONG?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025



“

Quizá el tercer sector necesita crear una nueva narrativa para llegar a la juventud. Antes las ONG se percibían como entidades que trabajan “para otros”. Se ha puesto en duda esta visión voluntarista y de solidaridad, pero a la vez, no se percibe tampoco que el sector lo que defiende también son sus propios derechos. Falta esta narrativa, establecer puentes de diálogo con la juventud, y ello requiera también cambiar el lenguaje por parte de las entidades.”

Cita editada a partir de una intervención en el comité asesor joven, reunión 22 de octubre.

LA IMPORTANCIA DECISIVA DE LA TRANSPARENCIA PARA LA JUVENTUD

A pesar de la valoración positiva general, vemos que las generaciones *millennial* y Z muestran un cierto escepticismo hacia las ONG, especialmente en lo que respecta a la transparencia y la eficacia en el uso de los fondos. Este escepticismo está alimentado por la falta de una comunicación clara y accesible sobre el impacto de sus actividades. Otra encuesta reciente a jóvenes españoles muestra que el 49% dicen temer que el dinero que se dona a las ONG pueda no acabar llegando donde se necesita, mientras que casi 6 de cada 10 jóvenes creen que las cuentas económicas de una ONG pueden no ser tan claras ni transparentes como las de un organismo oficial.⁴²

Figura 18: Percepción y perspectivas de los jóvenes sobre el tercer sector.

Transparencia: ■ Sí ■ No



Fuente: Fundación Mutua Madrileña (2023)

Y es que la transparencia se ha convertido en un criterio esencial para la juventud a la hora de decidir si apoyar o no a una ONG. El uso de plataformas digitales para la rendición de cuentas, como aplicaciones que permiten a los donantes rastrear el impacto de sus contribuciones, es ahora una expectativa común entre las personas jóvenes. Además, la juventud también es más exigente en cuanto a la eficacia y el impacto de las actividades de las ONG. En un mundo en que la inmediatez y la evidencia empírica son la norma, las personas jóvenes valoran especialmente los resultados tangibles de las ONG. Quieren ver cambios reales y medibles en las causas que apoyan, y valoran mucho más las organizaciones que pueden demostrar estos resultados de manera clara.

→ **La mayoría de jóvenes señalan que no conocen bien el trabajo que hacen las ONG**, aunque casi la mitad les reconocen un rol importante en la solución de problemas globales. Resulta preocupante, sin embargo, que aproximadamente el 50% de las personas entrevistadas piensen que las ONG destinan más esfuerzos a mantener sus estructuras y actividades que a solucionar las causas.

“ Los y las jóvenes tampoco tenemos una idea clara de lo que es una ONG, incluso el término genera cierto rechazo a algunos. Ahora estamos en un mundo muy distinto al que había cuando se diseñó el tercer sector actual, pero las propuestas (de voluntariado, donaciones) no han cambiado tanto.”

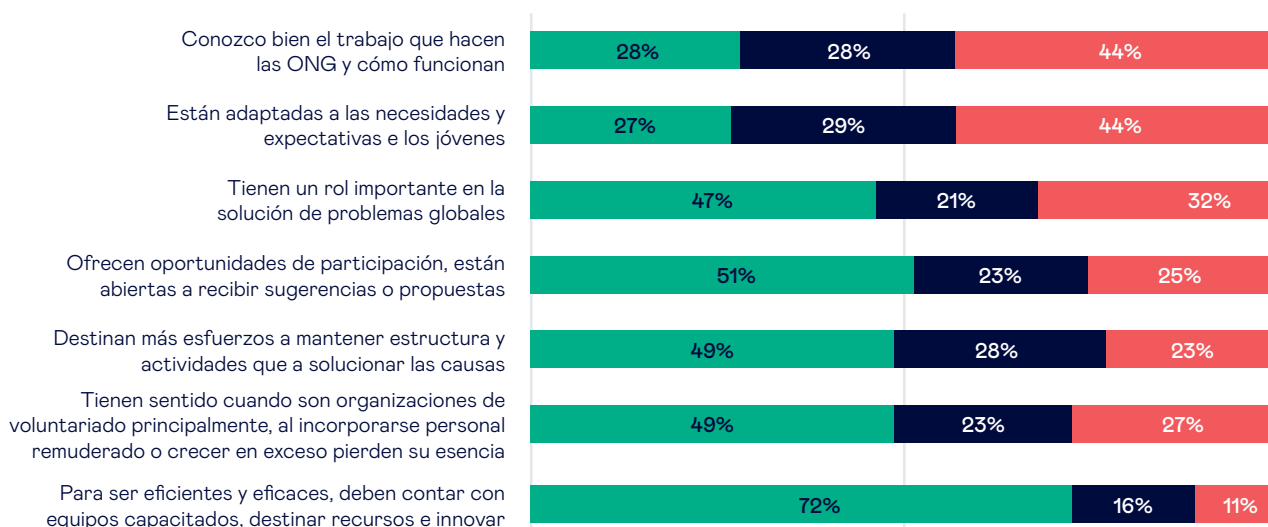
Cita editada a partir de una intervención en el comité asesor joven, reunión 22 de octubre.

42. Fundación Mutua Madrileña (2023): *Percepción y perspectivas de los jóvenes sobre el tercer sector*.

Figura 19: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Afirmaciones sobre las ONG: ¿Estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las ONG o tercer sector?

■ De acuerdo ■ ¿? ■ Desacuerdo



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Muestra (N): 697

¿Cómo creen las personas jóvenes que las ONG pueden mejorar su implicación con la juventud?

- Las barreras más habituales para una mayor involucración de las personas jóvenes son la **falta de información, de confianza y de tiempo**.
- Las principales herramientas que aconsejan a las ONG para que conecten más con ellos son las **redes sociales** (82%) y la presencia en espacios/eventos juveniles (48%) y eventos/actuaciones en comunidades (39%).
- Las personas jóvenes creen que, si colaboraran más con las ONG, podrían ayudarlas en la creación de contenidos y en la realización campañas en las redes sociales (65%), y aportarles habilidades tecnológicas y de comunicación (56%), o innovación (53%).

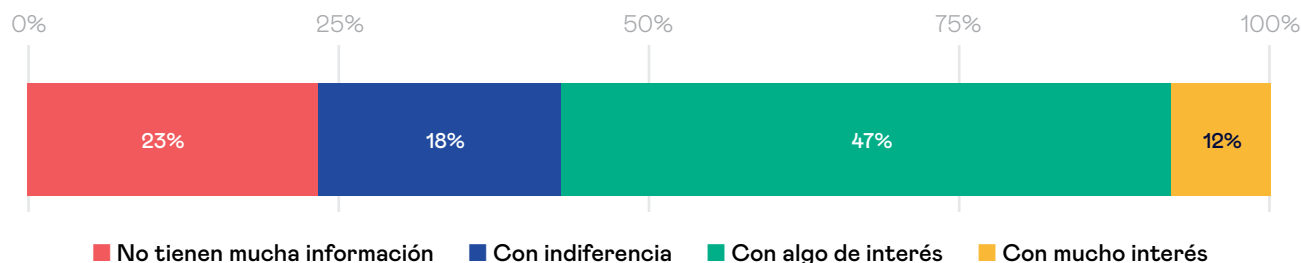
En esta encuesta, también han participado personas que trabajan en el tercer sector. Resulta interesante, pues, comparar los resultados de la percepción de las personas jóvenes sobre las ONG con la del personal del sector.

¿Cómo creen las ONG que les percibe la juventud?

- El **43% creen que las ONG no tienen suficiente visibilidad entre la juventud** (y el 44%, solo parcial), pero consideran que este colectivo tiene interés en su trabajo (casi la mitad, el 47% consideran que lo perciben con algo de interés y el 12%, con mucho interés).
- Hay un claro acuerdo en que **las ONG necesitan mejorar su comunicación para mostrar a la juventud el impacto directo de sus contribuciones** (82%), y que necesitan avanzar más en el uso de la tecnología y de las plataformas digitales para poder atraer a jóvenes y/o adaptarse a su manera de relacionarse (80%). En cambio, solo el 16% consideran que las entidades invierten suficientes recursos en la creación de contenidos en las redes sociales y en las plataformas digitales populares entre las generaciones jóvenes.
- Así, los principales cambios que se consideran necesarios son en los ámbitos de **la comunicación, la adaptación y la flexibilización de los formatos**, así como la participación y la incorporación de la juventud en la toma de decisiones, además de adaptar más las iniciativas a los intereses y a las necesidades de este colectivo.

Figura 20: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Percepción de las ONG: ¿Cómo crees que los jóvenes perciben el trabajo de las ONG?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Muestra (N): 643

¿Qué hacen las ONG para conectar mejor con la juventud?

- Prácticamente todas las ONG (95%) trabajan en temas relacionados con la juventud, aunque menos de la mitad (46%) la tengan como ámbito principal de actividad.
- El **colectivo joven está más presente en el sector como destinatario** de las acciones, pero, en cambio, su **representación es mínima en los ámbitos de toma decisiones**.
- El propio sector afirma que las generaciones jóvenes no están suficientemente representadas: el 45%, al cual se suma el 37% que consideran que en los equipos sí, pero no en la toma de decisiones. Además, la mayoría de las entidades no llevan a cabo actuaciones específicas para atraer a jóvenes en sus grupos (ni tampoco entre la plantilla; solo son mayoría los que realizan campañas específicas para destinatarios y voluntariado joven). **Tampoco se consideran efectivas las campañas de comunicación realizadas para captar el interés de la juventud** (el 41% consideran que son poco efectivas y el 37%, algo efectivas).
- Las principales iniciativas que se llevan a cabo para conectar con las generaciones jóvenes son las campañas en las redes sociales (47%). En el caso del voluntariado, las medidas más frecuentes para facilitar el acceso a las personas jóvenes están relacionadas con la flexibilización en las propuestas (37%).
- **La mayoría de las entidades (51%) indican que no han explorado iniciativas de colaboración con movimientos de activismo juvenil**, y consideran que su ONG está abierta a cambiar de enfoque para atraer a la juventud (el 34% consideran que está muy abierta y el 49%, algo abierta).



Figura 21: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Afirmaciones sobre el sector

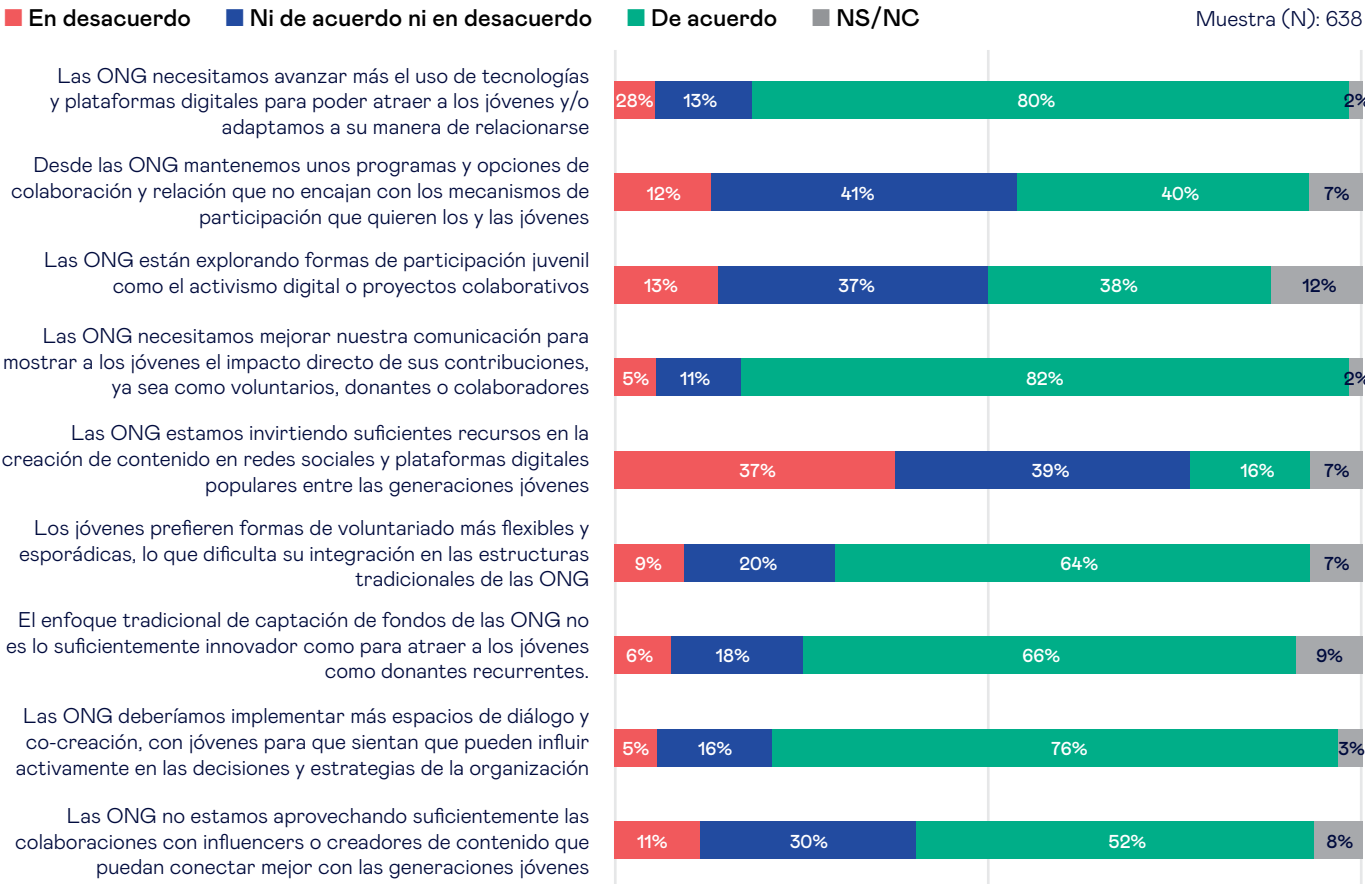


Figura 22: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Desafíos para conectar con la juventud



Así pues, los resultados de la encuesta nos muestran que **la juventud en España tiene una percepción generalmente positiva de las ONG, pero también unas expectativas altas en términos de transparencia, eficiencia e impacto**. Para mantener y fortalecer el compromiso de estas generaciones, las ONG deben tener en cuenta sus expectativas y procurar que sus estrategias sean inclusivas, transparentes y efectivas en la creación de un impacto tangible.

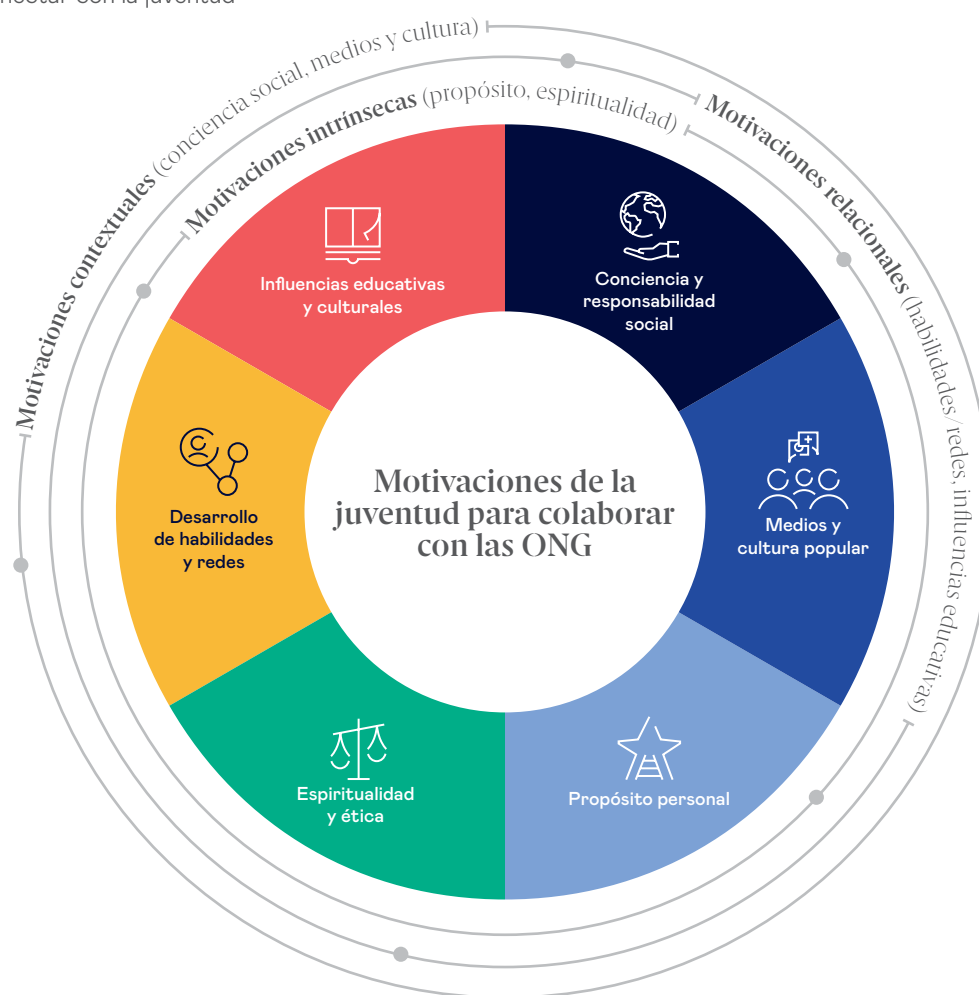
3.2 Motivaciones y barreras de la juventud para involucrarse en las ONG

3.2.1 Factores motivacionales internos y externos

Podemos identificar diversos factores que llevan a la juventud a querer colaborar con las ONG:

Figura 23: Motivaciones de la juventud para colaborar con las ONG.

Desafíos para conectar con la juventud



- Conciencia y responsabilidad social
Cambio social · Justicia global

- Medios y cultura popular
Influencers solidarios · Tendencias virales

- Propósito personal
Bienestar interno · Autorrealización

- Espiritualidad y ética
Valores humanitarios · Solidaridad ética

- Desarrollo de habilidades y redes
Crecimiento profesional · Networking

- Influencias educativas y culturales
Aprendizaje-servicio · Ejemplo familiar

→ **Conciencia y responsabilidad social. Deseo de cambio social**

Uno de los factores más significativos que motivan a las personas jóvenes a involucrarse en las ONG es el deseo de generar un cambio social positivo. Esta generación es más consciente de los problemas globales y locales que las generaciones anteriores, debido en gran parte al acceso a la información a través de internet y las redes sociales.

→ **Influencia de los medios y la cultura popular**

Los medios de comunicación y la cultura popular también juegan un papel crucial en la concienciación de la juventud sobre los problemas sociales: tanto el éxito de algunos documentales de contenido social como el auge de las redes sociales, que han facilitado la difusión de información y permiten a la juventud conectar con causas que les importan. Por otra parte, el impacto de *influencers* y celebridades en la juventud es muy destacable. El apoyo a determinadas causas por parte de figuras públicas es un gran factor motivador para muchos jóvenes.

→ **Búsqueda de propósito personal. Identidad y valores personales**

Para muchos jóvenes, el hecho de involucrarse en ONG es una forma de alinear sus acciones con sus valores y creencias personales. Este compromiso no solo consiste en hacer el bien, sino también en hallar un sentido de propósito y pertenencia. Participar en actividades de voluntariado y activismo puede proporcionar un sentido de logro y realización personal. Ayudar a otros y contribuir a causas significativas puede mejorar el bienestar emocional y psicológico de la juventud. Además, la participación en ONG también permite a las personas jóvenes definir y expresar su identidad social. Al unirse a comunidades de personas con ideas afines, pueden fortalecer su sentido de pertenencia y desarrollar relaciones significativas.

→ **Espiritualidad y ética**

Para algunos jóvenes, el hecho de involucrarse en ONG está relacionado con sus creencias espirituales o éticas. Aunque la secularización ha avanzado en muchos países occidentales, algunos jóvenes encuentran motivación en sus creencias religiosas. Las enseñanzas de muchas religiones sobre la caridad y el servicio a los demás pueden impulsar a la juventud a involucrarse en actividades de voluntariado. Incluso a falta de creencias religiosas, los principios éticos y humanitarios pueden ser una fuerte motivación. La ética de la reciprocidad y el sentido de responsabilidad hacia la comunidad global pueden inspirar a las personas jóvenes a participar en ONG.

→ **Desarrollo de habilidades y redes**

El desarrollo personal y profesional es otra razón importante por la cual la juventud se involucra en ONG. Estas organizaciones ofrecen oportunidades únicas para adquirir experiencia práctica y habilidades valiosas. El trabajo con ONG permite a las personas jóvenes desarrollar habilidades de gestión de proyectos, comunicación o liderazgo. Estas habilidades son transferibles a sus futuras carreras y pueden mejorar su empleabilidad. Además, muchas ONG ofrecen oportunidades de voluntariado en el extranjero o sobre el terreno, que proporcionan a las personas jóvenes una perspectiva práctica y una comprensión más profunda de los problemas globales.

Por otra parte, la participación en ONG también les permite construir redes profesionales y personales. Trabajar con ONG ofrece oportunidades para conectar con profesionales de diversos campos y establecer contactos que pueden ser útiles en el futuro. Las conferencias, los talleres y eventos organizados por entidades facilitan estas conexiones. Además, las ONG a menudo crean comunidades de voluntarios y activistas que se apoyan mutuamente.

→ Influencias culturales y educativas

El sistema educativo y las experiencias académicas juegan un papel crucial en la formación de las motivaciones de la juventud para involucrarse en las ONG. Por una parte, algunos sistemas educativos de los países occidentales han incorporado programas y currículos que fomentan la conciencia social y la participación comunitaria. Por otra parte, algunas escuelas y universidades requieren o alientan la participación en proyectos de servicio comunitario. Estas experiencias tempranas pueden tener un impacto duradero en la motivación de las personas jóvenes para seguir participando en actividades de voluntariado.

Por otra parte, la familia y el entorno social también influyen en las motivaciones de las personas jóvenes. Los padres, familiares y amigos que están involucrados en actividades de voluntariado o que apoyan causas sociales pueden inspirar a las personas jóvenes a seguir su ejemplo. Los modelos positivos a seguir en la familia y la comunidad pueden tener un impacto significativo. Además, en algunas comunidades, hay una gran expectativa social de participar en actividades comunitarias y de voluntariado. Estas expectativas pueden motivar a la juventud a involucrarse para cumplir con las normas sociales y obtener la aprobación de sus congéneres.

3.2.2 Barreras percibidas para la participación

La juventud se enfrenta a varias barreras que pueden dificultar su participación en las ONG. **Uno de los mayores desafíos es captar la atención y el compromiso de las generaciones más jóvenes en un entorno saturado de información y con múltiples causas que se disputan su atención.** Además, en muchos casos, no es la falta de compromiso o deseo de generar un impacto lo que limita la involucración de la juventud en las ONG, sino más bien **la falta de herramientas y conocimientos para lograrlo** (especialmente, cuando muchos de los problemas son percibidos como globales y suceden en lugares distantes). Muchos jóvenes quieren participar en el cambio social con un enfoque más “práctico”, que vaya más allá del activismo en las redes sociales, pero no saben por dónde empezar.

Otra limitación muy relevante es la falta de empoderamiento de muchos jóvenes. Con demasiada frecuencia, **no sienten que los adultos confíen en ellos a la hora de afrontar problemas “reales”**. Sienten que sus voces son cuestionadas y que sus intentos de generar impacto no se toman en serio, lo cual los desmotiva a la hora de involucrarse en organizaciones sociales.

Además, encontramos otros retos y limitaciones en este sentido:

Figura 24: Barreras percibidas para la participación.



→ **Falta de tiempo.**

La presión académica y la necesidad de trabajar para mantenerse económicamente pueden reducir el tiempo y las energías que las personas jóvenes pueden dedicar al activismo o el voluntariado.

→ **Recursos financieros.**

La participación en algunas actividades de voluntariado, especialmente aquellas que implican viajar o realizar proyectos especiales, puede ser costosa para la juventud. De la misma manera, la situación de precariedad económica que caracteriza a gran parte de la juventud actualmente limita sus posibilidades de colaborar económicamente con las ONG. Si atendemos a su implicación en los equipos de trabajo de las organizaciones sociales, lo cierto es que los bajos salarios que han caracterizado tradicionalmente el sector pueden ser disuasorios para muchos jóvenes a la hora de enfocar su carrera profesional.

→ **Falta o exceso de información y acceso.**

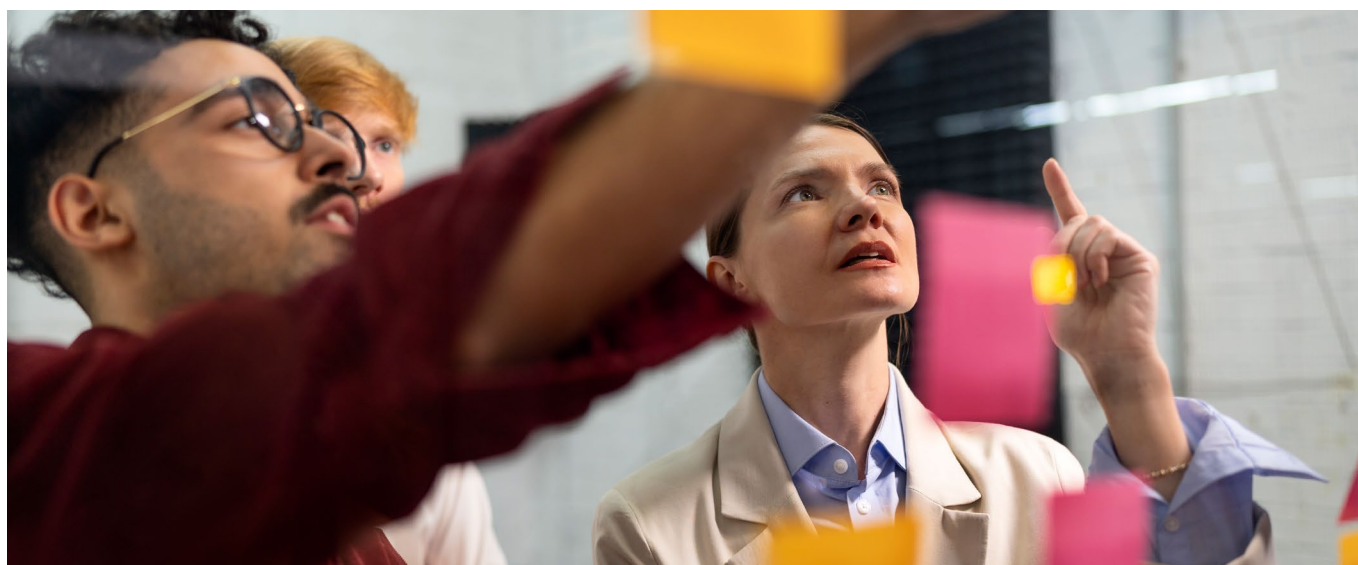
Muchos jóvenes no tienen acceso a la información sobre oportunidades de voluntariado o colaboración con las ONG o no saben cómo involucrarse. Por otra parte, la sobrecarga informativa, especialmente en redes sociales, dificulta que las ONG destaquen y mantengan el interés de la juventud.

→ **Percepción de ineficacia.**

Algunos jóvenes pueden sentir que su participación —ya sea a través del voluntariado o de su apoyo económico— no marcará una diferencia significativa o que las ONG no son efectivas para introducir cambios. La percepción de que los esfuerzos individuales son insignificantes o que las ONG están mal gestionadas puede disuadir a las personas jóvenes de participar o enfocar su carrera profesional en este ámbito.

→ **Falta de apoyo y capacitación.**

La falta de apoyo adecuado y de oportunidades de formación puede hacer que las personas jóvenes se sientan poco preparadas o abrumadas por las responsabilidades del voluntariado. Proveer una capacitación adecuada y un apoyo continuo es esencial para mantener el compromiso de los voluntarios jóvenes.



Resultados de la encuesta “Jóvenes y ONG” realizada en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025

Los resultados de la encuesta realizada en el marco de la presente publicación apuntan también en la misma dirección: **el 58% de las personas jóvenes encuestadas afirman que la falta de información o el desconocimiento de las oportunidades es la principal barrera que impide que más jóvenes se involucren en las ONG**. Otra barrera muy relevante –con la que están de acuerdo el 50% de las personas jóvenes encuestadas– es **la falta de confianza en las ONG**, una cuestión básica que las entidades deben atender. Otras barreras relevantes para la participación de la juventud son la falta de tiempo debido a los estudios o al trabajo, el hecho de no considerar que su participación vaya a tener impacto y la falta de flexibilidad en las formas de colaboración. Cabe destacar también que el 24% afirman que prefieren canalizar sus intereses y compromisos por otras vías o canales donde puedan ser más proactivos, mientras que el 26% señalan la falta de interés en el trabajo y en las causas de las entidades sociales.

Figura 25: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Barreras para la involucración de la juventud.



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

“

Creo que las ONG no se tienen que centrar en conseguir atraer a jóvenes, sino acompañarlos más en sus iniciativas. Transformar el modelo clásico de voluntariado, porque estas nuevas generaciones no serán “fieles” a una marca o entidad. La juventud ahora está hipermovilizada por temas de supervivencia o sus propios intereses. Y para este paso las ONG deben estar dispuestas a renunciar lo que implica este cambio.”

Cita editada a partir de una intervención en el comité asesor joven, reunión 22 de octubre.

3.3 Radiografía de la relación de la juventud con las ONG

Como señalábamos al inicio de este informe, la participación de la juventud y su compromiso social pueden facilitar la realización de sus derechos y tener efectos positivos en su desarrollo personal. La involucración de las personas jóvenes en las ONG puede adoptar diversas formas, que van del voluntariado al apoyo económico como socios o donantes, a su participación como trabajadores en plantilla o como colaboradores externos, a su implicación en las campañas de incidencia política de las ONG y, por supuesto, como beneficiarios de sus servicios. Los colectivos jóvenes son uno de los principales grupos de usuarios y beneficiarios de la actividad de las ONG, tanto a escala local como internacional. Por último, cabe señalar el potencial de introducir a las generaciones más jóvenes en la toma de decisiones de las ONG, ya sea mediante la renovación de los niveles de liderazgo ejecutivo o su inclusión en los órganos de gobierno de las entidades sociales. En este apartado, analizaremos todos estos tipos de interacciones que las ONG pueden establecer con las generaciones jóvenes.

Según la encuesta de la Fundación Mutua Madrileña,⁴³ **el tipo de interacción más habitual de las personas jóvenes que tienen relación con las ONG es el apoyo económico puntual** (el 44% de los menores de 35 años que han participado en la encuesta), **así como el voluntariado puntual** (el 43%). Este porcentaje es similar al de las personas mayores de 35. Sin embargo, en el apoyo regular a las ONG a través de una cuota periódica, se observan diferencias significativas entre ambos grupos: mientras que solo el 20% de los menores de 35 afirman haber colaborado así con una ONG, este porcentaje es del 47% para los mayores de 35. Así pues, la juventud tiende más a la colaboración o donación puntual que a un compromiso estable en el tiempo. Por otra parte, el voluntariado puntual es una opción escogida por el 43% de las personas encuestadas. La colaboración en forma de voluntariado más estable, sin embargo, es una opción menos atractiva para los menores de 35 años. Un dato significativo es que, mientras que los mayores de 35 tienden a colaborar apoyando económicamente las ONG, los más jóvenes se decantan mayormente por el voluntariado como forma de interacción principal con las ONG.



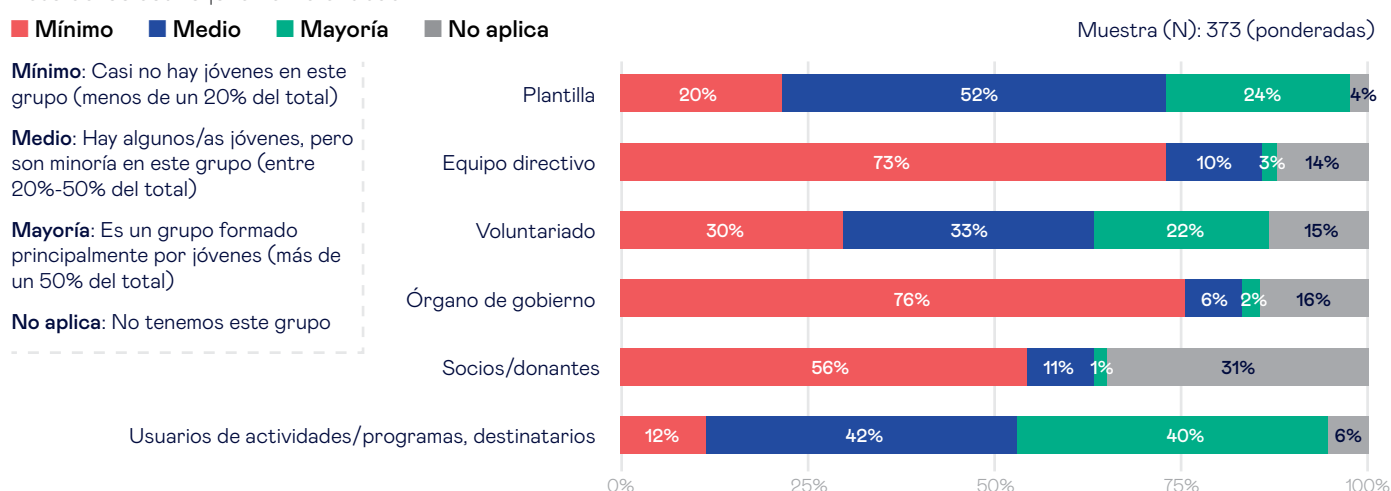
43. Fundación Mutua Madrileña (2023): *Percepción y perspectivas de los jóvenes sobre el tercer sector*.

Resultados de la encuesta “Jóvenes y ONG” realizada en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025

La encuesta realizada ofrece datos interesantes sobre la participación actual de las personas jóvenes españolas en las organizaciones sociales. Muestra, por ejemplo, que **si bien la presencia de jóvenes es significativa como usuarios y usuarias de los programas de las ONG** (en el 40% de las organizaciones, la mayoría de usuarios y usuarias son jóvenes), **su presencia es muy limitada en el equipo directivo o en los órganos de gobierno de estas entidades**. La presencia de jóvenes también es mínima como socios o donantes, mientras que solo el 22% de las entidades cuentan con una mayoría de voluntarios jóvenes.

Figura 26: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

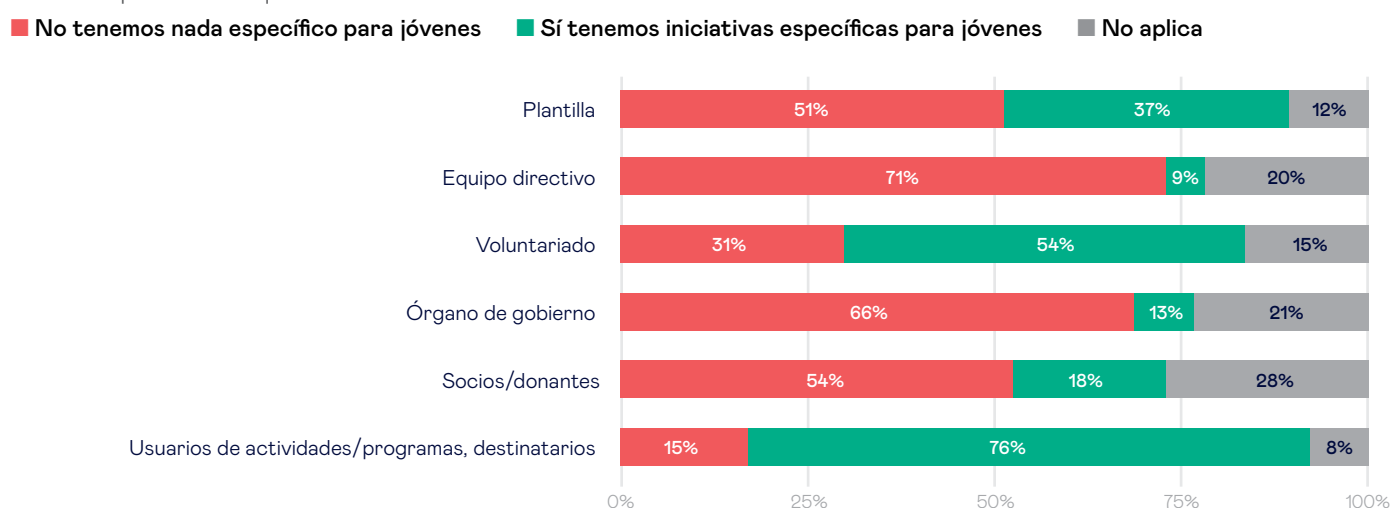
Peso del colectivo joven en la entidad.



Además, **la mayoría de las organizaciones no disponen de estrategias específicas para atraer a las personas jóvenes** en ámbitos como la captación de talento o para atraerlas como socios o donantes. Entre las organizaciones que sí tienen estrategias de atracción para la juventud –ya sea como usuarios, voluntarios, colaboradores o potenciales empleados–, destacan las iniciativas centradas en las campañas en las redes sociales y en las plataformas digitales, así como el desarrollo de eventos o actividades dirigidas a un público joven.

Figura 27: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Iniciativas para atraer a jóvenes.

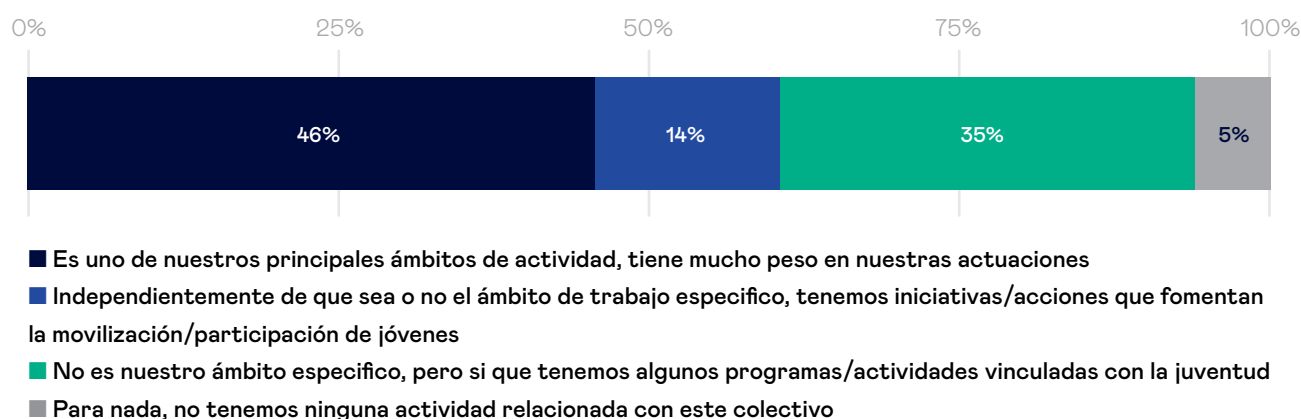


3.3.1 La juventud como usuaria de las ONG

En las últimas décadas, especialmente en los países occidentales, las personas jóvenes han pasado a desempeñar un papel destacado como usuarias de las ONG, como demuestran los resultados de la encuesta realizada en el marco del presente estudio. **El 46% de las ONG que han participado en la encuesta afirman que el trabajo en temas vinculados a la juventud tiene mucho peso en sus actuaciones.** Ante un contexto cada vez más desafiante, muchas ONG tratan de abordar las numerosas problemáticas que afectan a la juventud hoy en día.

Figura 28: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

La juventud como ámbito de la ONG.



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Muestra (N): 375 (ponderadas)

Áreas principales de intervención de las ONG para la juventud en España

En España, las ONG ofrecen una gran variedad de programas dirigidos a las personas jóvenes, que cubren desde el apoyo educativo hasta la salud mental, pasando por la orientación laboral y el bienestar social. Estas áreas de intervención han adquirido más relevancia en los últimos años, debido a las crecientes desigualdades socioeconómicas, la crisis climática y los efectos persistentes de la pandemia de COVID-19.

Educación y formación

Uno de los principales servicios que las ONG ofrecen a las personas jóvenes es el acceso a la educación y a la formación, especialmente para las que provienen de entornos más vulnerables. Muchas ONG trabajan directamente con adolescentes para prevenir el abandono escolar, proporcionándoles tutorías, apoyo académico y programas de mentoría que les permitan mejorar sus oportunidades educativas y laborales a largo plazo. Estos programas tienen un impacto considerable en zonas de alta vulnerabilidad, donde el acceso a la educación formal puede verse dificultado por la falta de recursos o por el contexto socioeconómico.

Empleo juvenil y emprendimiento

La tasa de desempleo juvenil en España ha sido históricamente alta y ello ha llevado a las ONG a intervenir con programas específicos para facilitar la inserción laboral de las personas jóvenes. Organizaciones como la Fundación Tomillo, la Fundación Exit o Cruz Roja Juventud han desarrollado iniciativas orientadas a ofrecer formación laboral, orientación profesional y oportunidades de empleo juvenil. Estos programas están diseñados para ayudar a las personas jóvenes a adquirir competencias básicas para el mercado laboral, como son las habilidades digitales, de trabajo en equipo y de liderazgo. Las ONG también han desempeñado un papel decisivo en la promoción del emprendimiento juvenil, ofreciendo asesoramiento y formación en temas de emprendimiento social y empresarial.

Bienestar social y salud mental

El bienestar social y la salud mental son áreas prioritarias para las ONG que trabajan con jóvenes en España. Cada vez más ONG ofrecen servicios relacionados con el bienestar social, como el acceso a la vivienda, los servicios básicos y la asistencia alimentaria. Estos programas van dirigidos, sobre todo, a jóvenes en situación de vulnerabilidad extrema, como los migrantes no acompañados o que viven en condiciones de exclusión social. Por otra parte, la pandemia de COVID-19 exacerbó las dificultades emocionales y psicológicas de muchos adolescentes y jóvenes, y las ONG han respondido a ello con programas de apoyo psicológico, asesoramiento y acompañamiento.

“

FRIDA, un ejemplo de instrumento financiador creado por y para las personas jóvenes.

FRIDA es el único fondo administrado por jóvenes feministas para constituir y apoyar a otras organizaciones, colectivos y movimientos feministas emergentes.

FRIDA ofrece a las juventudes feministas los recursos necesarios para amplificar sus voces y atraer la atención pública en el trabajo que realizan, así como el apoyo, la flexibilidad y las redes necesarias para impulsar su visión e influencia en la sociedad.

Fuente: <https://youngfeministfund.org/es>

Sensibilización y educación social

No debemos olvidar las organizaciones sociales que tienen a las personas jóvenes como destinatarias principales de sus acciones de sensibilización y educación cívica. Es el caso de las entidades de escultismo o de las campañas educativas de algunas entidades medioambientales, por ejemplo.

A pesar de la importancia del trabajo que las ONG desarrollan con la juventud, estas organizaciones también se enfrentan a una serie de desafíos a la hora de atender las demandas de este grupo poblacional. Uno de los mayores desafíos es la **falta de recursos financieros para sostener los programas dirigidos a jóvenes**. Aunque muchas ONG reciben apoyo público y privado, las crisis económicas recurrentes y las restricciones presupuestarias han limitado su capacidad para ofrecer servicios amplios y de alta calidad a todas las personas jóvenes que los necesitan. Otro desafío importante es la posible **desconexión entre las ONG tradicionales y los intereses de la generación Z**. Mientras que las ONG históricamente han tenido una estructura estable y enfoques a largo plazo, muchos jóvenes buscan resultados inmediatos y prefieren proyectos más flexibles y dinámicos. Esta desconexión entre los valores y métodos tradicionales de las ONG y las expectativas de la juventud puede dificultar la participación de esta como usuaria de los servicios que las organizaciones ofrecen. Las ONG deben adaptarse a un enfoque más inclusivo y participativo, que integre las opiniones y los deseos de la juventud en el diseño de sus programas.

Tampoco podemos olvidar a los usuarios jóvenes del sur. De hecho, la mayoría de los 1.210 millones de jóvenes del mundo viven en el sur global. Si se les da poder para que participen en la toma de decisiones sobre el desarrollo, puede que se sientan comprometidos y que los programas satisfagan sus necesidades de un modo más eficaz. Sin embargo, **en muchos casos, los enfoques participativos o la cesión de poder a las personas jóvenes impulsados por las organizaciones sociales son más instrumentales y simbólicos que realmente transformadores**. Por una parte, las prioridades vienen definidas por los donantes y no existe un enfoque suficiente en la participación juvenil. Además, los donantes tienden a centrarse en impactos que puedan medirse más fácilmente, como llegar a un mayor número de beneficiarios. Aspectos como trabajar para empoderar a la juventud, a pesar de que pueden tener tanto impacto como el tipo de cambio que se mide más fácilmente con métodos cuantitativos, son mucho más difíciles de medir y demostrar. En este sentido, es importante sensibilizar a los donantes sobre los beneficios de la participación juvenil en el diseño y la implementación de los programas.

Por otra parte, los enfoques inflexibles y lineales, que aún abundan en el ámbito de la cooperación al desarrollo, no favorecen la participación de la juventud. Existe una contradicción entre la voluntad que expresan muchas ONG de promover la participación juvenil y la noción de que los donantes y los profesionales de las ONG son los “expertos”. La falta de conocimientos técnicos y de la jerga de la cooperación puede significar que los beneficiarios jóvenes queden excluidos de participar de manera significativa en las iniciativas de desarrollo. No hay que olvidar, tampoco, que en muchos casos la participación acaba quedando limitada a determinados perfiles de jóvenes, los más preparados, que suelen pertenecer a entornos más privilegiados.⁴⁴



Casos destacados El "Chat de la Esperanza"

Un caso de adaptación de los servicios ofrecidos por las entidades sociales a las preferencias y expectativas de sus usuarios podría ser el del Teléfono de la Esperanza. Además, este ejemplo también involucra a jóvenes como voluntarios en la prestación de estos servicios para otros jóvenes. El Teléfono de la Esperanza, la organización dedicada a brindar apoyo emocional, ha reconocido la necesidad de adaptarse a las preferencias comunicativas de la juventud. Para ello, ha implementado el "Chat de la Esperanza", un servicio de mensajería instantánea dirigido especialmente a esta franja de edad. Jóvenes voluntarios son fundamentales en la gestión de este servicio, para ofrecer apoyo y comprensión a sus congéneres. Esta iniciativa no solo facilita el acceso de las personas jóvenes a servicios de ayuda, sino que también involucra a voluntarios juveniles en roles de apoyo emocional, fomentando la empatía y la solidaridad entre ellos.

3.3.2 Las personas jóvenes como voluntarias de las ONG

El voluntariado es, a menudo, la primera experiencia de compromiso cívico para las personas jóvenes. En muchos casos, el voluntariado les ofrece puntos de entrada para determinar sus propias prioridades, establecer sus propias agendas y relacionarse con otros jóvenes u otros actores. Además, puede ser un factor catalizador para participar en el ámbito político. Es especialmente importante en los países cuyas poblaciones son más jóvenes y donde el rápido cambio social está provocando migraciones, la pérdida de estructuras tradicionales y desempleo.



Fuente: UN Volunteers (2022)

El voluntariado permite a la juventud desarrollar habilidades prácticas y profesionales, y le ofrece la oportunidad de conocer a personas con intereses similares y construir redes de apoyo y amistad. Sin embargo, no debemos olvidar que, en unas poblaciones jóvenes cada vez más desempleadas, el voluntariado juvenil puede ser una experiencia negativa o forzada, que sitúa a las personas jóvenes en un estado de “espera” o de explotación, debido a su vulnerabilidad o desventaja. Para romper este círculo vicioso, el voluntariado debe reajustarse, procurando que coincida con las habilidades y las experiencias exigidas en un empleo significativo y decente.⁴⁵

44. Douglas, A. (2023): “NGO reflections on putting the youth first: improving youth participation in development practice”. *Development in Practice*, 33(6): 700–712. DOI: <https://doi.org/10.1080/09614524.2023.2213861>

45. UN Volunteers (2022): *Youth Volunteering: Supporting young people's engagement in Covid-19 response and recovery*. Disponible en: <https://www.unv.org/sites/default/files/UNV-UNDP%20Youth%20Volunteerism%20in%20the%20COVID-19%20Context.pdf>

Según datos de la UN Volunteers, **hay en el mundo 600 millones de voluntarios jóvenes**, lo cual significa que uno de cada tres jóvenes ha sido voluntario.⁴⁶ En España, los datos del Observatorio del Voluntariado de 2024⁴⁷ revelan que **las personas jóvenes de entre 14 y 24 años representan el 13,1% del voluntariado en España, lo cual indica un aumento de la participación juvenil respecto a años anteriores**. A pesar de esta mejora, lo cierto es que no deja de ser un porcentaje relativamente bajo. Y es que, como hemos señalado, la juventud, en especial la generación Z, se caracteriza por tener un compromiso fundamentalmente puntual, orientado a proyectos específicos y de corta duración. Ello es debido, en parte, a una mayor movilidad y a su preferencia por colaborar en causas que les permitan ver un impacto concreto en un período relativamente breve. Además, el voluntariado tradicional, entendido como la dedicación continua a una sola causa o entidad no es el modelo preferido de esta generación, sino que opta por colaboraciones más flexibles, que le permitan compatibilizar distintas causas, de acuerdo con sus intereses y su disponibilidad de tiempo. Además, muchas personas jóvenes participan en iniciativas informales o comunitarias, sin afiliarse formalmente a una ONG, lo cual subraya la necesidad de adaptarse a sus preferencias y estilos de participación.

UN Volunteers: ¿Qué dicen los datos?

- Las personas jóvenes ya están actuando sobre los problemas que las afectan, como el cambio climático, la paz, la igualdad de género y el empoderamiento económico. Mil millones de personas son voluntarias activas y cerca de uno de cada tres jóvenes afirman estar haciendo voluntariado: casi 600 millones de jóvenes en todo el mundo.
- El voluntariado es el núcleo desde donde diversos grupos de jóvenes buscan apasionadamente la transformación social a su alrededor. Sin embargo, es importante reconocer el voluntariado juvenil como un contrato social en que las personas jóvenes no suelen tener demasiada voz ni voto sobre cómo comprometerse.
- A menudo, se espera que los voluntarios más jóvenes lleven a la práctica las ideas de las generaciones anteriores, en vez de tomar sus propias decisiones, y ello puede ser frustrante.
- En muchas culturas y contextos, el término voluntario tiene una connotación negativa entre las personas jóvenes que se identifican con términos alternativos como activista, pasante, empleado no remunerado, etc.

Fuente: UN Volunteers (2022): *Youth Volunteering: Supporting young people's engagement in Covid-19 response and recovery*. Disponible en: <https://www.unv.org/sites/default/files/UNV-UNDP%20Youth%20Volunteerism%20in%20the%20COVID-19%20Context.pdf>

La juventud no solo ha ampliado el abanico de formas de voluntariado, sino que ha redefinido las áreas de interés. Entre los principales tipos de voluntariado en que se implica la juventud en España, destacan:

- **Voluntariado medioambiental.** La crisis climática y la defensa del medio ambiente son, sin duda, dos de las mayores preocupaciones para la generación Z. Este tipo de voluntariado ha crecido significativamente en los últimos años, en parte por la influencia de movimientos globales como *Fridays for Future*, que han incentivado a las personas jóvenes a participar activamente en la lucha contra el cambio climático.
- **Voluntariado digital.** Uno de los aspectos que distingue a la generación Z es su dominio de las herramientas digitales, que ha dado lugar a un nuevo tipo de voluntariado. Estos jóvenes aprovechan sus habilidades tecnológicas para colaborar con ONG en tareas como la creación de contenidos para las redes sociales, la gestión de campañas online o la asistencia

46. Ibid

47. Observatorio del Voluntariado (2024): *Perfil del voluntariado 2024*.

técnica. El 35% de los voluntarios de la generación Z se han implicado en actividades de voluntariado digital, especialmente durante la pandemia de COVID-19, cuando muchas organizaciones tuvieron que adaptarse rápidamente al entorno virtual.

- **Voluntariado en derechos humanos y causas sociales.** Otro campo de interés importante es la lucha por la igualdad y por los derechos humanos. Movimientos como *Black Lives Matter*, la lucha LGTBIQ+ y la defensa de los derechos de las mujeres han sido grandes motores de movilización juvenil.
- **Voluntariado en apoyo a las comunidades locales.** Aunque las personas jóvenes son conocidas por su activismo global, también tienen mucho interés en impactar positivamente en sus comunidades locales. En España, el voluntariado de apoyo a las personas mayores, a la infancia en situación de riesgo o a las personas en exclusión social ha sido una de las áreas más destacadas.

Resultados de la encuesta “Jóvenes y ONG” realizada en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025

Las personas jóvenes que han participado en la encuesta se muestran, en general, **satisfechas con su experiencia de voluntariado**. El 29% la califican de “muy positiva” y otro 49%, de “positiva”. La mayoría de jóvenes coinciden en señalar que los principales beneficios del voluntariado son la satisfacción personal, el crecimiento y el desarrollo personal (incluyendo el aprendizaje de nuevas habilidades), así como contribuir a una causa e incidir en la transformación social. Otros factores, como los beneficios académicos o laborales, las oportunidades para liderar proyectos o impulsar iniciativas, e incluso las oportunidades de crecimiento profesional, son valorados en mucha menor medida por la mayoría de jóvenes.

Figura 29: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Beneficios del voluntariado.

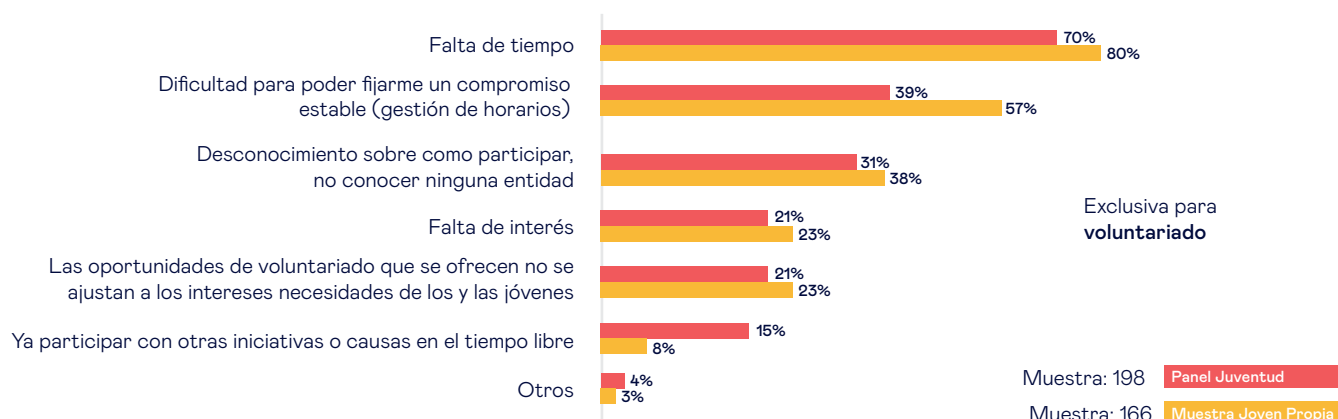


Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Los principales frenos para hacer labores de voluntariado se centran, fundamentalmente, en la falta de tiempo: el 70% de los encuestados apuntan este factor. Otros frenos son la gestión de los horarios, el desconocimiento sobre cómo participar o la falta de ajuste entre las oportunidades de voluntariado y los intereses o las necesidades de las personas jóvenes. Cabe destacar que el 21% también aducen falta de interés.

Figura 30: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Frenos al voluntariado.



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025



Para seguir reflexionando...

Resultados del grupo de trabajo “Activar la Generación Z”

Desde Voluntare, la red de voluntariado corporativo, han puesto en marcha el **grupo de trabajo “Activar la Generación Z”**, con el objetivo de entender cómo involucrar a esta nueva generación en las actividades sociales impulsadas por empresas y entidades sociales. El estudio, basado en un **cuestionario con 220 respuestas de personas pertenecientes a esta generación**, arrojó conclusiones reveladoras sobre las preferencias de la juventud en cuanto a actividades sociales y de voluntariado

→ **Impacto tangible y aprendizaje.** La generación Z no busca simplemente participar por participar. Prefiere actividades que tengan un impacto claro y tangible en la sociedad y en el medio ambiente. Además, valora las oportunidades donde pueda poner en práctica sus conocimientos y aprender habilidades nuevas, ya que busca un crecimiento personal y profesional, al tiempo que contribuye a una causa.

→ **Trabajo en equipo y presencialidad.** Sorprendentemente, el 91% de los encuestados manifestaron que preferían las actividades en equipo, lo cual refleja su deseo de compartir experiencias y trabajar de forma colaborativa. Además, el 93% prefieren participar en actividades presenciales, lo cual indica que, aunque están hiperconectados digitalmente, valoran las conexiones humanas y el contacto directo.

→ **Compromiso puntual.** En cuanto al tipo de compromiso, el 63% de las personas jóvenes prefieren actividades puntuales. Esto sugiere que, aunque están interesadas en involucrarse, buscan opciones que no interfieran en su rutina diaria o en sus compromisos a largo plazo

Figura 31: Resultados del grupo de trabajo “Activar la Generación Z” de Voluntare.

Resultados clave.

Respecto a las causas sociales que prefieren los jóvenes

- 80%** prefieren apoyar causas medioambientales y de lucha contra la desigualdad social.
- 60%** prefieren colaborar en proyectos de voluntariado relacionados con infancia y desarrollo comunitario.

A la hora de hacer voluntariado, los jóvenes de menos de 30 años

- 91%** prefieren actividades en equipo
- 85,5%** prefieren actividades al aire libre
- 93%** prefieren de manera presencial
- 75,8%** prefieren colaborar con su talento
- 63%** prefieren que el compromiso sea puntual

Las principales motivaciones de los jóvenes a la hora de hacer voluntariado son:

- Sentir que están marcando una diferencia.
- Adquirir habilidades nuevas.
- Conectar con personas similares.

Las principales motivaciones de los jóvenes a la hora de hacer voluntariado son:

- La duración y el compromiso exacto de su colaboración.
- Los objetivos del voluntariado y su rol.
- El impacto social de su acción y de la actividad en sí.

Fuente: Voluntare (2024): Grupo de trabajo “Activar la Generación Z”.

Disponible en: <https://www.voluntare.org/voloteca/resultados-del-grupos-de-trabajo-activar-la-generacion-z/>

3.3.3 La juventud como activista de campañas de incidencia pública de las ONG

En los últimos años, las ONG han empezado a rediseñar sus estrategias de incidencia pública y sensibilización para incluir a la juventud como actor clave. Lejos de los esquemas tradicionales de voluntariado con un compromiso a largo plazo, las ONG están apostando por colaboraciones más flexibles y dinámicas, que se ajusten a las necesidades y preferencias de las nuevas generaciones. Este cambio no solo amplifica el alcance de sus campañas, sino que también ofrece a las personas jóvenes una plataforma para expresar sus inquietudes y liderar los cambios sociales. La juventud puede jugar diferentes roles en este sentido:

- **Agentes de cambio.** Las personas jóvenes actúan como catalizadoras de la transformación social, movilizand a sus congéneres y generando conciencia sobre temas críticos. Su capacidad para cuestionar el statu quo y proponer soluciones innovadoras es inestimable en las campañas de las ONG.
- **Difusores de información.** Utilizando plataformas digitales y las redes sociales, las personas jóvenes amplifican sus mensajes y aumentan el alcance de las campañas, llegando a audiencias más amplias y diversas. Por ejemplo, la iniciativa #YoungVoicesOfChange, lanzada por la Unión Europea y UNICEF, busca reunir las voces de las personas jóvenes antes de la Cumbre UE-CELAC y demostrar el poder del activismo digital.
- **Organizadores.** Participan activamente en la planificación y ejecución de eventos, talleres y actividades, aportando su tiempo y habilidades para el éxito de las iniciativas.
- **Representantes.** Algunos jóvenes asumen roles de liderazgo, representando a las ONG en foros, conferencias y medios de comunicación, para dar voz a las preocupaciones de su generación.

Las ONG que están apostando por impulsar el activismo de las personas jóvenes dentro de sus organizaciones identifican diversos factores clave de éxito:

- **Formación y mentoría.** Aunque las personas jóvenes aportan energía e innovación, las ONG también han identificado la importancia de proporcionar formación y apoyo para que puedan desarrollar plenamente su potencial como activistas y líderes.
- **Construcción de alianzas intergeneracionales.** Las campañas más efectivas combinan la experiencia de los miembros mayores de las ONG con las ideas frescas de la juventud, creando un equilibrio entre innovación y conocimiento estratégico.
- **Retos de sostenibilidad.** Un desafío recurrente es cómo mantener el compromiso a largo plazo de las personas jóvenes, especialmente en un entorno en que las prioridades pueden cambiar rápidamente. Las ONG han de ser creativas para ofrecer experiencias significativas que les motiven a seguir implicadas.



Casos destacados

Los activistas de Intermón Oxfam

Intermón Oxfam busca colaborar con jóvenes dinámicos, inconformistas, a quienes les gusten las redes sociales, trabajar en equipo, participar en actividades de cara al público: “Una oportunidad para pasar de la indignación a la acción. Nuestra Área de Campañas y Activismo es un equipo formado por personas convencidas de la necesidad de llevar nuestras campañas a la calle para lograr cambios en las políticas, las leyes, las empresas, las actitudes, etc. A partir de la innovación y la colaboración de artistas, músicos y otros colectivos, queremos hacer realidad el cambio.”

¿Qué hacen los y las activistas...?

- Participar en actividades de campañas que se desplieguen en su lugar de residencia.
- Formarse en campañas prioritarias.
- Aportar ideas de acciones en las reuniones trimestrales que convoca la ONG.
- Difundir en sus redes sociales las campañas y las acciones del Área de Campañas y Activismo.

¿Qué obtienen a cambio...?

Participar en espacios donde pueden exponer sus ideas y a la vez formarse activamente para ser parte de la transformación social.

¿Qué dedicación es necesaria...?

Puntual. Las personas jóvenes reciben la convocatoria de acciones y pueden sumarse a aquellas que más les interesen. .

3.3.4 La juventud como donante y colaboradora de las ONG

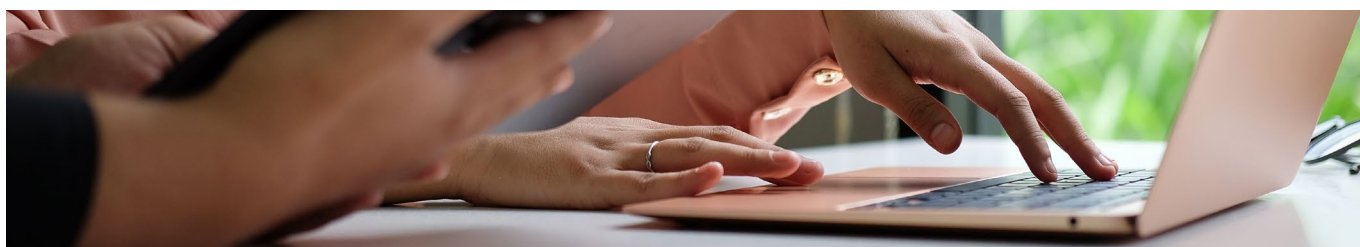
Uno de los tipos más habituales de interacción de la juventud con las ONG es el apoyo económico puntual. Lo cierto es que el contexto económico en que se hallan muchos jóvenes en España, marcado por el desempleo y la precariedad laboral, afecta directamente su capacidad para efectuar donaciones regulares. Los ingresos inestables limitan su disposición a comprometerse con donaciones mensuales, una tendencia que ha obligado a las ONG a explorar nuevas formas de interacción financiera. Métodos como las donaciones puntuales o a través de plataformas que facilitan la contribución gradual han demostrado ser efectivos para captar a pequeños donantes que, pese a su limitada capacidad económica, desean contribuir.

Los datos de la Asociación Española de Fundraising sobre el perfil del donante en España en el año 2024 muestran que **las personas jóvenes de entre 18 y 24⁴⁸ años representan el 10,22% de los donantes actuales, mientras que las de 25 a 34 años constituyen el 15,23% del total.**

Según datos de este mismo informe, para el grupo de edad de 18 a 24 años, lo que más les mueve a colaborar es la causa por la cual trabaja la ONG, mostrando una mayor disposición a colaborar con cualquier organización que se dedique a esa causa. En cambio, en el grupo de edad de 25 a 34 años se observa una tendencia más marcada hacia la búsqueda de un equilibrio entre la causa que les importa y las expectativas que tienen sobre la transparencia, la gestión y forma de trabajar de la ONG. No obstante, **la causa sigue siendo un factor muy importante** para este grupo. Una de las razones principales que impulsan a la juventud a donar es, pues, tener un vínculo directo con la causa, ya sea a través de amigos, familiares o personas cercanas que hayan sido beneficiarias de una ONG. Esta conexión es un factor clave para motivar su contribución financiera.

Otro aspecto central para las generaciones jóvenes es la confianza en las organizaciones que deciden apoyar. La juventud busca evidencias del impacto, ya sea a través de informes anuales, certificaciones de transparencia o incluso revisiones de plataformas como Trustpilot. Además, prefiere estar informada constantemente sobre el progreso de las iniciativas que apoya. Esta necesidad de transparencia va asociada al deseo de establecer una relación a largo plazo con las ONG. Muchos jóvenes no solo ven la donación como un acto puntual, sino como el inicio de un compromiso más amplio. Por ello, esperan que las organizaciones mantengan una comunicación constante sobre el impacto de su apoyo, de manera similar a las estrategias que siguen las grandes marcas en sus campañas de marketing digital.

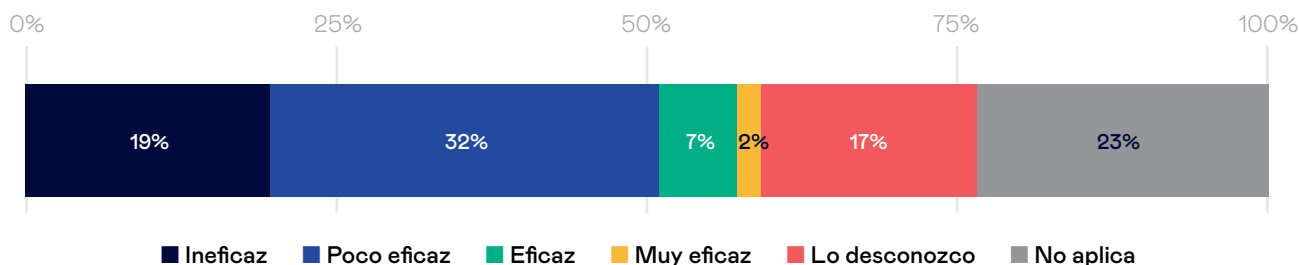
Lo cierto es que las entidades sociales que han participado en la encuesta administrada en el marco de este informe **señalan mayoritariamente la falta de eficacia de las iniciativas de sus organizaciones para captar donaciones entre la juventud.** El 19% las considera ineficaces y el 32%, poco eficaces. Solo el 7% de las personas encuestadas las califican de eficaces. Es evidente que la captación de socios y donantes jóvenes supone un reto importante para las ONG. Muchas entidades consideran que sus causas no resultan interesantes para las personas jóvenes y, de hecho, no hacen esfuerzos activos por captarlas como socias o colaboradoras. En el último capítulo de este informe, trataremos de ofrecer algunas recomendaciones prácticas para mejorar la relación de las entidades sociales con sus potenciales socios y donantes jóvenes.



48. Asociación Española de Fundraising (2024): *Perfil del donante*.

Figura 32: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Efectividad de la captación de donaciones de la juventud



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Muestra (N): 352



Para seguir reflexionando...

Principales conclusiones del informe

Gen Z at the Table: A Special Edition of the Next Generation of Giving

Gas a futuro

El **33%** planea donar más el próximo año

↓
Crecerán los ingresos si se cultiva



Donar sobre la marcha

El **42%** se involucra de **forma espontánea** (pago en tienda, redes sociales)

↓
Integrar donación en el día a día



Apoyo total

El **84%** de la Gen Z colabora con causas

↓
Punto de partida: generación muy predispuesta



Confianza = €

El **70%** incrementa la donación si recibe **informes de impacto**; **60%**, si recibe **agradecimiento**

↓
La transparencia y el feedback son palancas clave



Modo empresa ON

El **89%** dona y el **92%** hace voluntariado cuando su **empresa lo ofrece**

↓
Programas corporativos = acelerador



Fuente: Elaboración propia

- **Los miembros de la generación Z son generosos, especialmente con su tiempo y sus energías.** El 84% de los miembros de la generación Z que han participado en este estudio afirman que apoyan, de alguna manera, a organizaciones sin fines de lucro, organizaciones benéficas o causas.
- **Las donaciones de la generación Z probablemente aumentarán en los próximos años.** Como donantes financieros, los miembros de la generación Z se hallan en una etapa temprana de su desarrollo, pero un tercio de los donantes de la generación Z señalan que planean aumentar sus donaciones en el próximo año.

- **La generación Z está motivada por la confianza en las organizaciones y quiere tener la seguridad de que tendrán impacto.**
 - En general, los miembros de la generación Z informan que sus donaciones están motivadas por la creencia en la misión de la organización y quieren tener la seguridad de que la organización retribuye a la comunidad.
 - Casi el 70% señalan que es probable que los informes de impacto motiven un aumento de las donaciones y casi el 60% indican que una carta de agradecimiento les motivaría.
- **La conveniencia y la espontaneidad impulsan las preferencias de los canales de donación de la generación Z.** Los canales de donación más efectivos para la generación Z incluyen oportunidades adaptadas al flujo de su vida diaria, como donaciones al efectuar pagos en comercios, en eventos y a través de las redes sociales. El 42% admiten que tienden a participar de manera espontánea en causas y organizaciones.
- **La donación y el voluntariado en el lugar de trabajo son factores muy positivos para la generación Z.** Entre los empleados de las empresas que ofrecen estos programas, los integrantes de la generación Z participan en ellos en 89% y el 92% de los casos, respectivamente.

Fuente: Blackbaud Institute (2024): *Gen Z at the Table: A Special Edition of the Next Generation of Giving*

3.3.5 La juventud como fuerza laboral de las ONG

Los trabajadores jóvenes son esenciales para la sostenibilidad a largo plazo del sector. Para contar con líderes experimentados en el futuro, las ONG necesitan contratar y retener a trabajadores jóvenes que comiencen hoy su carrera. Lo cierto es que la encuesta realizada en el marco de esta investigación señala que **4 de cada 10 jóvenes han considerado alguna vez la posibilidad de trabajar en una ONG.**

Una de las principales razones que llevan a las personas jóvenes a trabajar en ONG es la búsqueda de un propósito significativo. En el caso específico de España, la crisis económica de las últimas décadas ha despertado una mayor conciencia hacia los temas sociales y medioambientales, y ello ha motivado a muchos jóvenes a participar en el sector no lucrativo, donde sienten que su impacto puede ser más directo y tangible. **El deseo de generar un cambio positivo, combinado con la flexibilidad laboral que ofrecen muchas ONG, es un fuerte atractivo.** En un mercado laboral cada vez más exigente, las ONG permiten a las personas jóvenes desarrollar una carrera con sentido, a menudo en un entorno más horizontal y colaborativo que el del sector privado.

Los resultados de la encuesta administrada muestran que las ONG sitúan el trabajo con propósito y la causa como factores prioritarios de su propuesta de valor como empleadoras, seguidos de las posibilidades de desarrollo profesional, el buen ambiente laboral y la experiencia en el tercer sector. La retribución, así como otros incentivos no económicos, son los factores menos señalados.



Figura 34: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

La ONG como empleadora.



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Muestra (N): 365 (ponderadas)

Y es que una de las principales barreras para que los jóvenes se incorporen al sector es la **precariedad laboral**. En muchos casos, los salarios de los empleos que ofrecen las ONG son inferiores a los del sector empresarial, lo cual supone una limitación significativa, especialmente para quienes viven en las grandes ciudades, donde el coste de la vida es más alto. Además, las posiciones disponibles suelen ser temporales o a tiempo parcial, y ello dificulta la estabilidad financiera que muchos jóvenes buscan.

Otra limitación es la **inseguridad laboral**. A menudo, las ONG dependen de fondos externos y de subvenciones gubernamentales, lo cual genera incertidumbre sobre la continuidad de los proyectos y, por tanto, en los contratos de sus empleados. Esta falta de estabilidad es una preocupación real para las personas jóvenes, que buscan carreras más seguras.

A pesar de estos desafíos, la incorporación de jóvenes entre el personal de las ONG conlleva importantes ventajas. En primer lugar, **la innovación y la digitalización**: las personas jóvenes son nativas digitales y traen consigo una serie de habilidades tecnológicas que pueden transformar la manera en que las ONG se comunican con su público y gestionan sus operaciones. Ello es especialmente relevante en un entorno en que las redes sociales y las plataformas digitales son esenciales para la captación de donantes y voluntarios.

Además, la juventud aporta **nuevas perspectivas** sobre cómo enfrentarse a los desafíos globales. Al estar profundamente conectada con determinados temas, como el cambio climático y la justicia social, su incorporación permite que las ONG mantengan su relevancia en un mundo en cambio constante.

“

Creo que no se puede pensar en los jóvenes de ahora como aquellos que en el futuro podrán sostener económicamente a las entidades. Porque creo que el modelo está cambiando, no serán donantes recurrentes como han sido generaciones anteriores, y seguirán pensando en diferentes formas de participar. Considero que las entidades que tienen un modelo basado en donantes, tendrán que plantearse si será posible mantenerlo en el futuro.”

Cita editada a partir de una intervención en el comité asesor joven, reunión 21 de enero.



Para seguir reflexionando...

Características del mercado laboral del tercer sector en España

Principales ideas del informe *Calidad del empleo en el tercer sector*

En 2023, había 528.126 personas contratadas en el tercer sector. Los menores de 34 años siguen teniendo un peso importante (el 31,9%), pero **el sector empieza a registrar un relativo envejecimiento de su personal empleado**, con un 16,2% de personas trabajadoras con 55 años o más. A pesar de su alta cualificación, el salario bruto anual de las personas trabajadoras en el tercer sector es inferior a la media salarial de las personas trabajadoras en España. Mientras que el salario medio bruto anual en el tercer sector era de 23.582 € en 2023, en España la media salarial anual era de 25.353 € brutos en 2022.

La principal razón manifestada por las personas trabajadoras del tercer sector para sentirse satisfechas con su empleo es **contribuir a una sociedad mejor**

(85,4%). Le siguen el **buen ambiente de trabajo** (57,7%) y la **posibilidad de un aprendizaje cotidiano continuo** en el ejercicio de sus funciones (50,5%).

El estudio identifica la **puesta en valor del salario emocional** como una estrategia para atraer a la juventud. Promocionar el empleo en el sector a partir del reconocimiento y la promoción del salario emocional puede ser una estrategia efectiva. Para ello, es necesario consolidar ciertos beneficios no económicos, como la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional y un ambiente laboral positivo. Todo ello puede ser una herramienta para retener talento y mejorar la percepción del empleo en el sector

Fuente: Observatorio del Empleo en el Tercer Sector y Plataforma del Tercer Sector (2024)

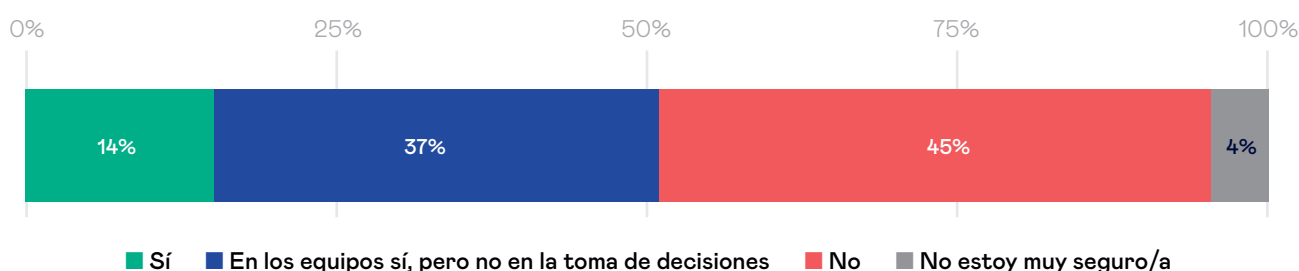
3.3.6 La participación de la juventud en la toma de decisiones en las ONG

En la última década, las ONG en España han reconocido la importancia de incorporar a las generaciones jóvenes en la toma de decisiones, como estrategia para revitalizar sus estructuras y para adaptarse a los nuevos desafíos sociales. Efectivamente, la incorporación de jóvenes en la toma de decisiones dentro de las ONG no solo es una cuestión de representatividad, sino que responde a una necesidad estructural de innovación y adaptación. Las generaciones más jóvenes traen consigo nuevas perspectivas sobre temas esenciales como el cambio climático, la justicia social, los derechos humanos y las nuevas tecnologías.

Los resultados de la encuesta realizada muestran que el 45% de las personas que trabajan en el tercer sector creen que **las generaciones jóvenes no están suficientemente representadas** ni en los equipos ni en la toma de decisiones de sus organizaciones. El 37% creen que sí están representadas en los equipos de trabajo, pero no en la toma de decisiones. Esta es, pues, una cuestión pendiente en el sector.

Figura 34: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

¿Crees que las generaciones jóvenes están suficientemente representadas en los equipos y en la toma de decisiones dentro de tu ONG?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Muestra (N): 374

Beneficios de la participación juvenil en la toma de decisiones

- **Innovación y adaptabilidad.** Las personas jóvenes son nativas digitales y están profundamente conectadas con las tendencias emergentes, lo cual les permite aportar ideas innovadoras sobre cómo enfrentarse a los desafíos actuales. Su enfoque en la sostenibilidad, el cambio climático y el activismo digital ha llevado a las ONG a reconsiderar sus estrategias tradicionales y adaptarlas a un mundo más conectado y dinámico.
- **Diversificación de perspectivas.** Incluir a jóvenes en los procesos de toma de decisiones permite a las ONG obtener una perspectiva más diversa y representativa de las necesidades y prioridades de la sociedad actual. Esto es crucial para asegurar que las organizaciones puedan abordar, de manera efectiva, los problemas que afectan a las diferentes generaciones y grupos sociales.
- **Fortalecimiento del compromiso intergeneracional.** Cuando las ONG permiten que las personas jóvenes participen activamente en la toma de decisiones, se fortalece su compromiso intergeneracional. Las organizaciones que fomentan la colaboración entre jóvenes y generaciones más experimentadas logran una mayor cohesión interna y una cultura organizativa más inclusiva y colaborativa.



En el próximo capítulo, intentaremos ofrecer algunas recomendaciones y pistas para afrontar este reto y promover unas estructuras más horizontales y colaborativas, en que la juventud tenga un espacio de participación relevante.

Cuarta parte

Impulsar el acercamiento entre la juventud y las ONG

4.1 El marco conceptual: el empoderamiento de la juventud

El concepto de empoderamiento juvenil es fundamental a la hora de repensar la relación entre las generaciones jóvenes y las entidades sociales. **Cuando nos relacionamos auténticamente con la juventud, trabajamos con ella, no para ella, en pos de unos objetivos compartidos.** Nos preparamos a nosotros mismos y a nuestras organizaciones para la participación inclusiva de la juventud y para la toma de decisiones compartida. Fomentamos la responsabilidad mutua.⁴⁹

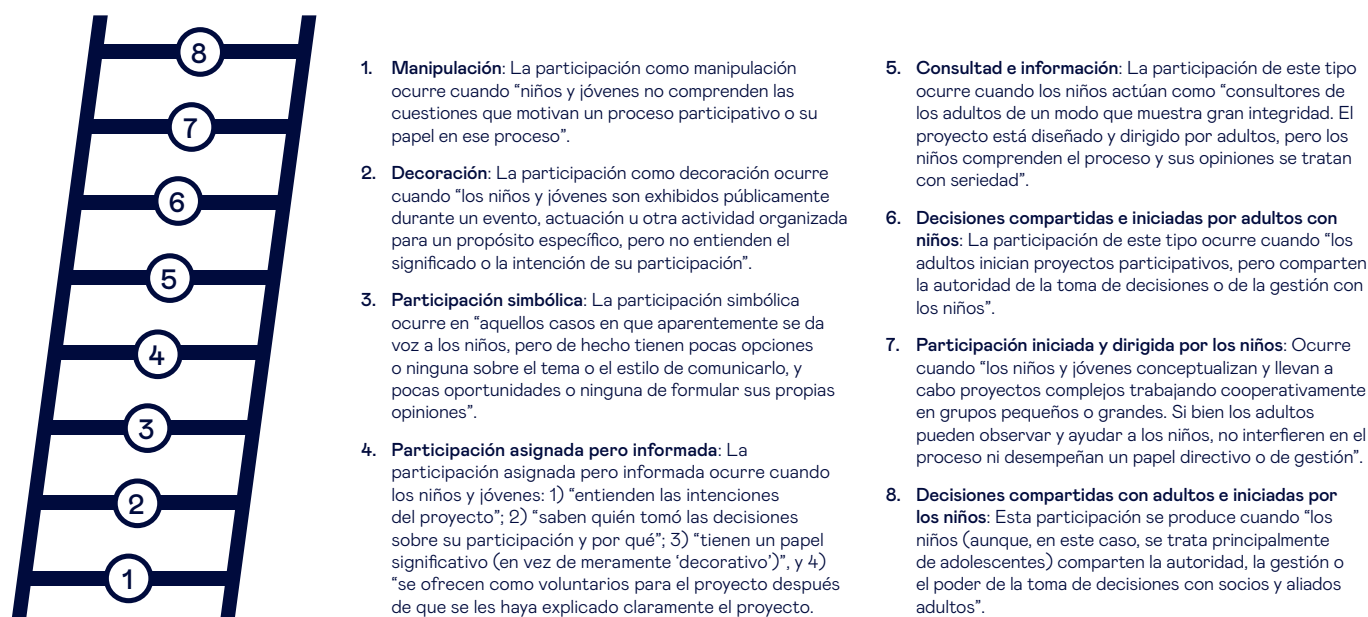
“ Cuando hablamos de participación juvenil, nos referimos a un concepto amplio, que va más allá de la política institucional: nos referimos a cómo los jóvenes pueden y deben crear comunidad, crear calidad de vida colectiva, gestionar lo público, sintiendo en todo momento que tienen voz, palabra y capacidad de decisión.

EAPN (2023): *Guía para fomentar la movilización y participación de la juventud.*

La participación y el empoderamiento juvenil se producen cuando la juventud participa en oportunidades y en roles significativos que le permiten desarrollar sus fortalezas, asumir responsabilidades y contribuir a las decisiones que le afectan directamente y también a los demás. Esta participación puede ser de mayor o menor intensidad. Diversos autores han perfilado esta participación a través de diferentes modelos, que comparten una misma perspectiva. Uno de los primeros es la *Escalera de la participación de los niños y jóvenes de Roger Hart*. La tipología de Hart se presenta como una “escalera” metafórica en que cada peldaño ascendente representa un mayor nivel de agencia, control o poder del niño o joven.⁵⁰

Los primeros niveles de manipulación, decoración y simbolismo denotan intentos fallidos o falsos de participación juvenil, cuando la juventud parece estar en una posición de toma de decisiones, pero, en realidad, participa muy poco o nada en los eventos.

Figura 36: Escalera de la participación de Roger Hart



Fuente: Hart, R. A. (1992)

49. Véase <https://actforyouth.net/program-toolkit/youth-engagement/>

50. Hart, R. A. (1992): *Children's participation: From tokenism to citizenship*. Florencia: International Child Development Centre de la UNICEF.
Hart, R. A. (2008): “Stepping back from ‘the ladder’: Reflections on a model of participatory work with children”. En *Participation and Learning: Perspectives on education and the environment, health and sustainability* (pp. 19–31). Springer.

Años más tarde, Phil Treseder reformuló la *Escalera de Participación infantil* de Roger Hart en una configuración radial para evitar las críticas comunes a la metáfora de la escalera: **en las situaciones del mundo real, la participación no se desarrolla en una secuencia ordenada de arriba a abajo, y las formas de participación situadas en los peldaños inferiores de la escalera no son intrínsecamente peores que los niveles superiores; de hecho, pueden ser apropiadas en determinadas circunstancias**, como cuando niños y jóvenes necesitan el apoyo y la orientación de los adultos para participar plenamente en un proceso de liderazgo o de toma de decisiones.

“Una poderosa razón implícita para la participación juvenil no auténtica es el adultismo, es decir, el comportamiento y las actitudes que surgen de los estereotipos negativos que los adultos tienen sobre la juventud.

El adultismo se basa en la creencia de que la juventud carece de inteligencia o habilidad. Esta creencia está muy respaldada por las normas sociales, que hacen que las personas jóvenes no se sientan valoradas, respetadas o escuchadas.

Por eso, la preparación de los adultos es tan importante para una participación exitosa de la juventud.

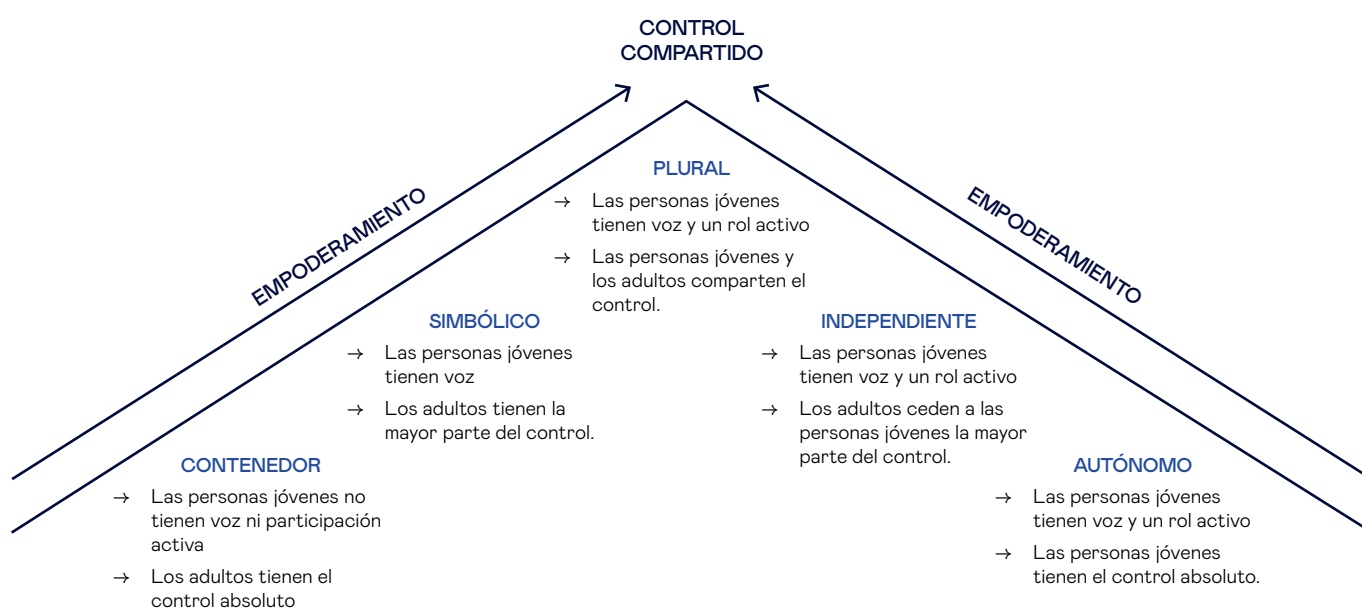
Fuente: ACT for Youth.

Figura 37: Modelo de participación de Phil Treseder



Uno de los últimos desarrollos es el de la *Typology of Youth Participation and Empowerment (TYPE) Pyramid*.⁵¹ La pirámide TYPE representa tres tipos de participación categórica: control de los adultos, control de las personas jóvenes y control compartido. El control de los adultos y el control de las personas jóvenes se colocan al mismo nivel, lo cual sugiere unos niveles relativamente iguales de empoderamiento en un continuo, mientras que el control compartido se eleva por encima de los otros dos. Según estos autores, **los grados de empoderamiento aumentan, tanto para la juventud como para los adultos, a medida que las actividades participativas evolucionan hacia formas mejores de asociación entre jóvenes y adultos**. Además, la presentación piramidal del modelo está diseñada intencionalmente para "evitar la suposición de que la participación impulsada por jóvenes es ideal", que era una interpretación errónea habitual de los modelos anteriores de participación y empoderamiento basados en la escalera.

Figura 38: Pirámide TYPE



Fuente: Wong, N.; Zimmerman, M.; Parker, E. (2010)

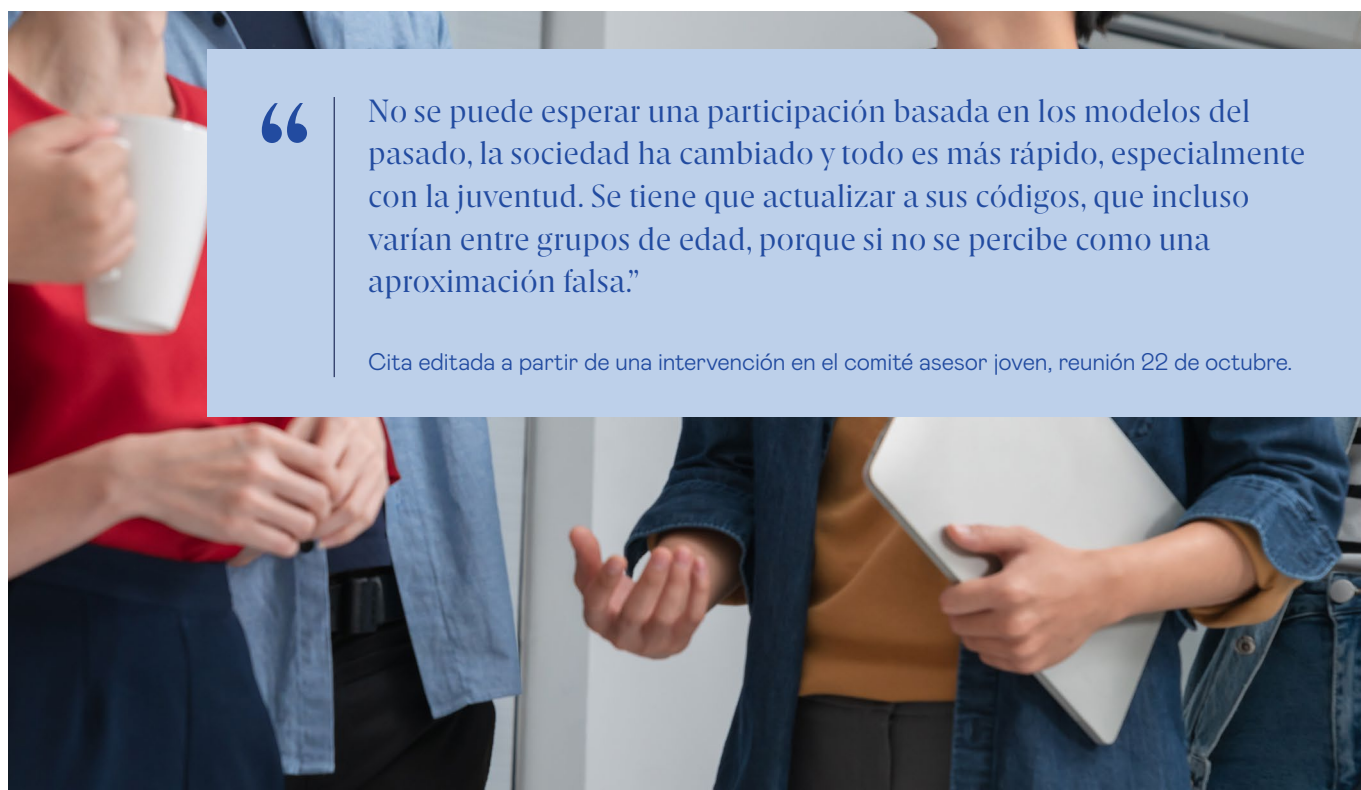
Según los autores, las formas de participación de la juventud impulsadas por los adultos (tanto la definida como "recipiente" como la "simbólica") son, en gran medida, "estéticas", lo cual puede suscitar escepticismo respecto de las motivaciones de los adultos. El término inglés *vesse/* simboliza cómo los modos de participación de la juventud a menudo se convierten en "contenedores" de los motivos y de las agendas de los adultos. Los modos de participación de las personas jóvenes a nivel simbólico se dan cuando los adultos permiten que la voz y la iniciativa de estas orienten las agendas o los procesos participativos, pero los adultos conservan el control al menos parcial de las actividades de estos jóvenes. En este tipo de participación, estos tienen la oportunidad de expresar sus perspectivas sobre los problemas y sus posibles soluciones, y de ser escuchados por los encargados de tomar las decisiones. Los adultos pueden, por ejemplo, establecer estructuras formales o informales para que los y las jóvenes expresen sus opiniones y experiencias. Los puestos que ocupan estos últimos en las juntas directivas de las organizaciones o en los comités asesores suelen encajar en este tipo de participación. El mecanismo de participación es simbólico o representativo de los procesos democráticos; sin embargo, a menudo, la juventud no tiene mucho poder en el proceso de toma de decisiones o de establecimiento de la agenda.

51. Wong, N.; Zimmerman, M.; Parker, E. (2010): "A Typology of Youth Participation and Empowerment for Child and Adolescent Health Promotion". *Community Psychology Journal*, 46:100-114.

Las formas de participación impulsadas por la juventud pueden ser iniciadas por jóvenes o adultos, pero son principalmente las personas jóvenes quienes toman las decisiones. **Los modos de participación juvenil “autónomos” se dan cuando las personas jóvenes tienen control absoluto sobre las agendas y los procesos participativos.** Este tipo de participación *“describe escenarios donde las personas jóvenes han tomado medidas para crear sus propios espacios para la voz, la participación y la expresión del poder, independientemente de la participación de los adultos”*.⁵² Téngase en cuenta que este tipo de participación no es per se siempre positiva, ya que contiene también algunas iniciativas juveniles que pueden ser perjudiciales para un desarrollo saludable, mientras que no se beneficia del conocimiento o de la experiencia de los adultos.

Los modos de participación juvenil “independientes” ocurren cuando las personas jóvenes tienen un cierto grado de control sobre las agendas y los procesos participativos, pero los adultos conservan al menos un control parcial, como la capacidad de vetar las decisiones de la juventud.

Los modos pluralistas de participación de la juventud aparecen en la cúspide de la pirámide y simbolizan el máximo potencial de asociación y empoderamiento entre jóvenes y adultos. Según los autores, *“si bien las asociaciones entre jóvenes y adultos pueden tener distintos grados de control por parte de estos, la planificación y la toma de decisiones compartidas son lo que diferencia el tipo pluralista de otros tipos de participación en la pirámide. El control compartido entre jóvenes y adultos proporciona un acuerdo social que es ideal para el desarrollo y el empoderamiento positivos de la juventud. De este modo, el propósito de la presencia de los adultos es maximizar las condiciones y las oportunidades para que las personas jóvenes participen, pero no son demasiado dominantes ni se involucran hasta el punto de obstaculizar el desarrollo o el empoderamiento de los jóvenes”*.⁵³



“

No se puede esperar una participación basada en los modelos del pasado, la sociedad ha cambiado y todo es más rápido, especialmente con la juventud. Se tiene que actualizar a sus códigos, que incluso varían entre grupos de edad, porque si no se percibe como una aproximación falsa.”

Cita editada a partir de una intervención en el comité asesor joven, reunión 22 de octubre.

52. Wong, N.; Zimmerman, M.; Parker, E. (2010): “A Typology of Youth Participation and Empowerment for Child and Adolescent Health Promotion”. *Community Psychology Journal*, 46:100-114.

53. Ibid.

4.2 Nuevas formas de relación y colaboración de las ONG con los movimientos y las iniciativas de activismo juvenil

En el apartado 2.2, hemos visto que la juventud es protagonista de muchos de los movimientos de cambio social más significativos de las últimas décadas. Las ONG no pueden quedar al margen de estas iniciativas, por lo cual buscar vías de colaboración con estos jóvenes activistas e innovadores sociales es una cuestión fundamental. Mientras que, históricamente, las ONG han sido actores principales en la movilización social, con el ascenso de la generación Z y su particular forma de organizarse, **uno de los roles de las ONG está pasando de liderar estas luchas a asumir un papel más de facilitación y amplificación del activismo juvenil.**

El cambio más significativo es que la juventud actualmente ya no depende tanto de las ONG para organizarse y movilizarse. Gracias a las redes sociales y las plataformas digitales, los activistas juveniles pueden difundir sus mensajes y movilizar a grandes masas sin la infraestructura tradicional de las ONG. Ello supone redefinir el rol de las ONG. En muchos casos, en vez de liderar, las ONG deben ahora apoyar a las personas jóvenes proporcionándoles recursos logísticos, plataformas para la incidencia política y redes globales que los movimientos juveniles, por sí solos, pueden no tener a su disposición. La cuestión ya no es tanto “si” las ONG deberían colaborar con estos movimientos, sino “cómo” y “cuándo”.

Lo cierto es que algunas ONG incluso se plantean si su colaboración puede perjudicar más que beneficiar a estos movimientos, e incluso también a su propia organización. La colaboración con determinados movimientos supone el riesgo de que los medios publiquen una historia negativa sobre la ONG, que los donantes no aprueben su vinculación con ciertos movimientos o que sus simpatizantes se alejen. Sin embargo, esta decisión debe guiarse por la priorización del impacto sobre el desarrollo institucional: ¿Podemos aceptar incluso un cierto perjuicio para nuestra marca, si nos ayuda a cumplir nuestra misión?⁵⁴ **Las ONG necesitan más que nunca una combinación de humildad e inteligencia estratégica** para saber en cada momento donde está la energía de transformación y cómo apoyarla.

La capacidad de las ONG de amplificar el impacto del activismo juvenil

El poder de las ONG para amplificar el impacto de los movimientos juveniles es una de las razones básicas por las cuales la juventud sigue colaborando con estas organizaciones, incluso cuando prefiere operar de una manera más independiente. Las ONG, con su experiencia en la incidencia política, pueden traducir las demandas de los movimientos juveniles en cambios legislativos y en la agenda política global.

Por ejemplo, el movimiento *Black Lives Matter*, que comenzó en 2013 como respuesta a la violencia policial contra la comunidad afroamericana, ha recibido el apoyo de ONG como Amnistía Internacional, que amplificaron sus demandas de justicia racial a nivel internacional. Estas ONG no solo apoyaron las movilizaciones, sino que también canalizaron las demandas juveniles hacia los organismos internacionales, como las Naciones Unidas, ayudando a que el mensaje de la juventud fuera escuchado en foros de alto nivel.

Este tipo de apoyo es fundamental para los movimientos juveniles, ya que las ONG dan acceso a **espacios de toma de decisiones** y a foros globales a los cuales los y las jóvenes activistas podrían no tener acceso por sí solos. Además, las ONG tienen una vasta **experiencia en campañas de incidencia**, lo cual permite que las demandas juveniles tengan mayor alcance y sostenibilidad

54. Silberman, M. (2020): “Can NGOs and social movements be authentic allies?” Publicado en *openDemocracy*, 28 de enero. Disponible en: <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/can-ngos-and-social-movements-be-authentic-allies/>



Casos destacados

El apoyo de diversas ONG al movimiento *Fridays for Future* (FFF)

Un claro ejemplo sería el apoyo que grandes organizaciones medioambientales y de desarrollo ofrecieron a Fridays for Future, proporcionando infraestructura logística para las huelgas y dando visibilidad al movimiento en los foros internacionales, sin intentar controlar su dirección o estructura. Esta colaboración se tradujo en:

→ **Apoyo logístico y organizativo:** ONG como Greenpeace y Oxfam han proporcionado asistencia en la planificación y ejecución de manifestaciones y eventos organizados por FFF, ofreciendo recursos y experiencia en la organización de movilizaciones masivas.

→ **Asesoramiento técnico y científico:** Iniciativas como *Scientists for Future* han ofrecido respaldo científico al movimiento, validando las demandas de los activistas jóvenes y proporcionando información basada en las investigaciones actuales sobre el cambio climático.

→ **Plataformas de difusión:** ONG internacionales han utilizado sus canales de comunicación para amplificar las voces de FFF, ayudando a difundir sus mensajes a una audiencia más amplia y diversa. Greenpeace incluso entregó el control de sus redes sociales al movimiento durante un día en mayo de 2019 para llegar a más personas.

→ **Colaboración en acciones legales:** Organizaciones como Ecologistas en Acción, Greenpeace y Oxfam han trabajado junto con FFF en iniciativas legales, como demandas contra gobiernos por inacción climática, fortaleciendo la posición del movimiento en el ámbito jurídico.

Los beneficios de estas colaboraciones han sido claros:

1. Se ha contribuido al **fortalecimiento del movimiento**: El apoyo de las ONG ha proporcionado a FFF unos recursos y una experiencia que han potenciado su capacidad de movilización y de incidencia política.
2. Le han otorgado **legitimidad y credibilidad**: la asociación con organizaciones consolidadas ha otorgado mayor credibilidad a las demandas de FFF, respaldadas por el conocimiento y la trayectoria de las ONG en temas ambientales.
3. Han contribuido a **crear sinergias intergeneracionales**: la colaboración ha facilitado el intercambio de conocimientos y experiencias entre generaciones, que han enriquecido las estrategias de acción y han fomentado una comprensión más profunda de la crisis climática.

Sinergias entre ONG y activismo juvenil: apoyo logístico y visibilidad

Como vemos en el caso de FFF, un aspecto clave en la colaboración de las ONG con el activismo juvenil es el **apoyo logístico**. Aunque la juventud tiene una gran capacidad para movilizarse y organizarse de manera espontánea a través de las plataformas digitales, **muchos movimientos juveniles carecen de los recursos y de la infraestructura necesarios para mantener la continuidad de sus campañas a largo plazo**. Aquí es donde las ONG entran en juego, proporcionando apoyo financiero, recursos humanos y redes organizativas que permiten que las protestas y las campañas no pierdan impulso con el tiempo. Un ejemplo del tipo de apoyo que las ONG pueden dar a estos movimientos es el de PowerLabs, *Showing Up for Racial Justice*, que moviliza a personas blancas para defender la justicia racial en los Estados Unidos. La organización pidió a sus donantes que hicieran donaciones equivalentes a los grupos de movimientos liderados por personas de color. Otra forma destacada en que las ONG pueden apoyar a los movimientos es dedicando tiempo de sus equipos a la causa del movimiento. El personal de la ONG puede incluso integrarse en el movimiento y utilizar su experiencia para ayudar, además de atraer recursos adicionales.

Otro ejemplo de este tipo de apoyo es la colaboración entre ONG medioambientales y los activistas juveniles del movimiento *Extinction Rebellion*. Mientras que este movimiento se organiza de forma descentralizada y, a menudo, mediante actos de desobediencia civil, ONG como Friends of the Earth o 350.org han ayudado a organizar eventos y han colaborado en la difusión de sus mensajes, utilizando sus plataformas globales para amplificar el impacto de las acciones de *Extinction Rebellion*.

Este tipo de sinergias entre ONG y movimientos juveniles es cada vez más frecuente, ya que ambas partes se dan cuenta de que la combinación de la **energía juvenil** y la **experiencia organizativa** de las ONG puede generar un mayor impacto. Las ONG, por su parte, también se benefician de la frescura y la creatividad que les aportan las personas jóvenes, y ello puede revitalizar sus propias campañas y aumentar su relevancia entre las nuevas generaciones.

Movimientos juveniles como catalizadores del cambio dentro de las ONG

Además de apoyar a los movimientos juveniles desde fuera, muchas ONG están comenzando a **integrar las demandas juveniles** dentro de sus propias estructuras. Las personas jóvenes no solo están organizando sus propios movimientos, sino que también están ejerciendo presión desde dentro de las ONG para que estas adopten enfoques más radicales y **alineados con sus valores**.

Las entidades que operan en áreas como los derechos humanos o el cambio climático están experimentando una **renovación interna** gracias a la entrada de jóvenes activistas que exigen que estas organizaciones sean más transparentes, inclusivas y radicales en sus enfoques. Esto ha llevado a algunas ONG a cambiar la forma en que abordan las políticas de justicia climática o racial y de equidad de género.

Por ejemplo, algunas entidades medioambientales han adoptado enfoques más radicales frente al decrecimiento económico y la justicia climática, temas que han sido promovidos principalmente por jóvenes activistas que exigen una reestructuración profunda del sistema económico global para hacer frente a la crisis climática.

Desafíos y oportunidades para las ONG en la colaboración con el activismo juvenil

Como hemos visto, mientras que la juventud aporta energía, innovación y un compromiso firme con las causas sociales, las ONG pueden proporcionar experiencia, recursos y una estructura organizativa que potencie el impacto de sus acciones. Sin embargo, ambos actores a menudo operan desde enfoques distintos, lo cual genera tensiones que deben superarse para maximizar el impacto social y político de sus colaboraciones.

Uno de los principales desafíos a que se enfrentan las ONG en su colaboración con los movimientos juveniles es la **desconfianza de algunos jóvenes hacia las estructuras organizativas tradicionales**. Para muchos activistas jóvenes, las ONG representan instituciones que, a pesar de su misión social, a menudo se perciben como **burocráticas, lentas y poco efectivas** en su respuesta a las crisis inmediatas. Esta percepción va aumentando a medida que las personas jóvenes observan que sus movimientos, organizados de forma horizontal y descentralizada, pueden movilizarse más rápidamente y lograr un mayor impacto visible sin depender de estructuras formales. Este sentimiento de independencia refleja la visión de que las estructuras tradicionales pueden ser un obstáculo para el cambio social rápido, un concepto con el cual las ONG deben lidiar si desean atraer y retener a jóvenes activistas.

El **modelo jerárquico vs. horizontal** también afecta la toma de decisiones. Muchas ONG funcionan con direcciones ejecutivas, juntas directivas y planes estratégicos de largo plazo, a diferencia de los movimientos juveniles, que operan con asambleas abiertas, liderazgo colectivo o rotativo y una gran adaptabilidad. Ello puede ocasionar conflictos sobre el estilo de liderazgo y la velocidad de respuesta. De hecho, cada vez es más evidente que las ONG han de **romper con el “viejo poder”** de mando y control para poder colaborar con los movimientos sociales. Varios expertos señalan que es preciso adoptar estructuras no jerárquicas y decisiones compartidas para construir suficiente poder ciudadano y lograr cambios progresistas.⁵⁵ En otras palabras, las ONG que quieran aliarse con la juventud deberán **adoptar una “mentalidad de movimiento”**, flexibilizando sus normas internas para acomodar formas de trabajo más horizontales y participativas.

La **financiación** es otro ámbito lleno de tensiones. La asimetría financiera entre los movimientos juveniles y las ONG puede traducirse en **dependencia** o en **falta de autonomía** si no se maneja con cuidado. Las ONG pueden ofrecer apoyo económico o logístico a los activistas jóvenes, pero deben hacerlo sin ahogar la esencia del movimiento. Un obstáculo típico es la **rigidez en el uso de los recursos**: las ONG suelen tener partidas etiquetadas y procedimientos de justificación del gasto poco ágiles, y ello contrasta con la necesidad de inmediatez de la juventud activista. En algunos casos, aun disponiendo de recursos, las ONG no logran ponerlos al servicio de la juventud, debido a sus propios protocolos internos. Desde la perspectiva de los movimientos juveniles, acceder a financiación puede implicar comprometer en cierto modo su independencia. Muchos activistas jóvenes desconfían de aceptar fondos de grandes ONG o fundaciones, porque temen ser cooptados o perder la voz propia de su causa. Mantener el equilibrio entre apoyo y autonomía puede ser difícil. La clave es proporcionar este respaldo **sin imponer un control excesivo**. Las colaboraciones más exitosas han sido aquellas en que la financiación se ha ofrecido de forma flexible, adaptada a las dinámicas juveniles, y en que la ONG actúa más como facilitadora que como directora.

Otro desafío importante es la **diferencia en los estilos de participación**. Como ya hemos señalado con anterioridad, la **generación Z** y las generaciones posteriores tienden a preferir **iniciativas a corto plazo**, flexibles y orientadas a resultados rápidos. Están menos interesadas en comprometerse a largo plazo con una sola organización y, en cambio, buscan proyectos que se ajusten a sus intereses inmediatos, a su tiempo disponible y a sus habilidades. Esta preferencia por proyectos de voluntariado más efímeros, combinada con su deseo de ver un **impacto tangible** de forma rápida, choca a menudo con el enfoque tradicional de las ONG, que muchas veces requiere un compromiso a largo plazo y ofrece resultados más graduales. Por ejemplo, mientras que las ONG suelen trabajar en **proyectos sostenibles** y a largo plazo, la juventud a menudo se siente más atraída por iniciativas de **activismo puntual**, como las huelgas climáticas o las campañas online. La retención de estos jóvenes activistas es un desafío constante para las ONG, que deben encontrar maneras de ofrecer formas de participación que mantengan su interés y motivación.

Las ONG también se enfrentan a desafíos relacionados con las **diferencias generacionales**. Los activistas jóvenes se mueven en entornos digitales, con lenguajes propios de las redes sociales, y adoptan formas de protesta innovadoras, mientras que muchas ONG aún comunican de manera institucional, mediante comunicados formales o con campañas tradicionales. El resultado puede ser la desconexión: la ONG habla, pero las personas jóvenes no escuchan (o viceversa), porque simplemente **no comparten los mismos canales ni un lenguaje común**. Un ejemplo típico de esta

55. Yes! Solutions Journalism (2023): *Social Movements and NGOs: Can they get along?*

brecha comunicativa es la forma en que se transmite el mensaje. Algunas organizaciones tienden a enfocarse en los informes largos, los boletines serios o la visión macro de su misión, empleando un lenguaje técnico o burocrático poco inspirador para el público joven. Por contra, los movimientos juveniles suelen privilegiar las consignas claras, el *storytelling* personal, los memes, los vídeos cortos virales y una estética más fresca, para difundir sus causas. La comunicación interna también difiere: una decisión que en una ONG requiere varias reuniones y aprobaciones, entre el colectivo juvenil se discute por WhatsApp o en una asamblea abierta, en cuestión de horas. Si no se realizan esfuerzos conscientes por trazar puentes comunicativos, las alianzas naufragan por simples malentendidos o por ritmos descoordinados. Es crucial que las ONG aprendan a escuchar activamente a la juventud, incorporando sus aportaciones de forma ágil, y que adapten sus estrategias de comunicación para hacerlas más inclusivas y acordes con la cultura juvenil y digital.

Finalmente, otro desafío es la **falta de representación diversa** en algunas ONG, que puede alejar a los jóvenes activistas, especialmente a los provenientes de comunidades marginadas. Muchos movimientos juveniles están profundamente comprometidos con los temas de la equidad racial y el género. Si las ONG no abordan adecuadamente estos temas o no reflejan la diversidad de la juventud activista en sus propias estructuras, corren el riesgo de parecer desconectadas de las realidades de los movimientos de activismo juvenil.

Hacia un modelo colaborativo y descentralizado

Uno de los elementos fundamentales para el futuro de esta relación será el cambio hacia un **modelo más colaborativo y descentralizado**. Las ONG que históricamente han dirigido campañas de forma jerárquica tendrán que adaptarse a las nuevas formas de activismo que prefiere la juventud. Para mantenerse relevantes, las ONG deberán adoptar **modelos de liderazgo compartido**, proporcionando apoyo en forma de recursos, plataformas y conexiones, sin tratar de imponer su propia agenda. Esto significa que las organizaciones no deben intentar "cooptar" o "liderar" estos movimientos, sino **facilitar** su crecimiento, ofreciendo su infraestructura organizativa para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. ONG como **Amnistía Internacional** y **Greenpeace** ya han comenzado a trabajar en esta dirección, ofreciendo apoyo logístico y plataformas para amplificar las voces juveniles, en vez de dirigirlas.

Un punto básico es acordar unas **expectativas claras sobre la autonomía**. Al iniciar una colaboración, ambas partes deben dialogar sobre el grado de autonomía y toma de decisiones de la juventud en la iniciativa conjunta. Las ONG han de estar dispuestas a ceder protagonismo y a no intervenir en exceso en las tácticas del movimiento, siempre que se alineen con los valores y objetivos acordados. Un buen marco es que la ONG aporte recursos, asesoría si se le solicita y respaldo institucional, pero que las decisiones estratégicas (qué reivindicar, cómo movilizar) queden en manos de los activistas jóvenes. Esto evita la sensación de cooptación y genera confianza. En paralelo, los movimientos deben reconocer la experiencia de las ONG en áreas como la incidencia política o la gestión y aprovecharla, y no verla como una amenaza a su independencia.

Este enfoque también implica el establecimiento de unas **alianzas más flexibles**. Las ONG deben aprender a colaborar no solo con activistas individuales, sino también con redes informales de jóvenes y movimientos que operan a escala transnacional. A medida que los problemas globales, como el cambio climático, requieren respuestas urgentes y coordinadas, la cooperación entre ONG, movimientos juveniles y actores transnacionales será esencial para alcanzar los objetivos de cambio social y político.

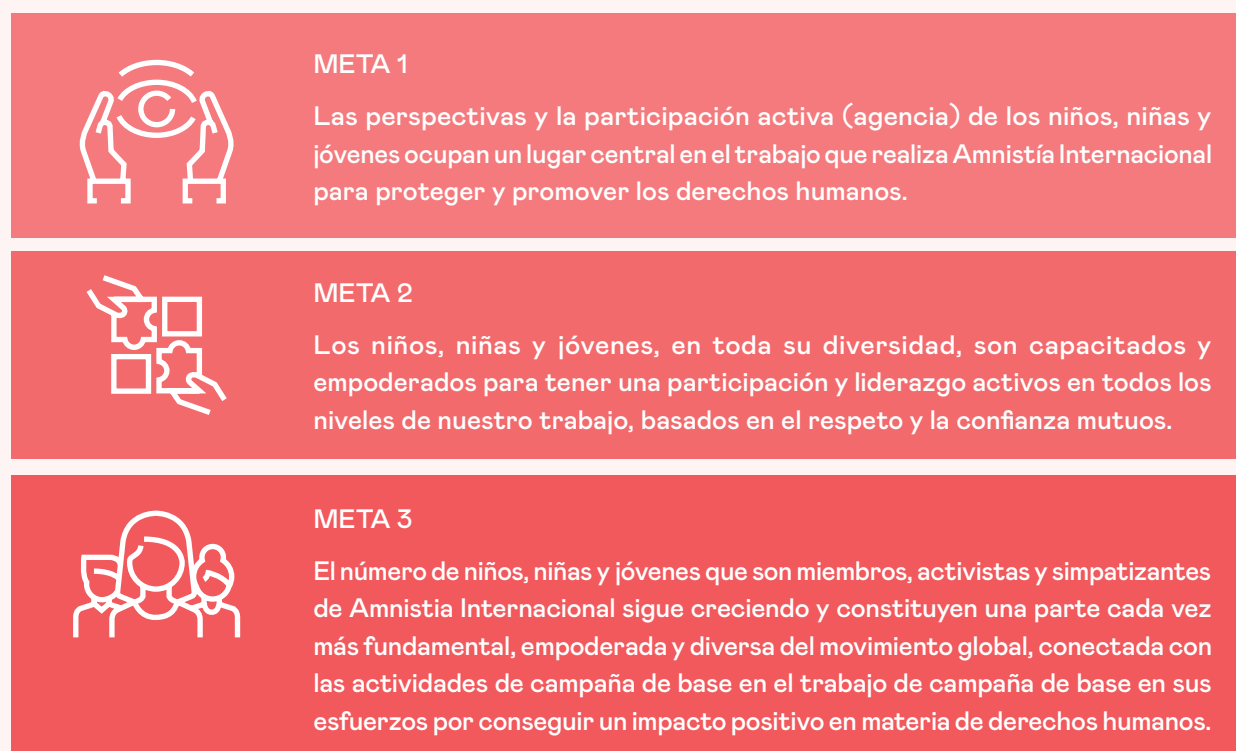


Casos destacados Amnistía Internacional

La **Estrategia internacional para el trabajo con jóvenes 2022-2025 ¡Jóvenes, fuerza, acción!** establece el rumbo del trabajo de Amnistía Internacional para, por y con niños, niñas y jóvenes. La formulación de esta estrategia ha sido dirigida por el Colectivo Global de Jóvenes de Amnistía Internacional, con aportaciones tanto de niños, niñas y jóvenes activistas como de personal de todo el movimiento global de Amnistía Internacional.



Figura 39: Metas de la Estrategia global de niños, niñas y jóvenes 2022-2025



Fuente: Amnistía Internacional (2022)

Como ejemplo de esta estrategia, dirigida a reforzar los movimientos juveniles, cabe destacar el trabajo de campaña dirigido por jóvenes de Amnistía Internacional Chile, que han implementado procesos para garantizar que la juventud y las organizaciones lideradas por jóvenes se responsabilizan de la formulación, la implementación y la evaluación de los proyectos y las campañas, para reforzar su capacidad y su autonomía como activistas juveniles. La entidad contrató a jóvenes expertas y profesionales para asesorar sobre el desarrollo de los proyectos, además de situar a las personas jóvenes en un lugar central de la formulación y ejecución de los proyectos. Se hizo hincapié en un enfoque de “formación de formadores”, que reforzó la capacidad de los y de las activistas juveniles de los proyectos a fin de que pudieran formar a jóvenes de sus comunidades y colectivos, y llevar a cabo varias acciones de incidencia dirigidas a diversas autoridades. Amnistía Internacional Chile también buscó eliminar los obstáculos económicos a la participación juvenil en los proyectos, procurando que se asignaran fondos para los gastos de viajes y de internet de las personas jóvenes, y trabajó para implicar a gente joven diversa, por ejemplo, de distintas regiones de Chile, jóvenes LGBTI+ y grupos liderados por jóvenes.



Recursos Prácticos

Las ONG pueden apoyar a la juventud en sus esfuerzos por movilizarse ofreciendo, por ejemplo, recursos formativos

ACTIONAID (2021): *BUILDING A MOVEMENT MINDSET: A GUIDE FOR CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS*

→ El objetivo de esta guía es ayudar a las organizaciones sociales a cambiar su cultura y sus prácticas para que puedan comprender y apoyar mejor los movimientos sociales y lograr juntos un cambio sistémico. La guía incluye un conjunto de herramientas, además de los conceptos teóricos, que supone una hoja de ruta para la acción.

Disponible en: https://issuu.com/globalplatforms/docs/building_a_movement_mindset_web_3



ACTIONAID (2024): *SOCIAL MOVEMENTS ENGAGEMENT GUIDANCE*

→ Esta guía tiene como objetivo brindar apoyo al personal y a los socios de ActionAid, así como a actores externos interesados en saber cómo las ONG pueden trabajar con los movimientos sociales y garantizar además que este apoyo esté guiado por una perspectiva feminista.

Disponible en: <https://actionaid.org/publications/2024/social-movements-engagement-guidance>



UNICEF (2022): *GUÍA DE UNICEF PARA LA INCIDENCIA DE LOS Y LAS JÓVENES*

→ Un ejemplo de cómo las ONG pueden apoyar es proporcionando recursos formativos dirigidos a los jóvenes activistas: *"Esta guía para la incidencia de los y las jóvenes pretende ayudarte a ti a navegar y abogar por un cambio. Piensa en esta guía como una aliada mientras trabajas para dejar tu huella en el mundo. El objetivo de la guía es orientarte a lo largo del proceso de incidencia, combinando instrucciones paso a paso con historias inspiradoras de otros jóvenes que se esfuerzan por lograr un cambio".*

Disponible en: <https://www.unicef.org/lac/media/38336/file/PA-Guia-incidencia-jovenes.pdf>



4.3 Construyendo organizaciones más amigables con la juventud

“

Testimonios de los directores y de las directoras participantes en el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social. Intervenciones en los foros del curso 2024-2025.

- Las ONG somos víctimas de la enorme desconfianza de las personas jóvenes en las instituciones. Necesitamos “desinstitucionalizarnos”, a través de una participación real de las personas jóvenes. El camino de acercamiento y de adaptación a las preferencias de las personas jóvenes (más transparencia económica, más información sobre el impacto de lo que hacemos, más participación real en los procesos y en las decisiones, comunicación más moderna y digital) es la mejor hoja de ruta para la transformación de nuestro sector.
- Deberíamos cambiar, hallando un equilibrio entre acercarnos a su realidad y, a la vez, iniciar una conversación en que transmitamos también valores esenciales para nosotros (buscar un punto medio).
- Se deben potenciar y facilitar estructuras y mecanismos de participación de las personas jóvenes dentro de las organizaciones. No se puede "diseñar" nada para las personas jóvenes sin ellas. Hay que integrarlas en los órganos de gobierno, en la plantilla, en el voluntariado, y facilitarles espacios de participación y decisión.
- Ser más transparentes y cercanos, manteniendo una escucha activa con esta generación.

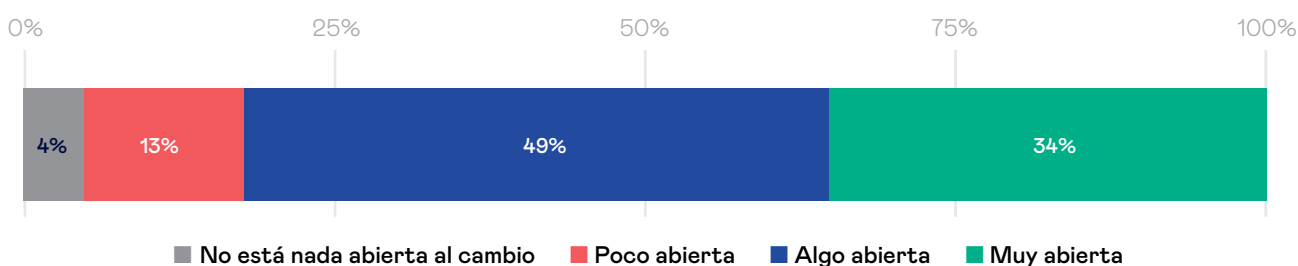
En el primer apartado de este último capítulo, analizábamos el concepto de empoderamiento juvenil y los diferentes enfoques existentes en la literatura académica. Lo cierto es que avanzar hacia unos modelos participativos que lleven a un verdadero empoderamiento juvenil no está exento de retos y implica, en gran medida, una revisión y una transformación de los modos de hacer tradicionales de las organizaciones sociales. Se impone la necesidad de revisar qué hacemos y cómo lo hacemos, si queremos seguir siendo relevantes para las nuevas generaciones.

¿Qué busca la juventud? ¿Qué valora más? ¿Cómo podemos transformarnos en organizaciones más atractivas para las personas jóvenes? Este apartado pretende aportar algunas pistas para responder a algunas de estas preguntas y ayudar a las ONG a convertirse en organizaciones más amigables para la juventud.

Los resultados de la encuesta administrada nos muestran que **las ONG españolas están mayoritariamente abiertas a cambiar de enfoque para atraer a más jóvenes**. El 34% de ellas se manifiestan muy abiertas y el 49%, abiertas. Son datos muy favorables para encarar las recomendaciones prácticas que ofrecemos a continuación.

Figura 40: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

¿Qué tan abierta crees que está tu ONG a cambiar su enfoque para atraer a más jóvenes?



4.3.1 Escuchar más y mejor

Uno de los mayores desafíos a que se enfrentan las ONG en su relación con las generaciones jóvenes es **establecer canales de comunicación que no solo transmitan mensajes, sino que también permitan a la juventud participar activamente y ser escuchada**. En la mayoría de los casos, hemos estado trabajando “para” la juventud y no “con” ella, de modo que un primer paso crucial es crear entornos de diálogo genuino, donde las aportaciones juveniles no solo sean valoradas, sino también incorporadas en decisiones y acciones concretas. La comunicación bidireccional implica un intercambio de información en ambas direcciones, fomentando un diálogo activo y recíproco. Este enfoque permite a las ONG no solo transmitir sus mensajes, sino también recibir retroalimentación, adaptarse a las necesidades de las personas jóvenes y construir unas relaciones más sólidas y significativas.

¿Por qué es importante? Ayuda a las ONG a generar confianza. La autenticidad en la comunicación refuerza la percepción de que las ONG son transparentes y receptivas, algo fundamental para atraer a una generación que desconfía de las instituciones tradicionales. Además, refuerza el empoderamiento juvenil y permite que las generaciones jóvenes contribuyan con sus ideas y perspectivas, lo cual facilita su compromiso y el sentido de pertenencia. Por otra parte, no podemos olvidar que las políticas y los programas diseñados con las aportaciones de las personas jóvenes suelen ser más efectivos, porque abordan directamente sus intereses y preocupaciones.

Algunas ONG están impulsando iniciativas para recoger la voz de la juventud a través de diversos mecanismos, por ejemplo:

- **Fomentando la interacción activa en las plataformas digitales y en las redes sociales.** Respondiendo a comentarios, enviando mensajes directos y participando en conversaciones relevantes para demostrar autenticidad y compromiso.
- **Fomentando la participación activa de la juventud mediante:**
 - **Encuestas y consultas online:** a través de herramientas digitales que permitan a los y a las jóvenes expresar sus opiniones, hablar sobre los temas que les preocupan e, incluso, ofrecer sugerencias sobre las actividades y los proyectos de las ONG.



Casos destacados Proyecto Youth Talks

Youth Talks es un proyecto de la Higher Education For Good Foundation, impulsado por diversas universidades de todo el mundo, que pretende dar voz a la juventud. Realiza **consultas globales masivas a jóvenes para compartir sus opiniones, preocupaciones y aspiraciones para el futuro**. Al destilar una gran cantidad de contenidos y compartirlos con unas perspectivas comprensibles y prácticas, pretenden hacer llegar las voces de las personas jóvenes de todo el mundo a las organizaciones y a los responsables de la toma de decisiones.

Más información: YouthTalks.org

- **Eventos interactivos:** organizando *webinars*, talleres y sesiones en vivo donde las personas jóvenes puedan interactuar directamente con los representantes de la ONG y entre ellas.



Casos destacados

Hackathon social *ThinkXSocial*

Una dinámica que reúne a jóvenes, expertos y ONG para resolver problemas sociales utilizando metodologías de cocreación y *design thinking*. Los participantes trabajan durante dos días en equipos multidisciplinares para diseñar soluciones innovadoras que aborden temas prioritarios, como la pobreza, la sostenibilidad y la salud mental.

La colaboración de Manos Unidas con Canon España⁵⁶

A escala local, Canon España ha colaborado con Manos Unidas para ayudar a jóvenes para que, a través de la imagen, puedan capturar una causa o un aspecto que les gustaría cambiar en su comunidad. Esta actividad se enmarca dentro del *Young People Programme* (YPP), cuyo objetivo es inspirar, educar y capacitar a jóvenes de todo el mundo para que compartan sus historias. El programa YPP ha reunido a más de 5.000 participantes de 27 países que trabajan con más de 50 ONG asociadas para proporcionar a la juventud las habilidades, las herramientas y las plataformas que necesita para compartir sus historias con el mundo y crear nuevas oportunidades, tanto para ello como para otros miembros de sus comunidades.

Una cuestión relevante al tratar de establecer un diálogo fructífero con la juventud es **prestar atención al lenguaje**. El lenguaje juega un papel clave en cualquier interacción y afecta la dinámica de poder entre los individuos. Cuando el lenguaje es demasiado técnico o académico, puede ser inaccesible y desincentivar a las personas jóvenes a acercarse a las ONG. Se evidencia, pues, la importancia de emplear un lenguaje inclusivo, que sea fácil de entender y que no estigmatice a los grupos a los cuales pretende llegar.

4.3.2 Avanzar en autenticidad y transparencia

Otra cuestión fundamental **es que las nuevas generaciones reclaman cada vez más autenticidad y transparencia**. Como hemos visto, los datos de la encuesta revelan que lo que más valora la juventud de una entidad es la transparencia en el uso de los fondos (una opción indicada por el 78%). Aunque las ONG llevan décadas avanzando hacia una gestión más transparente, las nuevas generaciones van más allá en sus demandas de transparencia. Son más exigentes a la hora de valorar la coherencia entre los valores explicitados de las organizaciones y su actuación diaria. Por ello, las ONG deben ser absolutamente escrupulosas a la hora de compartir información, expresar opiniones, presentar resultados y rendir cuentas. En este contexto, conceptos que ya hemos analizado en publicaciones anteriores, como el del liderazgo auténtico,⁵⁷ adquieren aún más importancia.

Se impone, pues, priorizar la autenticidad y la transparencia en los mensajes de las ONG. Además, la juventud valora las experiencias reales, por encima del contenido pulido o escenificado. En este sentido, **la narración auténtica puede ser una herramienta poderosa**: es algo más que compartir hechos y cifras. Se trata de revelar el corazón y el alma de la organización: la pasión, las luchas y los triunfos que definen la misión. La autenticidad requiere vulnerabilidad, transparencia y voluntad de conectar con lo humano.

56. Véase: <https://www.compromisorse.com/rse/2022/08/29/el-young-people-programme-de-canon-capacita-a-los-jovenes-para-reclamar-un-mundo-mas-sostenible/>

57. La publicación desarrollada en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2023-2024: *Reforzar la legitimidad, la reputación y la confianza en las ONG*, explora el concepto de "liderazgo auténtico" en el apartado 2.5: "El liderazgo auténtico puede definirse como el estilo de liderazgo de aquellas personas que exhiben altos estándares de integridad, se responsabilizan de sus acciones y toman decisiones basadas en unos principios, más que en el éxito a corto plazo. Utilizan sus brújulas internas para guiar sus acciones diarias, lo cual les permite ganarse la confianza de sus equipos. El factor diferenciador clave del liderazgo auténtico es la motivación que lo impulsa. Un líder auténtico se esfuerza por establecer una relación significativa con su equipo, mientras trabaja para alcanzar los objetivos relacionados con la misión y el propósito de su organización, y no solo con el resultado final."



Pasar a la acción

Los pilares de una narración auténtica ⁵⁸

1. **Comprender a nuestro público.** Antes de entrar en la narración, es fundamental tener un conocimiento profundo del público objetivo al cual nos dirigimos. Es importante identificar las necesidades, los deseos y los puntos débiles de la juventud. Ello nos ayudará a adaptar nuestras historias para que resuenen con sus intereses y motivaciones específicas.
2. **Aceptar la vulnerabilidad.** La narración auténtica a menudo implica mostrarse vulnerables y compartir experiencias personales. Al abrirnos y mostrar nuestro lado humano, podemos establecer una conexión genuina con nuestro público. Compartir historias que destaquen desafíos, fracasos y lecciones aprendidas puede ayudar a que la juventud se sienta identificada.
3. **Utilizar elementos visuales y emociones.** Incorporar elementos visuales a la narración y evocar emociones puede mejorar enormemente nuestro impacto. Por ejemplo, aprovechar algunas emociones, como la alegría, la empatía o la nostalgia, para crear una experiencia memorable y atractiva para nuestro público.
4. **Mostrar personas y experiencias reales.** La narración auténtica la forman personas y experiencias reales. Es relevante, por ejemplo, resaltar las historias de miembros de la comunidad que se hayan visto impactados positivamente por nuestra organización, especialmente siendo jóvenes. Esto no solo agrega credibilidad, sino que también permite que el público conecte con personajes y situaciones con que pueda identificarse.
5. **Proporcionar valor e inspiración.** Si bien la narración es una herramienta poderosa, es importante recordar que, en última instancia, debemos aportar valor a nuestro público. Ofrecer ideas, consejos o soluciones que puedan ayudarle a superar sus desafíos o a alcanzar sus objetivos. Se trata de inspirarlo a actuar y suscitar un cambio positivo en su vida.
6. **Finalizar con una llamada a la acción.** Conviene guiar a nuestro público sobre los próximos pasos que puede seguir: ya sea visitar nuestra web, hacer una donación o movilizarse de un modo u otro para el cambio social.

4.3.3 Construir organizaciones más flexibles, adaptables y atractivas para la juventud

Como hemos visto en los capítulos anteriores, las generaciones jóvenes valoran mucho más la conciliación entre la vida profesional y la personal y, por tanto, la flexibilidad. Esperan opciones de participación más abiertas y horizontales en cualquier ámbito de relación con las entidades sociales, ya sea como voluntarias, como integrantes de los equipos de trabajo de las ONG o como donantes y colaboradoras. A continuación, intentamos ofrecer algunas recomendaciones prácticas para que las entidades sociales mejoren su flexibilidad y su adaptabilidad a las expectativas y a las necesidades de las personas jóvenes.

4.3.3.1 Un voluntariado más flexible y adaptado a las necesidades de la juventud

Como voluntariado, **las personas jóvenes esperan encontrar unos espacios de solidaridad más flexibles, adaptados a sus intereses y necesidades** y, por supuesto, que las incluyan en sus procesos desde el principio.

58. Faster Capital (2023): *Involucrar a su audiencia a través de una narración auténtica*. Publicado en fastercapital.com



Pasar a la acción Repensando el voluntariado

Crear oportunidades de participación flexibles. Las personas jóvenes tienen unos horarios complicados, entre estudios, trabajos y actividades sociales. Las ONG deben ofrecer opciones de participación flexibles, que se adapten a estas realidades: la flexibilidad es clave para facilitar su implicación, tanto si se trata de acciones puntuales de voluntariado como de proyectos virtuales.

Incorporar tecnología para el activismo. Por ejemplo, Greenpeace utiliza herramientas como Slack y Trello para coordinar sus campañas globales, lo cual permite a los y a las activistas participar desde cualquier lugar del mundo.

Destacar el impacto tangible del trabajo voluntario. La juventud desea ver cómo sus esfuerzos generan un cambio real. Las ONG deben comunicar claramente el impacto de las acciones de voluntariado a través de historias, informes visuales y testimonios de sus beneficiarios. UNICEF, por ejemplo, comparte historias en las redes sociales sobre comunidades beneficiadas por el trabajo de sus voluntarios, para inspirar a otros a unirse.

Proveer un sentido de comunidad y de pertenencia. La juventud busca formar parte de grupos donde pueda conectar con personas con ideas afines. Las ONG deben fomentar un sentido de comunidad organizando eventos sociales, talleres y reuniones regularmente para los voluntarios. Es el caso de Amnistía Internacional, que organiza encuentros regionales en que sus activistas jóvenes comparten experiencias y diseñan estrategias colectivas para abordar cuestiones relativas a los derechos humanos.

Reconocer y celebrar las contribuciones. El reconocimiento es un factor motivador básico. Ya sea con menciones en las redes sociales o con certificados y actos de agradecimiento, celebrar los logros de los voluntarios refuerza su compromiso. Cruz Roja, por ejemplo, organiza ceremonias anuales para reconocer a sus voluntarios más destacados, para generar una cultura del aprecio y la motivación.

Facilitar programas de mentoría. Las personas jóvenes aprecian las oportunidades para aprender de líderes experimentados. Las ONG pueden crear programas de mentoría en que voluntarios jóvenes trabajen junto a profesionales para desarrollar sus habilidades y adquirir experiencia. Save the Children ha implementado un programa de mentoría en que voluntarios experimentados guían a los nuevos activistas en campañas de incidencia política.

Diseñar campañas atractivas y creativas. El activismo juvenil está impulsado por campañas que combinan la creatividad con el propósito. Diseñar actividades llamativas, como retos en las redes sociales, marchas temáticas o eventos culturales, puede captar la atención de las personas jóvenes y motivarlas a colaborar como voluntarias.

Incluir a la juventud en la toma de decisiones. Dar a jóvenes que realizan actividades de voluntariado un papel activo en el diseño de los programas y las campañas no solo les motiva, sino que también garantiza que las iniciativas se alineen con sus intereses. Un ejemplo es el de Plan International, que incluye a jóvenes en sus consejos consultivos y les permite influir en las estrategias de la organización.

Adaptarse a las causas prioritarias para la juventud. El cambio climático, la igualdad de género y los derechos humanos son temas importantes para la juventud. Las ONG deben alinear sus esfuerzos con estas prioridades para atraer su apoyo. Es el caso de WWF, que involucra a voluntarios jóvenes en campañas de conservación ambiental, empoderándolos como líderes en sus comunidades.

Ofrecer incentivos educativos y profesionales. Proveer oportunidades de aprendizaje puede ser un incentivo poderoso para atraer a la juventud. Puede consistir en talleres y programas que aporten valor a su desarrollo profesional.



Casos destacados

La Red Solidaria de Jóvenes (RSJ) de la Fundación Entreculturas

La Red Solidaria de Jóvenes (RSJ) es el programa de participación juvenil de la Fundación Entreculturas, donde grupos de jóvenes de entre 12 y 18 años de más de nueve comunidades autónomas españolas se forman sobre los retos globales de nuestro tiempo (igualdad de género, defensa del medio ambiente, migraciones e interculturalidad, cultura de la paz y derecho a la educación). Diseñan y protagonizan acciones de sensibilización, formación, movilización, incidencia y comunicación en sus entornos para trabajar por la justicia social.

Las personas jóvenes son protagonistas del programa, con el acompañamiento de una educadora o de un educador de su centro o grupo y del equipo educativo de Entreculturas. Actualmente, forman parte de la RSJ más de 1.500 jóvenes y casi 200 educadoras y educadores de ocho comunidades autónomas. Además, la RSJ les ofrece:

- Acceso a cientos de materiales educativos sobre las temáticas que trabaja y acompañamiento juvenil.
- La posibilidad de formar desde cero una Red Violeta, una Red Verde o una Red Azul a través de los itinerarios de trabajo que propone la organización.
- Formar parte, junto con otras personas jóvenes, del grupo de incidencia de la RSJ, donde pueden participar en foros locales y nacionales de representación juvenil (congresos, jornadas, actos, etc.).
- Pertenecer a la red internacional Red Generación 21+, un programa de participación juvenil internacional formado por jóvenes de más de 21 países de América del Sur, África y Europa, dispuestos también a cambiar el mundo.
- Asistir cada dos años a un encuentro internacional organizado por Entreculturas en Madrid de jóvenes educadoras y educadores, representantes de la RSJ y de la Red Generación 21+.

Más información: <https://redec.org/red-solidaria-de-jovenes/>

Casos destacados

La plataforma ONSiders de Ayuda en Acción

Ayuda en Acción ha creado la plataforma de participación y voluntariado ONSiders, dirigida especialmente a jóvenes y que surge como una alternativa a las formas de colaboración tradicionales. ONSiders es un espacio de participación que invita a jóvenes a informarse y pasar a la acción en temas muy diversos que afectan a la sociedad.

ONSiders se divide en tres secciones: **Entérate**, **Vívelo** y **Cuéntalo**. Desde Entérate, se ofrece la posibilidad de aprender y entender los grandes problemas que afectan a la sociedad para posteriormente pasar a la acción a través de actividades e información descargable. Esta plataforma de voluntariado tiene productos muy diversos, desde infografías muy visuales y esquemáticas hasta *webinars*. Además,

también tiene un podcast: ¡Control Z!, que trata de aspectos muy diversos que afectan a la generación Z y que ayudan a entender y comprender cómo piensa esta generación y cómo quiere cambiar el mundo.

En la sección **Vívelo**, se pueden encontrar diferentes actividades y talleres que incentivan la movilización y la participación, desde hacer tu *ikigai* hasta jornadas de voluntariado ambiental.

Por último, desde **Cuéntalo**, se anima a que cada ONSiders comparta todas las experiencias vividas gracias a esta plataforma de voluntariado para dar a conocer una nueva forma de participación y que cada vez sean más las personas que se suman al cambio por un futuro mejor.

4.3.3.2 Entornos más horizontales y colaborativos para atraer al talento joven

Vemos, pues, que la flexibilidad es clave a la hora de repensar nuestros programas de voluntariado para que resulten interesantes para la juventud. Sin embargo, no podemos olvidar que las demandas de flexibilidad se extienden también a los equipos de las organizaciones sociales. **En el entorno laboral, las personas jóvenes también esperan entornos más horizontales, donde se fomenten claramente la colaboración y la innovación.** En el contexto actual, atraer a la juventud como fuerza laboral se ha convertido en un desafío crucial para todas las organizaciones y empresas, también para las del tercer sector. Como hemos visto en apartados anteriores, esta generación tiene altas expectativas en cuanto al trabajo, busca empleos que estén alineados con sus valores, faciliten el desarrollo profesional y permitan conciliar la vida laboral con la personal. Afrontar todas estas expectativas es, sin duda, un reto considerable.



Pasar a la acción

Algunas estrategias para que las ONG se posicionen como empleadores atractivos para la juventud

CREAR UNA PROPUESTA DE VALOR CENTRADA EN EL IMPACTO

En un entorno en que las personas jóvenes están dando más importancia a la retribución económica que generaciones anteriores, las entidades sociales tienen que reforzar otros aspectos de su **propuesta de valor, centrándola sobre todo en el propósito y el impacto real del trabajo.** La juventud busca organizaciones cuyas misiones resuenen con sus valores personales. Una comunicación clara sobre el impacto social de la organización y sobre cómo los equipos contribuyen a lograrlo puede ser un factor decisivo. Por ejemplo, Save the Children destaca las historias de éxito de sus equipos en sus redes sociales, mostrando cómo los distintos roles dentro de la organización contribuyen a mejorar las vidas de los niños y de las niñas.

Figura 41: Propuesta de valor centrada en el impacto



Las ONG tienen una ventaja natural al poder ofrecer un propósito laboral profundo. Los jóvenes profesionales buscan cada vez más que su trabajo tenga un significado más allá del salario, y las organizaciones sociales pueden satisfacer esta necesidad fundamental.

Fuente: Elaboración propia



OFRECER OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL

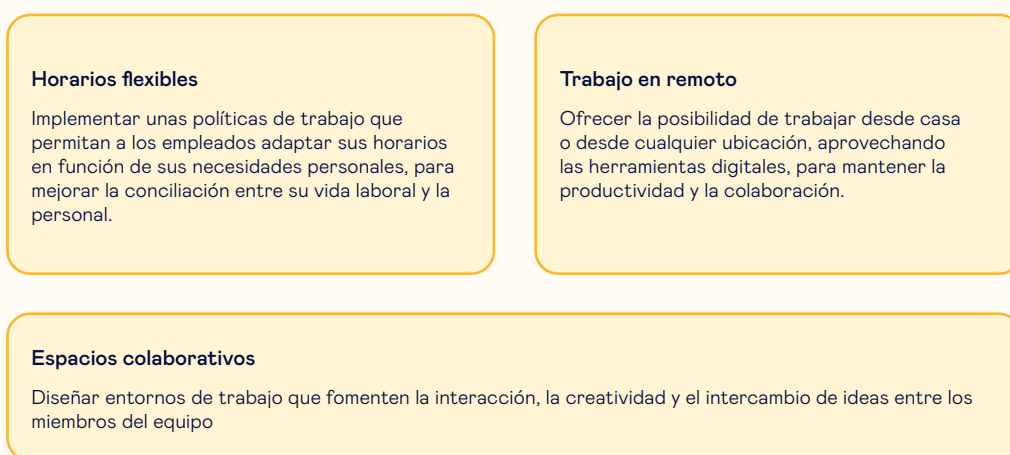
Las ONG pueden implementar programas de desarrollo y coaching que permitan a las personas jóvenes adquirir nuevas habilidades y crecer dentro de la organización. Es el caso de la Cruz Roja Internacional, que ofrece programas estructurados de formación en liderazgo para sus empleados y voluntarios, en que pueden asumir roles clave en proyectos globales. Esta estrategia ha incrementado la retención de talento joven en la organización.⁵⁹ Entre estas oportunidades destacan:

- **Formación continua.** Implementar programas de capacitación regulares que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para el sector social.
- **Mentorías internas.** Establecer sistemas de mentorías en que profesionales experimentados guíen a los jóvenes talentos, para facilitar su crecimiento dentro de la organización.
- **Rotación de puestos.** Ofrecer oportunidades para que los empleados conozcan diferentes áreas de la organización, y amplíen su visión y sus competencias profesionales.
- **Proyectos desafiantes.** Asignar responsabilidades significativas que permitan a las personas jóvenes profesionales demostrar su potencial y contribuir directamente al impacto de la organización.

PROMOVER UNA CULTURA LABORAL INCLUSIVA Y FLEXIBLE

La juventud valora ambientes de trabajo inclusivos donde sus opiniones sean escuchadas y puedan contribuir al cambio. Además, buscan empleos que les permitan conciliar sus responsabilidades laborales con sus intereses personales. Por ejemplo, Greenpeace ha adoptado una política de teletrabajo flexible y fomenta la participación de sus empleados en iniciativas de impacto social durante el horario laboral. Ello no solo mejora la satisfacción de los equipos, sino también refuerza su compromiso con las causas que defienden.

Figura 42: Hacia una cultura laboral inclusiva y flexible.



Fuente: Elaboración propia

59. Un ejemplo de estos cursos puede encontrarse en <https://www2.cruzroja.es/web/cruzroja/detalle-cursos/-/curso/745406>



INCORPORAR TECNOLOGÍA Y METODOLOGÍAS INNOVADORAS

La generación Z es nativa digital y espera trabajar en ambientes que integren las tecnologías modernas y metodologías ágiles. Implementar herramientas digitales para la gestión de proyectos y para la colaboración puede atraer a jóvenes interesados en la innovación. Además, la juventud está acostumbrada a trabajar y a pensar de forma colaborativa. Está más preparada para trabajar globalmente en equipo, para aportar y trabajar en entornos diversos, para innovar desde su propia experiencia.⁶⁰ WWF utiliza plataformas colaborativas como Slack y Asana para coordinar sus equipos internacionales. Ello facilita la comunicación y permite a los equipos trabajar de manera eficiente, independientemente de su ubicación.

Figura 43: Incorporar la tecnología y metodologías innovadoras.



Transformación digital

Adoptar herramientas tecnológicas que optimicen los procesos internos y mejoren la eficiencia organizacional, desde sistemas de gestión de proyectos hasta plataformas de comunicación avanzadas.



Metodologías ágiles

Implementar enfoques como Scrum o Kanban para la gestión de proyectos, que permiten una mayor flexibilidad, transparencia y capacidad de adaptación en las iniciativas de la organización.



Cultura de innovación

Fomentar espacios para la experimentación y el desarrollo de soluciones creativas a los problemas sociales, para incentivar la participación de todos los miembros del equipo.

Fuente: Elaboración propia

FACILITAR PROGRAMAS DE BIENESTAR INTEGRAL

El bienestar emocional y físico es una prioridad para la juventud. Ofrecer beneficios como el apoyo psicológico, el acceso a actividades lúdicas o a días adicionales de descanso puede marcar una gran diferencia a la hora de atraer el talento joven. Por ejemplo, Oxfam Australia presta servicios de salud mental y organiza retiros anuales, lo cual puede ayudar a aumentar la moral y el compromiso de sus equipos.

- **Salud física.** Implementar iniciativas que promuevan hábitos saludables, como clases de ejercicio, pausas activas durante la jornada laboral o subsidios para actividades deportivas, con el fin de contribuir al bienestar físico de los empleados.
- **Salud mental.** Proporcionar acceso a servicios de apoyo psicológico, programas de mindfulness y estrategias para gestionar el estrés, reconociendo la importancia del equilibrio emocional en el trabajo social.
- **Desarrollo personal.** Facilitar recursos y tiempo para que los empleados puedan cultivar intereses personales que complementen su desarrollo profesional, para fomentar una visión integral del crecimiento individual.
- **Prevención del *burnout*.** Establecer mecanismos para identificar y abordar el agotamiento profesional, especialmente relevante en sectores en que el trabajo emocional es intenso.



FOMENTAR LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

Una cultura diversa enriquece las perspectivas y atrae una mayor variedad de talento joven. Las ONG deben desplegar unas políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y eliminen las barreras discriminatorias. Una práctica inspiradora es la de Amnistía Internacional, que ha establecido un Comité de Diversidad e Inclusión que revisa sus prácticas internas y asegura un entorno laboral equitativo para todos sus empleados/as. En este sentido, destacan:

- **Políticas inclusivas.** Desarrollar normativas claras que promuevan la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad a todos los niveles de la organización, desde la contratación hasta la promoción interna.
- **Representación diversa.** Procurar que los equipos reflejen la diversidad de las comunidades que sirven o con quienes trabajan, incorporando diferentes perspectivas, experiencias y antecedentes culturales.
- **Formación en sesgos inconscientes.** Llevar a cabo talleres y capacitaciones que ayuden a identificar y a superar los prejuicios que puedan afectar las decisiones y las relaciones laborales dentro de la organización.

PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN CONTINUA Y RECONOCIMIENTO

La juventud valora recibir retroalimentación regular sobre su desempeño y reconocimiento por sus logros. Ello la motiva y le proporciona claridad sobre su progreso dentro de la organización. Es lo que hace, por ejemplo, CARE International, que ha implementado un programa de revisión trimestral en que los empleados jóvenes reciben retroalimentación constructiva y que destaca sus contribuciones significativas.

Figura 44: Mecanismos de retroalimentación y reconocimiento

- 1 **Evaluaciones regulares**
Establecer sistemas de evaluación del desempeño que no se limiten a revisiones anuales, sino que proporcionen retroalimentación constante para facilitar el crecimiento profesional continuo.
- 2 **Reconocimiento público**
Implementar mecanismos para destacar y celebrar los logros individuales y colectivos, reforzando la motivación y el sentido de pertenencia al equipo.
- 3 **Incentivos no monetarios**
Desarrollar un sistema de recompensas que valore el esfuerzo y la dedicación, más allá de los aspectos económicos, con días libres adicionales y oportunidades de formación especial o de participación en proyectos especiales.
- 4 **Cultura del aprendizaje**
Fomentar un entorno en que los errores se vean como oportunidades de mejora, para promover la innovación y el desarrollo continuo de las habilidades.

Fuente: Elaboración propia



Casos destacados

Oxfam GB: La diversidad y la inclusión como pilares institucionales

Oxfam Gran Bretaña ha formalizado su compromiso con la equidad a través de una política de igualdad, diversidad e inclusión (EDI) que orienta sus prácticas internas y su cultura organizativa. Esta política se articula en torno a principios transformadores como *"I champion diversity"*, *"Nothing about us without us"* y *"I share power"*, que subrayan la necesidad de redistribuir el poder, hacerse eco de algunas voces históricamente marginadas y construir una organización verdaderamente representativa.

Entre las medidas concretas impulsadas por esta estrategia, destacan:

- **Revisión de los procesos de contratación.** Oxfam GB ha iniciado una **revisión crítica de sus procedimientos de selección y acceso al empleo, con el fin de atraer una base de candidaturas más diversa en términos de raza, género, discapacidad y contexto socioeconómico.** Aunque se menciona este objetivo general, no se detallan cambios específicos, como la eliminación del requisito de la experiencia para los puestos junior.
- **Formación obligatoria en antirracismo y sesgos inconscientes.** Se han implementado módulos formativos, dirigidos a todo el personal y a los equipos de liderazgo, con el fin de identificar y desactivar patrones estructurales de discriminación. Esta formación es parte de una actuación más amplia encaminada a construir una cultura organizativa segura y equitativa.
- **Liderazgo feminista y políticas de representación.** La organización ha asumido el feminismo como marco político para su gobernanza interna y promueve que las mujeres y las personas de género diverso estén representadas en los espacios de decisión y en roles de liderazgo. También se han fomentado un estilo de liderazgo y una cultura organizativa basados en los principios feministas.
- **Cuotas y criterios de diversidad en paneles y equipos.** Oxfam ha comenzado a aplicar unas políticas para garantizar la diversidad en los comités, los equipos de selección y los espacios de representación institucional. Ello incluye asegurar la presencia de personas racializadas, con discapacidad, de orientaciones sexuales diversas y con experiencias vividas variadas.



4.3.3.3 Flexibilidad y adaptación a las necesidades de los usuarios jóvenes

Por otra parte, no podemos olvidar que, para que las ONG sigan siendo relevantes y efectivas en un mundo cambiante, es esencial que sus programas y servicios respondan a las necesidades y expectativas de la juventud. Así pues, **el enfoque a la flexibilidad y a la adaptación también debe aplicarse en el contenido y el diseño de los programas dirigidos a este colectivo.**



Pasar a la acción

La juventud en el centro del diseño de los programas y servicios destinados a ella

DISEÑAR PROGRAMAS PARTICIPATIVOS

La juventud desea ser parte activa de las soluciones, no solo ser receptora de servicios. Las ONG deben incorporar a las personas jóvenes en el diseño y la ejecución de los programas, creando espacios para que expresen sus ideas y contribuyan activamente a ellos. Es el caso de Plan International, que ha constituido unos consejos juveniles que participan en el diseño de los programas, procurando que reflejen las prioridades de las personas jóvenes.

Figura 45: Diseñar programas participativos

1.

Participación activa

Los jóvenes desean contribuir a la creación de soluciones. Su voz es crucial para diseñar unos programas relevantes y efectivos.

2.

Inclusión en todas las fases

Desde el diseño hasta la implementación y evaluación. Los jóvenes aportan unas perspectivas únicas y valiosas.

3.

Espacios de expresión

Crear unos entornos seguros donde puedan expresar sus ideas libremente. Plan International implementa consejos juveniles con gran éxito.

Fuente: Elaboración propia

INCORPORAR LA TECNOLOGÍA Y LA DIGITALIZACIÓN

La generación Z es nativa digital y espera que las ONG utilicen herramientas tecnológicas en sus servicios. Aplicaciones, plataformas digitales y redes sociales pueden facilitar la participación y el acceso a los recursos. Es el caso de UNICEF, que utiliza herramientas digitales para capacitar a jóvenes sobre los derechos infantiles a través de juegos interactivos y talleres virtuales.

Figura 46: Incorporar la tecnología y la digitalización

Nativos digitales

La generación Z ha crecido con tecnología. Espera programas que incorporen herramientas digitales innovadoras.

Plataformas interactivas

Las aplicaciones y las redes sociales facilitan la participación. Tienen más alcance y permiten un mayor compromiso juvenil.

Aprendizaje ludificado

UNICEF utiliza juegos interactivos para la capacitación, que combinan el entretenimiento con la adquisición de conocimientos importantes.

Fuente: Elaboración propia



ENFOCARSE EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES

En un contexto de mayor dificultad en el acceso al mercado laboral, los programas que ofrecen oportunidades para adquirir habilidades prácticas que faciliten dicho acceso tienen un atractivo especial para la juventud.

Figura 47: Enfocarse en el desarrollo de habilidades

Habilidades técnicas

Formación en competencias específicas del sector. Las más solicitadas a actualmente son la programación, el diseño y el análisis de datos.

Habilidades blandas

Comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas. Son fundamentales para cualquier entorno profesional.

Experiencia práctica

Prácticas profesionales y proyectos reales. Facilitan la transición al mercado laboral de manera efectiva.

Fuente: Elaboración propia

PROMOVER LA INCLUSIÓN Y LA DIVERSIDAD

Es fundamental que los programas consideren las diferentes realidades de la juventud, incluidas sus identidades culturales, de género y socioeconómicas. Las iniciativas inclusivas atraen una mayor diversidad de participantes y fomentan el respeto mutuo. Un ejemplo es el de Amnistía Internacional, que adapta sus talleres de derechos humanos para incluir experiencias específicas de grupos marginados.

IMPLEMENTAR SERVICIOS ACCESIBLES

La accesibilidad es clave para garantizar que todas las personas jóvenes puedan beneficiarse de los programas. Esto incluye adaptar horarios, proporcionar transporte y ofrecer opciones virtuales para quienes no pueden participar presencialmente. Un ejemplo de ello sería ofrecer programas de formación tanto presenciales como online, para facilitar la participación de un mayor número de jóvenes.

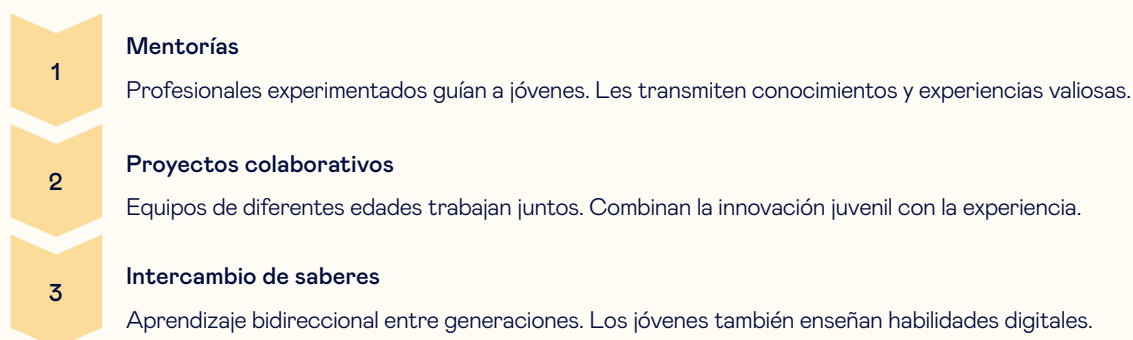




FOMENTAR LA COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL

La juventud valora aprender de otras generaciones y compartir sus perspectivas. Diseñar programas que promuevan la colaboración intergeneracional puede enriquecer las experiencias y fortalecer las redes comunitarias.

Figura 48: Fomentar la colaboración intergeneracional



Fuente: Elaboración propia

INCORPORAR EVALUACIONES CONSTANTES

Recoger retroalimentación de las personas jóvenes y adaptar los programas en función de sus comentarios es esencial para mantener la relevancia de las iniciativas. Por ejemplo, Save the Children realiza encuestas trimestrales para evaluar la satisfacción y el impacto de sus programas entre los participantes jóvenes





Casos destacados

La Fundación Esplai: la juventud en el centro del diseño de los programas y servicios

La Fundación Esplai tiene como misión promover el empoderamiento ciudadano y su compromiso con la mejora de la sociedad, desde la perspectiva de los derechos, la inclusión y la transformación social, con una especial dedicación a fomentar la participación de la juventud. Lo lleva a cabo mediante la intervención social comunitaria, la acción socioeducativa y la inclusión en el ámbito de las TIC, trabajando en red con el tercer sector y los demás agentes sociales.

Los centros de Esplai hacen de la democracia una práctica real. Actúan como escuelas de ciudadanía, porque promueven los valores humanos y las actitudes cívicas básicas: dialogar, responsabilizarse, pactar, consensuar, organizarse, solucionar los problemas de todos.

La fundación está convencida de que **a participar se aprende participando**. *“La participación es fruto de un proceso de aprendizaje y, en la medida en que la practiquemos, también la perfeccionaremos.”*

Condiciones necesarias para la participación:

- Relaciones interpersonales afectivas, positivas y cálidas.
- Sentimiento de pertenencia a un colectivo.
- Clima moral justo y democrático, en que todo el mundo pueda expresarse en libertad y fluyan la comunicación y las relaciones basadas en el respeto.
- Para educar en la participación, es imprescindible que el entorno sea también realmente participativo.

Son aspectos clave para impulsar la participación de la juventud:

- **Implicarla juventud desde el inicio**, es decir, ya en el diseño de la actividad, del proyecto o del espacio participativo que queramos impulsar.
- **Evitar anticiparnos a sus ideas, superar resistencias** y no tener miedo a no tener las cosas 100% organizadas y determinadas.
- **Ser valientes y dejar espacio para la improvisación**, para la creatividad, para la no linealidad de los aprendizajes y, sobre todo, para la flexibilidad.
- **Huir de la creencia de que hay que tener respuestas para todo**.
- **Hacer visibles sus experiencias**. Propiciar espacios colectivos y públicos donde las personas jóvenes tengan la oportunidad de explicar sus experiencias.
- **Tener en cuenta que participar ha de ser una experiencia divertida y transformadora**. Hacer que niños y niñas y adolescentes participen de la gobernanza de la entidad no quiere decir necesariamente replicar estructuras adultas con ellas y ellos, sino ser capaces de conseguir, mediante estrategias divertidas y motivadoras, la implicación de niños y jóvenes. Una estrategia que funciona es el juego.

4.3.34 Nuevas estrategias de *fundraising* para atraer a la juventud

Por último, la flexibilidad también debe incorporarse en nuestras estrategias de captación de socios y de *fundraising*. Conectar con la generación Z como donantes y socios requiere un enfoque estratégico, flexible y auténtico. Al priorizar la transparencia, la personalización y el alineamiento con sus valores, las ONG pueden no solo atraer su apoyo, sino también fomentar unas relaciones duraderas que aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

Hemos visto que **muchos jóvenes no apoyan ninguna causa u organización, en parte porque no disponen de información y no saben cómo comenzar**. Por ello, es esencial diseñar unas estrategias inclusivas, que diversifiquen la filantropía y orienten a estos potenciales donantes hacia formas sencillas y claras de colaborar. Crear recorridos de compromiso personalizados, con múltiples puntos de entrada y niveles de participación, permite que los y las jóvenes exploren las causas a su propio ritmo. Es obvio que es necesario estar donde ellos y ellas están, razón por la cual la presencia en las redes es obligatoria. Desde publicaciones impactantes hasta campañas que inviten a la interacción, las redes sociales son un medio crucial para llegar a las generaciones jóvenes. Asimismo, el sitio web de la organización ha de ser más que un mero repositorio de información; ha de estar optimizado para promover la colaboración y la donación, proporcionando un proceso rápido y sencillo. En definitiva, las plataformas digitales han de facilitar una experiencia que conecte emocionalmente con este público. Además, es imprescindible crear oportunidades para las donaciones espontáneas y que se adapten al flujo de sus vidas diarias, garantizando que incluso las contribuciones más pequeñas sean valoradas y reconocidas.

No hay que olvidar, sin embargo, que, aunque es importante adaptarse a las nuevas generaciones, las ONG deben mantenerse fieles a su identidad. La autenticidad y la consistencia en sus mensajes y en sus acciones son esenciales para mantener la confianza de los donantes. Es importante recordar que adaptarnos no implica cambiar drásticamente lo que somos, sino encontrar puntos de intersección con los valores de la juventud.



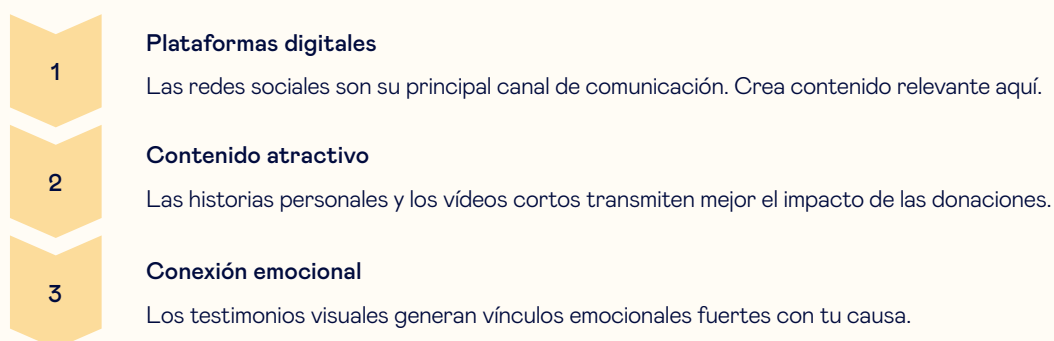
Pasar a la acción

Atraer a donantes y socios jóvenes

CONOCER A LAS PERSONAS JÓVENES DONDE ESTÁN

Las plataformas digitales y las redes sociales son el principal canal de comunicación de la juventud. Las ONG deben crear contenidos atractivos y relevantes en estas plataformas para captar su atención y fomentar su compromiso. Historias personales, testimonios y vídeos cortos que transmitan el impacto de las donaciones son particularmente efectivos para captar la atención de la juventud y generar un vínculo emocional con la causa. WWF, por ejemplo, utiliza Instagram y TikTok para compartir historias visuales impactantes sobre sus proyectos de conservación, y logra así un gran alcance entre las personas jóvenes.

Figura 49: Conoce a los jóvenes dónde están



Fuente: Elaboración propia



SIMPLIFICAR EL PROCESO DE DONACIÓN

Un proceso de donación sencillo y accesible es clave para captar a los donantes jóvenes, que prefieren las transacciones rápidas y sin fricciones. Integrar opciones como Bizum, PayPal y pagos en las redes sociales facilita este proceso. Save the Children permite realizar microdonaciones con un solo clic en sus publicaciones en redes sociales, lo cual incentiva a los donantes espontáneos.

DESTACAR EL IMPACTO TANGIBLE

Las personas jóvenes quieren saber cómo contribuyen a causas importantes con sus donaciones. Las ONG deben comunicar claramente y con frecuencia el impacto de sus acciones mediante informes, vídeos y testimonios. Es el caso, por ejemplo, de Amnistía Internacional, que comparte vídeos en tiempo real sobre los cambios que generan las aportaciones de sus donantes, para aumentar su confianza y compromiso.

OFRECER OPCIONES DE DONACIONES PEQUEÑAS Y RECURRENTE, ASÍ COMO INCENTIVOS PARA LOS DONANTES JÓVENES

La juventud suele preferir donaciones en montos pequeños pero recurrentes. En este sentido, flexibilizar el importe de las cuotas de socios, adaptándolo a las posibilidades de cada persona, puede contribuir a aumentar el compromiso. Otra buena iniciativa, como hace Greenpeace, es destacar los beneficios exclusivos para los socios jóvenes, como el acceso a determinados eventos y a contenidos exclusivos.

PERSONALIZAR LA EXPERIENCIA DE FUNDRAISING

Los mensajes genéricos tienen menos impacto en la juventud. Personalizar las comunicaciones y adaptar las campañas a sus intereses genera una mayor conexión emocional. Por ejemplo, la Cruz Roja envía correos electrónicos personalizados basados en las preferencias de sus donantes, en que destaca proyectos relacionados con sus causas favoritas.

ALINEAR LAS ESTRATEGIAS CON SUS VALORES Y PRIORIDADES

Causas como el cambio climático, la justicia social y la igualdad de género son especialmente relevantes para la juventud. Adaptar las campañas para abordar estas preocupaciones aumenta su participación.

UTILIZAR ESTRATEGIAS DE LUDIFICACIÓN

La ludificación puede hacer que el *fundraising* resulte más atractivo y divertido para la juventud. Crear retos, competiciones y recompensas virtuales puede incrementar la participación. Por ejemplo, War Child UK lanzó una campaña de *gaming* solidario en que los jugadores donaban al participar en torneos virtuales.

GENERAR CONFIANZA A TRAVÉS DE LA TRANSPARENCIA

Como ya hemos señalado a lo largo de este informe, la juventud valora notablemente la transparencia y la responsabilidad. Publicar informes claros y fácilmente accesibles sobre el uso de los fondos es esencial para ganarse su confianza.

FACILITAR EL PROTAGONISMO DE LA JUVENTUD EN LAS CAMPAÑAS

Invitar a las personas jóvenes a liderar o a cocrear campañas puede incrementar su participación y su compromiso. Esto también ayuda a que las campañas sean más auténticas y relevantes para su generación. Por ejemplo, Oxfam incluye a jóvenes embajadores en sus campañas de recaudación y les permite compartir sus historias y atraer así a otros donantes.



Caso destacado

Tardeos “*feeling good*” de Oxfam Intermón

Los eventos híbridos (físicos y virtuales) han surgido como una alternativa efectiva para continuar involucrando a la juventud. Las ONG que ofrecen experiencias inmersivas, tanto en remoto como presenciales, están logrando mantener la atención y el compromiso de este público. Un ejemplo de ello son los **tardeos “*feeling good*”** organizados por Oxfam Intermón, concebidos como espacios pensados para sentirse bien, desconectar del día a día y conectar con personas inspiradoras con proyectos increíbles. El tipo de invitados de estos eventos es especialmente atractivo para las generaciones más jóvenes. La iniciativa quiere ser una oportunidad para conocer de cerca a personas comprometidas que marcan la diferencia y, en un espacio de confianza, hacerles preguntas y disfrutar de los productos de comercio justo que ofrece la entidad.



La organización incluso ha abierto recientemente su primera tienda “The Feel Good Store” en Barcelona, donde ofrece productos de Veraluna, la marca de moda sostenible de Oxfam Intermón. El rediseño de sus tiendas de comercio justo también tiene como objetivo conectar mejor con las generaciones más jóvenes e involucrarlas en el comercio justo.

Imagen del primer tardeo “*feeling good*”, celebrado en septiembre de 2024 con la ilustradora Raquel Riba Rossy

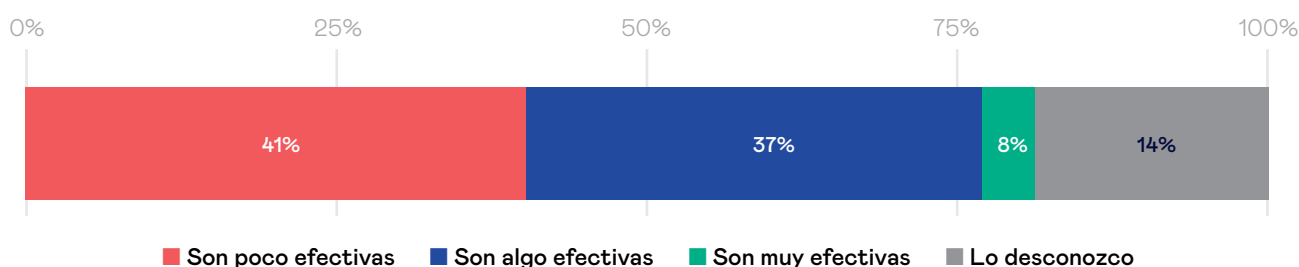
4.4 Estrategias de comunicación adaptadas a la era digital

En el contexto de la encuesta llevada cabo en el marco de la presente investigación, al preguntar a personas que trabajan en el tercer sector qué debería cambiar este para acercarse más a las generaciones jóvenes, **el 79% coinciden en señalar prioritariamente las estrategias de comunicación** del sector. Por otra parte, cuando preguntamos a las personas que trabajan en el tercer sector acerca de la efectividad de las estrategias de comunicación de sus entidades, **el 41% las consideran poco efectivas y el 37%, algo efectivas**. Solo el 8% de los encuestados las califica de muy efectivas



Figura 50: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

¿Cómo evalúas la efectividad de las campañas de comunicación de tu ONG para captar el interés de la juventud?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

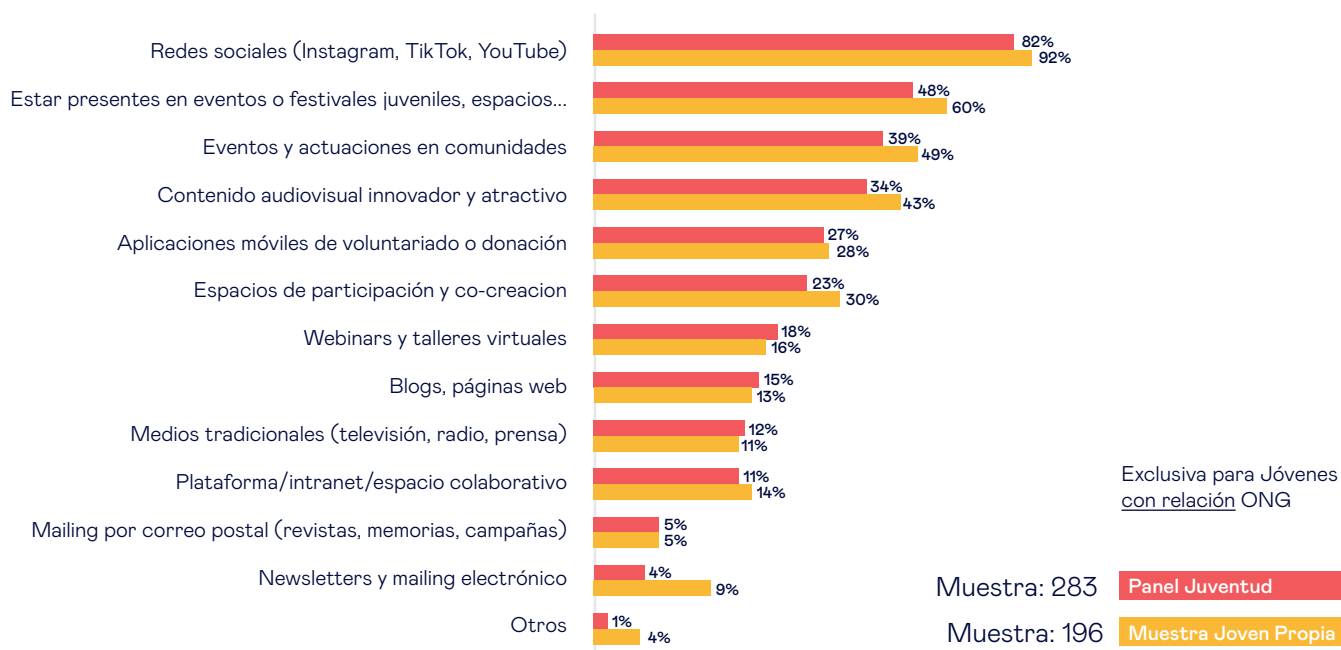
Muestra (N): 366 (ponderadas)

Lo cierto es que las generaciones de los *millennials* y Z han crecido con el auge de las redes sociales y las nuevas tecnologías, y ello ha transformado radicalmente la forma en que se comunican, se informan o procesan la información que reciben. Por una parte, están constantemente bombardeadas con información a través de las redes sociales, las plataformas de noticias y los medios digitales, lo cual dificulta más captar su atención. Además, están acostumbradas a la **inmediatez** de la información y la comunicación en plataformas como TikTok, donde los contenidos han de ser breves y visuales y, si tienen sentido del humor, mejor. Las ONG se enfrentan, pues, al reto de **adaptar sus contenidos** a estos nuevos formatos y lenguajes.

Cabe destacar también que, al preguntar a la juventud qué herramientas creen que las ONG deberían utilizar más para conectar con ella, señala mayoritariamente y con diferencia las redes sociales. Otras herramientas destacadas son estar presentes en eventos o festivales juveniles, crear contenidos audiovisuales innovadores y atractivos, aplicaciones móviles de voluntariado o donación o espacios de participación y cocreación. Vemos que hay concordancia entre lo que piensan las personas jóvenes y lo que están haciendo las entidades sociales, pues el 82% de estas utilizan las redes sociales (a pesar de que solo el 28% afirman tener canales específicos para jóvenes).

Figura 51: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Herramientas para conectar con la juventud



En general, vemos que **son minoría las entidades que tienen canales de comunicación específicos para la juventud**. Las herramientas generales más utilizadas, además de las redes sociales, incluyen blogs y páginas web, *mailing* por correo postal y electrónico, intranets, así como eventos y medios tradicionales.

Figura 52: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Canales de comunicación.



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025.

Muestra (N): 360 (ponderadas)

Por otra parte, la mitad de las personas encuestadas que trabajan en el sector afirman que las ONG deberían cambiar sus mensajes, haciéndolo más cercanos y directos. Destaca también la necesidad de estar más presentes en plataformas como TikTok, Instagram etc., así como fomentar la comunicación unidireccional y el uso de *influencers*, y comunicar de forma transparente el trabajo y los resultados de las entidades sociales.

Figura 53: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

¿Qué aspectos de la comunicación de las ONG crees que deben cambiar para llegar a más jóvenes?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Muestra (N): 638

Como vemos, el desafío es complejo. Por un lado, supone repensar el papel estratégico del área de comunicación de las organizaciones sociales. Por otra parte, implica, en muchos casos, dotar esta área de más recursos económicos y humanos, lo cual es siempre difícil de justificar ante los donantes y financiadores. Los objetivos de comunicación ya no deben plantearse a corto plazo y centrados en la capacidad de generar fondos de las acciones de marketing, sino orientados a generar cambio social.⁶¹

Además de revisar su estilo comunicativo o los canales de comunicación que emplean para llegar a la juventud, las ONG también deben hacer un ejercicio previo de revisar sus propias narrativas. ¿Qué historias estamos contando y, por tanto, qué valores estamos promoviendo a través de nuestros mensajes? ¿Cómo nos estamos posicionando? ¿Qué perspectivas estamos teniendo en cuenta y cuáles estamos olvidando?



61. Véase <https://www.lafede.cat/es/jornada-comunicar-per-al-canvi-social-de-la-teoria-a-la-practica/>



Para seguir reflexionando...

La comunicación transformadora y el poder de las narrativas⁶²

Las narrativas construyen la realidad. Existe una relación directa entre narrativas, creencias y acciones. Por ello, las narrativas son clave para los agentes de cambio, para el activismo. La difusión y la implantación de una narrativa concreta configuran y determinan las creencias de las personas para hacer posible la consecución de objetivos políticos. Por tanto, es necesario elegir muy bien qué mensajes damos, qué lenguaje empleamos, qué imágenes publicamos, qué enfoques y formatos aplicamos, qué personajes escogemos y qué estrategias implementamos. Todo esto crea un imaginario colectivo sobre la realidad de lo que denunciemos o queramos transformar y, en consecuencia, genera impacto social y políticas de transformación.

La comunicación transformadora se define como “un paradigma comunicativo y educativo que busca generar cambios culturales (eficacia cultural) a través del uso de marcos y narrativas de justicia global que generen nuevos imaginarios colectivos e impulsen la participación de la sociedad en los cambios sociales y políticos propuestos. Esta comunicación es transgresora en los relatos, aborda las causas de las violencias y desigualdades estructurales, y visibiliza las alternativas; educa, moviliza, se construye en red y busca incidencia social y política. No es, pues, solo una herramienta, sino una misión alineada con los objetivos de transformación de la organización y, por tanto, exige mantener la coherencia entre estos objetivos y las prácticas comunicativas (eficiencia cultural)”.

Cambiar las narrativas dominantes y utilizarlas para impulsar cambios sociales

Ante un contexto marcado por la desinformación y las *fake news*, ¿qué pueden hacer las ONG? El problema de centrarse en un discurso basado en la réplica nos impide explicar lo que somos. La réplica se limita a desmontar el argumento del adversario, pero no incluye una visión de futuro alternativa; es decir, con una réplica no se construye una nueva narrativa. Al contrario, se incide en las mismas creencias y conjeturas de la narrativa dominante. No podemos ir siempre a remolque de la hegemonía. En muchos casos, es mejor ignorar las narrativas negativas para no repetir y consolidar el mismo marco contra el cual queremos luchar.

En las redes sociales, cuando nos dirigimos un público más joven, la reapropiación de los referentes que utiliza el poder dominante ha demostrado su eficacia como estrategia. Apropiarse de los iconos de la cultura pop —como una serie (*Breaking Bad* para denunciar el *fracking*) o un personaje (Hello Kitty reconvertida en heroína feminista)— y transformarlos desde el humor para expresar un mensaje completamente rompedor es una estrategia válida. La subversión de los iconos de la cultura hegemónica suele resonar entre el público que está familiarizado con esa clase de referentes.

La creatividad es fundamental en la construcción de nuevas narrativas. Es imposible cambiar las narrativas hegemónicas sin empujar las fronteras de nuestra forma de hacer las cosas. Sin creatividad, nos arrinconamos en espacios fáciles de detectar, que el poder puede criticar y vilipendiar con facilidad.

Fuente: *Cambiamos el cuento* (2022). Un proyecto de Oxfam Intermón, Lafede.cat, el Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz de la Universitat Jaume I y Quepo.

62. Lafede.cat (2023): *Recomanacions per una comunicació transformadora*.

Disponible en: https://www.lafede.cat/wp-content/uploads/2023/06/Recomanacions-per-una-comunicacio-transformadora_LafedeCAT.pdf



Casos destacados

El *storytelling* en Aldeas Infantiles SOS: “Historias de Infancia”

Aldeas Infantiles SOS ha lanzado varias campañas centradas en historias reales de niños y niñas en situación de vulnerabilidad. Una de las más impactantes fue la serie de vídeos “Historias de infancia”, en que jóvenes narran sus experiencias de acogida y cómo la organización ha cambiado sus vidas. Este enfoque le ha permitido establecer una conexión emocional con el público, que ha generado empatía y ha aumentado las donaciones y el apoyo a sus programas.

El *storytelling* en Médicos Sin Fronteras: “Vidas en pausa”

MSF España desarrolló una serie de vídeos y artículos contando historias de personas desplazadas por conflictos y crisis humanitarias. La campaña utilizaba testimonios de refugiados en primera persona, que combinaba con imágenes de su día a día y de los trabajadores humanitarios. Este enfoque permitió acercar la realidad de los afectados al público y generar un impacto significativo en la percepción de la crisis migratoria.

Desde el punto de vista operativo, mejorar la comunicación con las generaciones jóvenes supone trabajar en diversos ámbitos:

1. Adaptar el estilo comunicativo a las nuevas generaciones

En muchos casos, las ONG necesitan revisar su tono y estilo comunicativo y apostar por:

Fomentar un lenguaje inclusivo y cercano:

- **Emplear un lenguaje que refleje cercanía y accesibilidad**, evitando tecnicismos o formalismos excesivos. Esto facilita que las personas jóvenes se sientan identificadas y comprendidas.
- **Incorporar elementos culturales actuales**: Integrar referencias a tendencias, memes o expresiones populares entre la juventud puede hacer que la comunicación sea más relevante, atractiva y con un componente lúdico que cada vez es más valorado.

“

Ha cambiado la manera de comunicar, y las entidades deben adaptarse. Por ejemplo, dejando que sean personas jóvenes las que lideren la comunicación, especialmente si quieren impacto en este colectivo. Pero, también, debe irse más allá de pensar en macro como organización, comunicar por separado y poniendo el foco por áreas o causas concretas, lo que les importe a ell@s.”

Cita editada a partir de una intervención en el comité asesor joven, reunión 22 de octubre.





Casos destacados

ONsiders Talks! de Ayuda en Acción

Como parte de su estrategia de acercamiento a las nuevas generaciones, Ayuda en Acción utiliza en sus redes sociales un tono amigable y directo, compartiendo historias y experiencias de manera que las personas jóvenes puedan relacionarse fácilmente con el contenido. Un ejemplo de ello son las *ONsiders Talks!*, en que invitan a jóvenes relevantes a hablar sobre temas que les afectan. Por ejemplo, han tenido a las jóvenes activistas de @Climabar_ para compartir las claves de la emergencia climática y cómo pasar a la acción.

Otra iniciativa relevante en este sentido es el *podcast* Control Z, para desmontar y deshacer mitos sobre la juventud, con el fin de entender mejor los retos de toda una generación y ponernos al día de los desafíos sociales y medioambientales del presente y del futuro.



La colaboración de la Cruz Roja con ilustradoras

Cuando los datos revelaron que el 50% de los jóvenes de entre 18 y 29 años sufren soledad no deseada, la Cruz Roja Española apostó por colaborar con Moderna de Pueblo y Dominga Habla Sola, dos de las ilustradoras más famosas en las redes que tratan de temas sociales. Esta iniciativa demuestra que un formato visual de viñetas puede ser una herramienta muy interesante para llegar al público joven, ayudando a presentar un tema complejo sin dulcificarlo ni ser paternalista, simplemente cambiando el lenguaje y el formato.



Fuente: Adaptado de Mar Andrade (2023): "4 colaboraciones entre influencers y ONG que sí funcionan".
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/4-colaboraciones-entre-influencers-y-ong-que-s%C3%AD-mar-andrades-ruiz-yssef/>

Apostar siempre por la autenticidad y la transparencia:

- **Mostrar narrativas genuinas:** Compartir historias reales de impacto, mostrando tanto los logros como los desafíos, para construir confianza y credibilidad. Por ejemplo, la ONG española Open Arms comparte testimonios en primera persona de sus voluntarios y de las personas rescatadas en el Mediterráneo, para mostrar la realidad de su labor humanitaria.
- **Rendir cuentas de forma clara:** Proporcionar información clara sobre el uso de los recursos y sobre los resultados obtenidos, para demostrar responsabilidad y compromiso con la causa.

Fomentar la interactividad:

- **Fomentar la participación:** Incluir llamadas a la acción que inviten a la juventud a opinar, a compartir experiencias o a involucrarse en actividades específicas.
- **Ofrecer respuestas personalizadas:** Atender y responder a comentarios o consultas de manera individualizada, mostrando atención y valorando la interacción.

“

Recomendaciones de Mar Andrade, consultora de comunicación del tercer sector:

- No necesitamos al *influencer* más conocido: colaborar con *influencers* locales o *microinfluencers* también puede funcionar.
- No se trata de correr detrás de los jóvenes: no hay que forzar la conexión, sino crear las condiciones para que la juventud se acerque.
- Necesitamos facilitar la participación de las personas jóvenes: es necesario implicarlas desde el principio en el diseño de las acciones.
- Para generar conversación, es mejor utilizar *stories*.

Fuente: A partir de su intervención en el foro del 9 de abril de 2025.

2. Avanzar en la personalización de los mensajes

- **Segmentar las audiencias:** Reconocer la diversidad dentro de la juventud (por ejemplo, estudiantes, jóvenes profesionales, activistas) y adaptar los mensajes a sus intereses y necesidades específicos, ofreciéndoles contenidos relevantes y mensajes que aborden directamente las preocupaciones y motivaciones de cada segmento.
- **Priorizar un enfoque basado en valores y causas:** Demostrar cómo la participación en la ONG contribuye a causas que las personas jóvenes valoran y transmitir que su implicación tiene un efecto tangible y significativo, que las motiva a ser agentes del cambio.
- **Uso de contenidos visuales y multimedia:** Utilizar recursos visuales atractivos que cuenten historias y generen emociones, para propiciar la conexión con el público. Presentar la información de manera visual y simplificada, para facilitar la comprensión y la retención del mensaje.



Caso destacado

Un nuevo enfoque comunicativo para llegar a los jóvenes de la Asociación Norte Joven

Ante los cambios del contexto, la Asociación Norte Joven decidió contratar una consultora especializada en conectar las organizaciones con la cultura de las nuevas generaciones. El trabajo consistió en una revisión integral de la estrategia actual, analizando tanto los canales de comunicación como la relación de las personas jóvenes con la entidad, e identificando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Este análisis incluía el alcance de los medios digitales y contenía también propuestas de los propios jóvenes para mejorar la comunicación con la entidad.

A partir de ese diagnóstico, se presentó una propuesta de mejora, que incluía la definición de nuevas líneas estratégicas de comunicación, la revisión de los canales actuales que es preciso actualizar, oportunidades para enriquecer la oferta formativa y ejemplos prácticos de implementación de las mejoras. Actualmente, la entidad está trabajando en el desarrollo de esta nueva estrategia, que espera que le permita fortalecer su capacidad de conexión y posicionarse como una opción preferente para los jóvenes que buscan retomar su itinerario educativo.

La entidad destaca como aprendizajes principales de este ejercicio de revisión: *“En primer lugar, que la escucha activa de los jóvenes no es solo un gesto participativo, sino una fuente imprescindible para construir estrategias que realmente respondan a sus intereses y contextos. En este sentido, el análisis de lo que perciben los jóvenes sobre nuestra organización es determinante para llegar a nuevos participantes. En segundo lugar, que una comunicación eficaz requiere diferenciar los públicos y adaptar los mensajes y los canales, superando la lógica de la uniformidad. Y, por último, que toda estrategia debe ir acompañada de mecanismos de evaluación que permitan medir su impacto, aprender de los resultados y, si es necesario, corregir el rumbo. Solo así podremos avanzar hacia una comunicación más efectiva.”*

3. Utilizar los canales de comunicación adecuados

- **Redes sociales:** Priorizar el uso de Instagram, TikTok y YouTube, adaptando los contenidos al formato y al estilo de cada plataforma.
- **Grupos y difusión en WhatsApp y Telegram:** Establecer canales de comunicación directa para compartir actualizaciones, convocatorias y contenidos exclusivos.
- **Bots interactivos:** Implementar sistemas automatizados que proporcionen información y respondan preguntas frecuentes de manera inmediata. Por ejemplo, la Cruz Roja Española ha desarrollado un bot en Telegram que ofrece información sobre primeros auxilios y cómo involucrarse como voluntario.
- **Sitios web y blogs:** Asegurar que las páginas web sean accesibles y navegables desde dispositivos móviles. Mantener blogs o secciones de noticias actualizadas con artículos, entrevistas y recursos de interés para la juventud.
- **Colaboraciones con influencers y creadores de contenido:** Trabajar con figuras reconocidas entre la juventud que compartan los valores de la ONG para amplificar el alcance y la credibilidad del mensaje. La campaña "Pastillas contra el dolor ajeno" de **Médicos Sin Fronteras**, por ejemplo, contó con la colaboración de artistas y personalidades influyentes, y logró así una amplia difusión y participación juvenil. También es importante desarrollar campañas o proyectos en conjunto que integren la creatividad y la autenticidad del *influencer* con la misión de la organización. Es el caso de **Greenpeace España**, que colaboró con *youtubers* populares para crear vídeos que conciencian sobre la contaminación plástica, y alcanzó a una audiencia joven y diversa.



Casos destacados

Oxfam Trailwalker

La iniciativa **Oxfam Trailwalker** surgió como una forma de recaudar fondos y permite que más personas tengan acceso al agua y disfruten de una calidad de vida digna. Desde 2011, en España se lleva a cabo el evento *Oxfam Intermón Trailwalker*, en el cual ya han participado más de 2.400 equipos. Desde entonces, se ha logrado recaudar una suma que supera ya los 5 millones de euros.

Para sus últimas versiones en Girona y Madrid, la agencia de comunicación V3rtice se encargó de expandir el mensaje colaborando con *influencers*. Ello se debió a que no solo buscaba cobertura en los medios tradicionales, como la televisión, los periódicos, las revistas o la radio, sino que también quería difundir el mensaje a través de las redes sociales. Por tanto, estableció contacto con figuras influyentes online para aumentar la visibilidad de la campaña.

Esta campaña no solo fortaleció la reputación de la marca, sino que atrajo a nuevos participantes y logró aumentar el volumen del fondo. La rutina de entrenamiento, las iniciativas de recaudación de fondos, la causa solidaria y la interacción en las redes sociales y con otros equipos ofrecieron también una oportunidad única para estrechar los lazos personales de los asistentes.

Friends of Glass

Otro ejemplo sería el de **Friends of Glass**, la plataforma de consumidores en defensa del consumo de alimentos y bebidas envasados en vidrio. En 2018, esta plataforma dio origen al movimiento denominado #YoElijoVidrio con un propósito claro: promover un estilo de vida que reduzca la utilización de productos envasados en plástico y favorezca los que se presentan en envases de vidrio. Para llevar a cabo esta misión, se establecieron colaboraciones con diversas celebridades e *influencers*, entre ellos Laura Escanes, que compartió una serie de vídeos informativos sobre el tema.

Posteriormente, en una segunda fase de la campaña, *Friends of Glass* insistió en la importancia de optar por el vidrio como alternativa para preservar los ecosistemas marinos con el lema «#YoElijoVidrio por un #OcéanoInfinito». En esta ocasión, se crearon contenidos en formato de vídeo con la participación de María Pombo y del embajador principal Maxi Iglesias, así como de otras personalidades reconocidas en el ámbito español, como Marc Clotet, Natalia Sánchez, Isabel Llano y José Lamuño.

- **Organizar eventos virtuales y presenciales:** Organizar sesiones educativas o informativas sobre temas relevantes, que permitan la interacción y la participación activa.
- **Tener más presencia en otros espacios de influencia, más allá de los de información,** como son los relacionados con el entretenimiento (series, películas de ficción, etc.).



Caso destacado Festival Clipmetrajes de Manos Unidas

Un ejemplo es el **Festival Clipmetrajes, que organiza Manos Unidas** con el objetivo de animar a jóvenes a grabar vídeos de 1 minuto de duración para visibilizar cómo podemos consumir de forma más responsable y reducir nuestro impacto en la vida de las personas empobrecidas. El festival tiene dos categorías: una para escuelas y otra para mayores de 18 años. En 2025, el festival ha llegado a su XVI edición. Además, la ONG ha producido materiales educativos y recursos para las escuelas que quieran participar en él.

4. Fomentar la colaboración para desarrollar campañas comunicativas conjuntas

En un entorno saturado y marcado por la desinformación, la colaboración entre ONG y el desarrollo de campañas conjuntas se presentan como estrategias claves para aumentar la visibilidad, optimizar los recursos y fortalecer el impacto de sus mensajes. Los beneficios de la colaboración son claros: desde **conseguir un mayor alcance y visibilidad** hasta **optimizar recursos, y sobre todo mejorar la credibilidad y la legitimidad de los mensajes**. Las alianzas fortalecen la credibilidad de las ONG al demostrar unidad en torno a una causa común. Un mensaje respaldado por múltiples organizaciones tiende a generar más confianza entre el público y los donantes.

Aunque los beneficios son claros, lo cierto es que desplegar este tipo de colaboraciones no es nada sencillo. Renunciar (al menos, parcialmente) a la propia marca y compartir conocimientos y herramientas no resulta fácil. Para que las colaboraciones sean efectivas, es importante, al menos:

- **Definir unos objetivos comunes.** Es fundamental que las ONG alineen sus intereses y establezcan unas metas claras antes de lanzar una campaña conjunta. Esto garantiza coherencia en los mensajes y evita posibles conflictos de intereses.
- **Reparto equitativo de responsabilidades.** Cada organización debe asumir unas tareas específicas dentro de la campaña, en función de sus puntos fuertes. Algunas pueden centrarse en la producción de contenidos audiovisuales, mientras que otras pueden liderar la gestión de las redes sociales o la relación con los medios.
- **Uso de canales digitales compartidos.** Las ONG pueden aprovechar sus redes sociales, sus boletines informativos y sus sitios web para difundir la campaña de manera coordinada. Crear un hashtag común y compartir contenidos mutuos aumenta el alcance y el impacto de los mensajes.
- **Medición del impacto.** Es importante evaluar el impacto de la campaña a través de métricas como la interacción en las redes sociales, el alcance en los medios de comunicación y la cantidad de firmas o de donaciones obtenidas. Ello permite ajustar las estrategias y mejorar las colaboraciones futuras.



Caso destacado

"Muchoyó. La infancia tiene voz" (2022): Esta campaña fue una colaboración entre **Aldeas Infantiles SOS, Educo, Plan International, Save the Children, UNICEF España y World Vision**. Bajo el lema "The Children's Revolution", estas organizaciones se unieron para dar voz a la infancia y llamar la atención sobre la importancia de escuchar y atender las necesidades de los niños y las niñas. La iniciativa fue reconocida en el festival El Chupete 2022, donde obtuvo el Gran Premio a la Mejor Idea.

"La Lucha Continúa" (2022) – Amnistía Internacional, Médicos Sin Fronteras y Save the Children. En el contexto del conflicto en Ucrania, varias ONG internacionales unieron esfuerzos para denunciar violaciones de derechos humanos y proporcionar ayuda humanitaria. La campaña combinó el marketing digital con acciones de presión política y recaudación de fondos.



Recursos Prácticos

LAFEDE.CAT: COMUNICACIÓ TRANSFORMADORA

→ Documento breve con recomendaciones sobre cómo llevar a cabo una comunicación transformadora, entendida como aquella comunicación que busca generar cambios culturales (eficacia cultural) a través del uso de marcos y narrativas de justicia global que generen nuevos imaginarios colectivos e impulsen la participación de la sociedad en los cambios sociales y políticos propuestos. Por tanto, es transgresora en los relatos, aborda las causas de las violencias y de las desigualdades estructurales, y visibiliza las alternativas, educa, moviliza, se construye en red y busca tener incidencia social y política. Desde esta mirada, la comunicación transformadora no es solo una herramienta, sino que se entiende como una misión alineada con los objetivos de transformación de la organización y, por tanto, exige mantener la coherencia entre estos objetivos y las prácticas comunicativas (eficiencia cultural).

Disponible en: https://www.lafede.cat/wp-content/uploads/2023/06/Recomanacions-per-una-comunicacio-transformadora_LafedeCAT.pdf



CAMBIEMOS EL CUENTO. NUEVAS NARRATIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL (2022)

→ Ideas, reflexiones y consejos prácticos para la elaboración de nuevas narrativas. Se trata de una recopilación de los contenidos presentados en la serie de webinars «Cambiemos el cuento», organizada por Oxfam, Lafede.cat, el Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz de la Universitat Jaume I y Quepo.



4.5 Integrar a la juventud en la toma de decisiones de las ONG

A lo largo de esta publicación, hemos ido constatando una y otra vez cómo las personas jóvenes reclaman ser parte del proceso de cambio social. Sin embargo, a pesar del interés de estas por los procesos de transformación social, las encuestas nos muestran que **hay una representación insuficiente de la juventud en los espacios de toma de decisiones, tanto en los niveles directivos como en los órganos de gobierno de las entidades sociales**. Ello implica una distribución desigual de las oportunidades y de los recursos que afecta directamente su capacidad de influir en cuestiones relevantes. Los espacios de participación de la juventud, como hemos visto en el primer apartado de este capítulo, tienen que ser más que unos meros espacios simbólicos. Su voz no solo debe ser escuchada, sino también integrada activamente en las políticas y prácticas de las organizaciones.

Al incorporar a jóvenes en puestos de liderazgo y toma de decisiones, las ONG pueden asegurarse de que sus programas están alineados con las necesidades reales de la juventud y aumentar la participación de este grupo en sus actividades. Además, fomentar el liderazgo juvenil puede revitalizar las ONG y hacerlas más atractivas para una generación que busca formas de participar activamente en la sociedad. Integrar a la juventud en la toma de decisiones de las ONG no es solo una cuestión de representatividad, sino una estrategia esencial para la innovación, la relevancia y la sostenibilidad organizacional. Al adoptar prácticas inclusivas y fomentar la participación activa de la juventud, las ONG se posicionan mejor para enfrentarse a los desafíos actuales y futuros.

Aunque los beneficios son claros, lo cierto es que implicar a la juventud en la toma de decisiones no es un proceso sencillo y muchas ONG siguen demostrando ambigüedades y reservas sobre los roles específicos que esta debe desempeñar en su organización. Fomentar la participación de las personas jóvenes en los ámbitos de decisión es más que simplemente invitar a jóvenes a estar físicamente presentes en las reuniones. Incluso cuando se les invita a participar, sus tasas de asistencia son bajas, en particular porque, en muchos casos, las reuniones guiadas por adultos no resultan atractivas para la juventud ni están centradas en ella.

El reto principal tiene que ver con la **resistencia al cambio**. Algunas organizaciones pueden mostrar reticencias a modificar sus estructuras tradicionales, por lo que es esencial sensibilizar sobre los beneficios de la inclusión juvenil y demostrar cómo enriquecen la misión de la ONG. Otro de los desafíos usuales es la falta de canales efectivos de comunicación y participación que realmente involucren a la juventud en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de los proyectos.⁶³ Además, las ONG se enfrentan a otras dificultades a la hora de promover el liderazgo juvenil en su seno. Por una parte, no todas las personas jóvenes están preparadas para asumir roles de liderazgo inmediatamente, así que **es fundamental proporcionar formación y apoyo continuos para su desarrollo y éxito en estos roles**. No todas las organizaciones cuentan con los recursos necesarios para desarrollar programas de liderazgo juvenil o para apoyar la inclusión efectiva de jóvenes en la toma de decisiones. La falta de financiación específica para este tipo de iniciativas puede limitar su alcance. Por otra parte, es importante mantener un equilibrio entre la experiencia de los miembros veteranos y las nuevas perspectivas juveniles, asegurando una colaboración armoniosa y productiva entre ambas partes.

A pesar de los retos que conlleva, lo cierto es que un número creciente de ONG están creando espacios específicos para que la juventud pueda participar en la toma de decisiones y han comenzado a adoptar modelos de gobernanza más horizontales y colaborativos

63. ONGConsultores: "Gestión de proyectos y juventud: Cómo involucrar a los jóvenes en la misión de tu ONG".

Disponible en: <https://ongconsultores.net/estrategias-de-gestion/gestion-proyectos-juventud-como-involucrar-jovenes-mision-tu-ong/>

SOBRE EL LIDERAZGO JUVENIL Y LA COLABORACIÓN CON ONG: APORTACIONES DEL COMITÉ ASESOR JOVEN

Para la elaboración de este estudio sobre jóvenes y ONG, realizado durante el curso 2024-2025, se creó un Comité Asesor Joven que acompañara a lo largo de todo el proyecto. Formado por un grupo diverso de seis personas, mayoritariamente jóvenes y/o implicadas en el ámbito de la juventud y la participación dentro y fuera del tercer sector, el comité se ha reunido de forma periódica.⁶⁴

Una de las sesiones del grupo se centró en el liderazgo juvenil. A continuación, se presentan sus principales ideas y conclusiones, que incluyen tanto algunas características de este liderazgo como ciertos matices sobre el propio concepto y sobre la colaboración con ONG:

- Hay mucha diversidad en el liderazgo juvenil. Las ONG necesitan adaptarse a esta diversidad.
- Algunos de los elementos comunes del liderazgo juvenil son: convicciones, comunicación digital, creatividad, generar cambios.
- Existe una brecha de género entre jóvenes: “A Alvin le siguen chicos, a Greta le siguen chicas.”
- Falta pensamiento crítico: el sistema educativo actual no fomenta esta competencia, tan necesaria para una generación de nativos y nativas digitales.
- La juventud es muy relacional a través de las redes sociales, pero se está atomizando. Solo se relaciona con sus similares.
- A las personas jóvenes les interesan más las causas que las organizaciones.
- La juventud y, especialmente, algunos líderes de referencia están un poco saturados de que se les llame para cocrear en función de los intereses de las ONG, especialmente si luego sus aportaciones no son tenidas en cuenta.
- Deberían existir más incentivos para que la juventud colaborara con las ONG, asegurando que se aplica lo acordado y ofreciendo más recursos para las personas jóvenes.
- Se percibe que generaciones de más edad no reconocen el potencial y la contribución de las personas jóvenes, y ello conlleva que están en un contexto difícil para liderar.
- Las ONG deben cambiar su cultura organizativa para ser más inclusivas con la juventud

Fuente: Conclusiones de la reunión del Comité Asesor Joven realizada el 8 de abril de 2025.



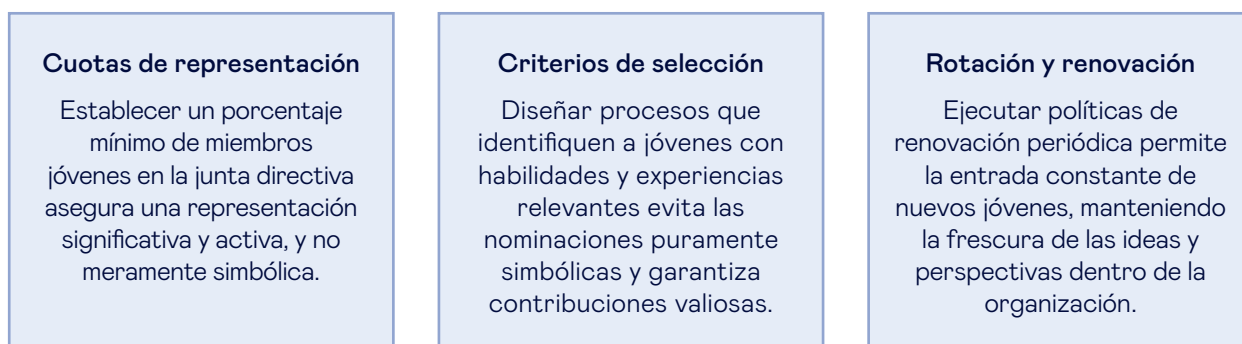
64. Ver más detalle sobre este comité y su composición en el anexo.

Existen diversas formas en que la juventud puede involucrarse en la toma de decisiones de las ONG. Algunas de las más comunes son:

1. Incorporar a la juventud en los órganos de gobierno de las entidades

Algunas ONG han decidido reservar plazas en sus juntas directivas o patronatos para jóvenes líderes, con el fin de garantizar su participación en las decisiones estratégicas de la organización. Esta práctica no solo les da visibilidad, sino que también les permite adquirir experiencia en la gobernanza de organizaciones complejas. Incorporar a jóvenes en las juntas directivas no ha de ser un acto simbólico, sino un cambio estructural que refleje un compromiso auténtico con la diversidad generacional. Esto puede lograrse mediante:

Figura 54: Jóvenes en los órganos de gobierno



La incorporación de jóvenes en las juntas directivas de las ONG españolas representa un cambio estructural profundo que refleja un compromiso auténtico con la diversidad generacional. Este enfoque no solo les otorga visibilidad, sino que les permite adquirir una experiencia valiosa en la gobernanza de organizaciones complejas.

Fuente: Elaboración propia



Caso destacado

Incorporación de jóvenes en los órganos de gobierno de Youth Business Spain (YBS)

Youth Business International es una entidad originaria del Reino Unido y con dimensión internacional que llegó hace once años a España, como Youth Business Spain (YBS), con el propósito de cubrir un vacío en el ámbito del emprendimiento juvenil y el autoempleo. En su momento, no existía ninguna organización con un enfoque metodológico similar, particularmente en el uso del *mentoring* como herramienta de apoyo. A lo largo de estos años, YBS España ha centrado su actividad en fortalecer a otras organizaciones que apoyan a jóvenes emprendedores. Dos evaluaciones destacadas, realizadas a los cinco y a los diez años de existencia de la organización, han demostrado la efectividad de sus herramientas y programas. Sin embargo, a medida

que la entidad evolucionaba, se iba identificando un desafío estructural en su propia gobernanza: la falta de representación juvenil y femenina en su patronato.

Uno de los puntos críticos identificados por YBS España fue la composición de su patronato, dominado por hombres de edad avanzada, lo cual generaba un enfoque tradicional en la toma de decisiones. Se inició así un proceso de cambio que **culminó en una reformulación del patronato, que incorporó a dos jóvenes emprendedoras independientes.**

Esta transformación no se realizó de manera aislada, sino como parte de un proceso participativo que incluyó la

realización de *focus groups* con usuarios y usuarias. Uno de los cambios más significativos fue la modernización del programa de *mentoring*, incorporando a mentores más jóvenes que previamente habían sido mentorizados y que ahora asumían ese rol.

Las claves del éxito del rejuvenecimiento de los órganos de gobierno de la entidad fueron:

- **Incorporación en equipo:** No se incluyó a una joven en solitario, sino que entraron dos personas jóvenes a la vez, para favorecer un cambio cultural más sólido.
- **Perfiles adecuados y legitimidad:** Las jóvenes que

se incorporaron al patronato eran emprendedoras con experiencia, lo cual les otorgaba una credibilidad inmediata dentro de la organización.

- **Un liderazgo impulsor:** La clave del proceso fue la labor de mediación y liderazgo de la dirección de la organización, que trabajó activamente con todos los patronos para convencerles de la necesidad del cambio.

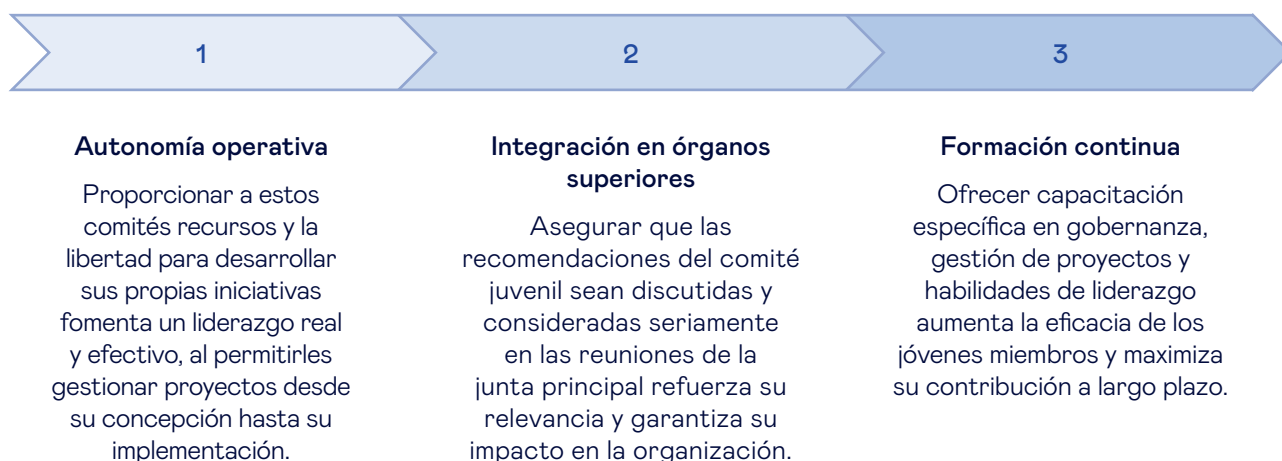
La presencia de estas dos mujeres jóvenes ha permitido que las decisiones sean más representativas de la realidad del emprendimiento juvenil y que las voces de las nuevas generaciones sean más escuchadas.

Fuente: Adaptado de la presentación de Sara Simón, directora de YBS, en foro realizado en enero de 2025 en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025

2. Organizar consejos o comités consultivos de jóvenes

Algunas organizaciones han creado consejos de jóvenes que actúan como órganos asesores dentro de la ONG. Estos consejos tienen la capacidad de emitir recomendaciones sobre las políticas y los programas de la organización y, en algunos casos, tienen poder de decisión en áreas específicas, como la planificación de campañas dirigidas a la juventud o el uso de las redes sociales. Para que estas estructuras sean realmente eficaces, es importante que:

Figura 55: Consejos consultivos juveniles



Los consejos consultivos juveniles actúan como órganos asesores dentro de las ONG, con capacidad para emitir recomendaciones sobre las políticas y los programas. En algunos casos, estos consejos tienen poder de decisión en áreas específicas, como las campañas dirigidas a la juventud o las estrategias de comunicación digital.

Fuente: Elaboración propia



Casos destacados

Un ejemplo destacado es el de **Greenpeace España**, que ha creado un consejo juvenil con capacidad para influir en las estrategias de comunicación y movilización. Este órgano ha sido clave para conectar mejor con las preocupaciones de la juventud sobre el medio ambiente, incorporando sus voces en la toma de decisiones a nivel directivo.

Plan International España también ha constituido un comité juvenil, un espacio donde las personas jóvenes tienen la oportunidad de participar en la planificación y ejecución de proyectos que promueven los derechos de la infancia y la igualdad de género. Este comité ha sido crucial para adaptar los programas de la ONG a las necesidades y preocupaciones de la juventud, permitiendo que la juventud lidere cambios dentro de sus comunidades.⁶⁵

Save the Children implementa programas donde jóvenes participan en juntas directivas y comités consultivos, e influyen en decisiones estratégicas y en la planificación de proyectos. También incluye a jóvenes en su consejo global, para asegurar que sus decisiones estratégicas reflejen las necesidades de la juventud a escala mundial. Además, organiza foros juveniles regionales para recoger ideas y propuestas directamente de los beneficiarios.

Amnistía Internacional. En 2019, el Secretariado Internacional de Amnistía estableció el Comité Consultivo de Jóvenes, integrado por miembros internacionales (que viven en países sin presencia formal de Amnistía Internacional), para aumentar y ampliar las perspectivas y la participación de sus jóvenes miembros internacionales en toda la labor de la organización. El Comité Consultivo de Jóvenes está conformado por 12 jóvenes de todo el movimiento global menores de 25 años, que se reúnen mensualmente de manera virtual para compartir conocimientos, ideas y sugerencias, y contribuir a la formulación de campañas, acciones, políticas y estrategias de Amnistía Internacional. Los integrantes del Comité Consultivo de Jóvenes amplifican las voces de los miembros jóvenes internacionales sobre temas relevantes y que importan a la juventud dentro y fuera de Amnistía Internacional, y proporcionan asesoramiento y comentarios sobre la dirección del movimiento. También tienen una conexión directa con otros grupos e iniciativas para implicar a la juventud, como el Colectivo Global de Jóvenes de Amnistía Internacional.

3. Promover el liderazgo juvenil dentro de las ONG

El liderazgo juvenil dentro de las ONG es un aspecto clave para asegurar la sostenibilidad y la innovación en el tercer sector. Sin embargo, para que personas jóvenes asuman roles de liderazgo es fundamental que las ONG implementen estrategias adecuadas de formación, visibilización y cambio cultural. Los beneficios de incorporar a jóvenes en los niveles directivos son claros:

- **Perspectiva renovada y creatividad.** La juventud suele aportar ideas innovadoras y enfoques diferentes, lo cual puede revitalizar la misión y las estrategias de la ONG. Su familiaridad con las nuevas tecnologías y tendencias sociales puede ser especialmente valiosa para adaptarse a entornos cambiantes.
- **Fortalecimiento de la legitimidad y conexión con la comunidad.** La inclusión de jóvenes en roles directivos demuestra un compromiso genuino con la diversidad generacional, y ello puede incrementar la confianza y el apoyo de la comunidad, especialmente entre la población juvenil.
- **Desarrollo de futuros líderes.** Proporcionar a jóvenes oportunidades de liderazgo contribuye a la formación de una nueva generación de dirigentes comprometidos con el sector social, asegurando la continuidad y la relevancia de la organización en el futuro.

65. Véase <https://plan-international.es/que-hacemos/participacion-juvenil/comite-juvenil>

Sin embargo, como ya hemos destacado al inicio de este capítulo, este proceso de rejuvenecimiento de los niveles de liderazgo no está exento de retos. Las estructuras organizativas tradicionales pueden mostrarse reticentes a ceder espacios de poder a la juventud, debido a percepciones erróneas sobre su falta de experiencia o compromiso. Para superar estas barreras se requiere un cambio cultural interno que valore la aportación juvenil. Además, algunos jóvenes pueden sentir que sus opiniones no son valoradas o que carecen de la experiencia necesaria para efectuar una contribución eficaz. Algunas estrategias efectivas para mejorar estos procesos de rejuvenecimiento son:

PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO

Una de las estrategias más efectivas para fomentar el liderazgo juvenil dentro de las ONG es la creación de programas de formación que permitan a la juventud desarrollar habilidades de toma de decisiones y de gestión. Estas iniciativas incluyen mentorías, talleres de capacitación y oportunidades de participación en proyectos clave. Los programas de formación deben abordar tres dimensiones esenciales:

- **Habilidades blandas.** La comunicación efectiva, la negociación y la gestión de conflictos son competencias básicas que la juventud debe desarrollar para poder desempeñar roles de liderazgo.
- **Habilidades técnicas.** La planificación estratégica, la gestión de presupuestos y la evaluación del impacto son herramientas fundamentales para la dirección efectiva de una organización.
- **Experiencias prácticas.** La participación en proyectos piloto bajo la supervisión de mentores experimentados permite a la juventud aplicar sus conocimientos en un contexto real.

VISIBILIZAR EL LIDERAZGO JOVEN EXISTENTE EN LA ORGANIZACIÓN

Para motivar a más jóvenes a implicarse en el liderazgo de las ONG, es crucial dar visibilidad a aquellos y aquellas jóvenes que ya han asumido roles de responsabilidad, a través de estrategias como:

- **Historias de éxito.** Compartir testimonios de jóvenes líderes en boletines, en las redes sociales y en eventos de la organización inspira a otros a seguir su ejemplo.
- **Programas de embajadores.** Designar a jóvenes líderes como representantes de la ONG en eventos y foros refuerza su papel y amplifica el impacto de su labor.
- **Redes de apoyo.** Crear comunidades donde las personas jóvenes puedan intercambiar experiencias y aprender unas de otras fortalece su capacidad de liderazgo.

CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZATIVA

La promoción del liderazgo juvenil no puede limitarse a iniciativas puntuales; requiere un cambio estructural en la cultura organizativa de las ONG. Para ello, se recomienda:

- **Establecer políticas inclusivas.** Asegurarse de que los valores de la inclusión y la diversidad quedan reflejados en los documentos fundacionales y en las prácticas diarias.
- **Medir el progreso.** Implementar métricas para evaluar cómo se están integrando las personas jóvenes en los roles de liderazgo y ajustar las estrategias en función de los resultados.
- **Reconocer las contribuciones.** Celebrar y recompensar las aportaciones de jóvenes líderes fortalece su compromiso con la organización.



Caso destacado

El programa *Youth Advocates* de UNICEF

El programa *Youth Advocates* de UNICEF es una iniciativa global que tiene como objetivo empoderar a jóvenes líderes para que impulsen el cambio en sus comunidades y participen activamente en los procesos de toma de decisiones que les afectan. Surgido del reconocimiento de que los jóvenes son agentes esenciales de transformación, el programa selecciona, forma y acompaña a adolescentes y jóvenes que destacan por su compromiso a favor de los derechos de la infancia, la equidad de género, la sostenibilidad ambiental o la inclusión social.

Los *Youth Advocates* no son simples portavoces simbólicos: su rol es activo, participativo y estratégico. A través de su trabajo, estos jóvenes no solo visibilizan las problemáticas que afectan a su generación –desde el cambio climático hasta la violencia de género, pasando por la salud mental o el acceso a la educación–, sino que también intervienen directamente en campañas de sensibilización, procesos de incidencia política y foros internacionales. Muchos de ellos han tomado la palabra en espacios como la Asamblea General de las Naciones Unidas o el Foro Político de Alto Nivel sobre los ODS, llevando la voz de sus comunidades a los centros de decisión mundiales.

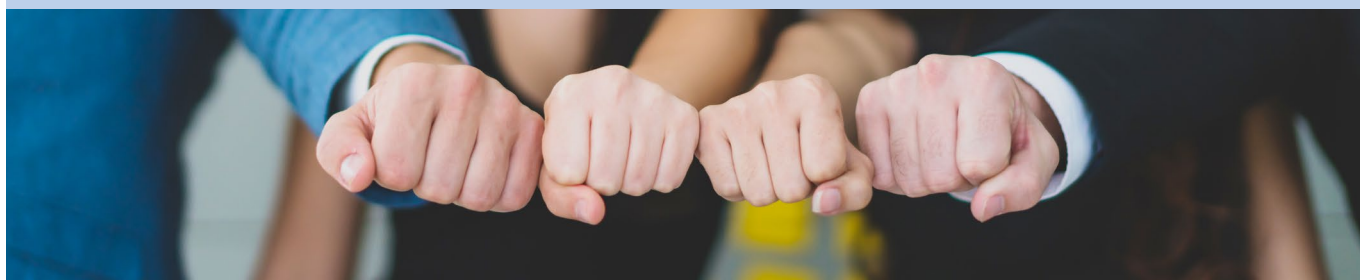
El programa ofrece a los participantes formación continua, mentoría y oportunidades para interactuar con responsables políticos, expertos internacionales y otros jóvenes líderes. Esto refuerza sus capacidades de liderazgo y su influencia en sus territorios. Los beneficios son múltiples: por un lado, UNICEF logra incorporar perspectivas frescas, críticas y conectadas con la realidad de las juventudes en sus estrategias globales y locales; por otro, los propios jóvenes fortalecen su sentido de la agencia, desarrollan habilidades comunicativas, organizativas y de incidencia, y experimentan una forma de participación auténtica y transformadora.

A lo largo de los años, el programa ha demostrado ser una herramienta eficaz no solo para incrementar la participación juvenil, sino también para mejorar el diseño y la efectividad de las intervenciones de UNICEF sobre el terreno. Allí donde hay un *Youth Advocate*, hay también una comunidad más conectada, más consciente y más activa en la defensa de los derechos de la infancia y la juventud. En definitiva, se trata de una apuesta por la democracia intergeneracional y por un presente –no solo por un futuro– en que los jóvenes cuentan, participan y deciden.

“

Un elemento que quizá diferencia nuestras generaciones (jóvenes) y nuestro estilo de liderazgo es que hacemos más red. Y en el caso de los liderazgos en el ámbito de impacto social –que es diferente a otros liderazgos juveniles, que también existen– es verdad que hay esta aproximación hacia un liderazgo más compartido, más transversal y feminista. Por ejemplo, no es casual que casi todas las voces que están marcando el rumbo internacional actual sean masculinas y de un determinado color de piel.”

Cita editada a partir de una intervención en el comité asesor joven, reunión 8 de abril.



4. Avanzar hacia modelos de decisión más participativos

La decisión participativa implica la inclusión activa de diversos actores en los procesos de toma de decisiones de una organización. En el contexto de las ONG, esto significa que **voluntarios, beneficiarios y, especialmente, jóvenes participan en las decisiones que afectan el rumbo y las políticas de la entidad**. Así, en vez de un enfoque jerárquico tradicional, algunas ONG están adoptando estructuras participativas en que las personas jóvenes colaboran junto con otros miembros en la toma de decisiones. Este modelo, más horizontal, permite que las ideas innovadoras y las preocupaciones específicas de la juventud se integren en el núcleo de la estrategia de la organización.

Avanzar hacia unos modelos de decisión más participativos no es una tarea sencilla. Antes de introducir cambios, es crucial realizar un análisis exhaustivo de la estructura actual de la ONG. Este diagnóstico debe identificar áreas donde la participación sea limitada y reconocer las barreras existentes que impiden una mayor inclusión. Herramientas como las encuestas internas, las entrevistas y los grupos focales pueden proporcionar información valiosa sobre la percepción de los miembros respecto a la participación. Otras estrategias básicas para facilitar este proceso son:

- Diseñar un plan de acción en que, por un lado, se establezcan metas específicas y medibles para implementar una gobernanza y una dirección más participativas –por ejemplo, aumentar en un 30% la participación de jóvenes en los comités directivos en un período de dos años– y, por otro, se identifiquen acciones concretas para alcanzar los objetivos propuestos. Esto puede incluir la creación de nuevos espacios de participación, la modificación de los estatutos para incluir cuotas de representación juvenil o la implementación de plataformas digitales que faciliten la interacción y el debate. Igual de crucial es asignar recursos para ello, destinando los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para apoyar las iniciativas de participación. Ello puede implicar contratar a facilitadores especializados, organizar talleres formativos o invertir en la tecnología adecuada.
- Apoyar el proceso con formación continua. Es fundamental ofrecer programas de formación que abarquen desde habilidades de comunicación y liderazgo hasta conocimientos en gestión financiera y planificación estratégica. Estas capacitaciones deben estar diseñadas para empoderar a los participantes y prepararlos para asumir roles de responsabilidad dentro de la organización. También es útil, en este sentido, establecer relaciones de mentoría entre miembros experimentados y jóvenes o nuevos integrantes. Este acompañamiento facilita la transferencia de conocimientos, refuerza la confianza y promueve una cultura de la colaboración intergeneracional.
- Asegurarnos de que tenemos la flexibilidad estructural necesaria para acoger este proceso. Por tanto, debemos analizar y, si es necesario, reformar los documentos fundacionales de la ONG para eliminar las barreras que limiten la participación. Ello puede incluir adaptar los requisitos para formar parte de los órganos de gobierno o crear nuevos comités que integren a diversos actores. Ello requerirá, también, fomentar la creación de modelos de gestión menos jerárquicos, que promuevan la colaboración y el intercambio de ideas. Las estructuras horizontales facilitan la comunicación directa y reducen las barreras entre los diferentes niveles de la organización.
- Todo ello debe ir acompañado de una comunicación abierta y transparente. Se trata de establecer múltiples vías de comunicación, tanto formales como informales, que permitan a todos los miembros expresar sus ideas, inquietudes y propuestas. Esto puede incluir reuniones periódicas, plataformas en línea, buzones de sugerencias y espacios de debate abiertos.

Para aplicar estas recomendaciones se requiere un compromiso decidido por parte de la dirección de la ONG y de todos sus miembros. La transición hacia una gobernanza participativa es un proceso continuo que, aunque desafiante, proporciona beneficios significativos en términos de cohesión interna, legitimidad y capacidad de respuesta a las necesidades de la comunidad a la cual se sirve.

Casos

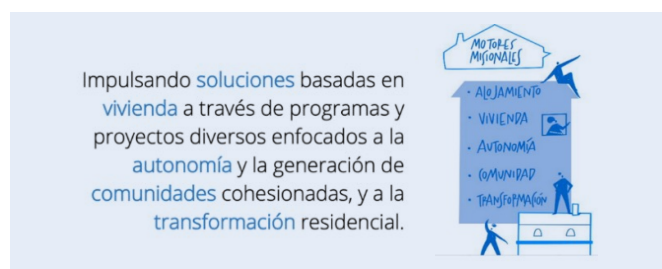
Caso: Provivienda

Prövivienda

Provivienda y la escucha activa a la juventud: hogares que cuidan, procesos que empoderan

Desde 1989, Provivienda trabaja con el objetivo de garantizar el derecho a la vivienda en condiciones de igualdad, impulsando un modelo de intervención centrado no solo en el acceso material a una vivienda, sino en su valor transformador para la vida de las personas. **En el centro de su estrategia, en los últimos años se ha observado una apuesta decidida por escuchar a las personas jóvenes**, especialmente aquellas que salen de contextos de vulnerabilidad extrema, como los sistemas de protección.

Este enfoque no se limita a adaptar el lenguaje o los canales de comunicación —aunque también lo hace—, sino que también supone **diseñar desde la base programas en que la participación juvenil es estructural**. Uno de los casos más potentes es el proyecto Zaguán



ZAGUÁN: UNA METÁFORA ARQUITECTÓNICA, UNA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Inspirado en el elemento arquitectónico andalusí que conecta el espacio público con el íntimo, Zaguán es un programa integral de desinstitucionalización juvenil que ofrece soluciones residenciales acompañadas a jóvenes que han estado bajo tutela institucional. El zaguán representa el tránsito, la protección y la posibilidad de soñar con un nuevo inicio. Este símbolo se traduce en una intervención residencial basada en tres pilares:

1. Escucha activa y participación real de la juventud:

- Los grupos de convivencia se forman teniendo en cuenta los vínculos preexistentes y las afinidades personales.
- Las personas jóvenes participan en la búsqueda de una vivienda adecuada a sus necesidades, lo cual favorece la apropiación del proceso.
- El acompañamiento se adapta al ritmo y a las decisiones de cada joven, que lidera su camino hacia la emancipación.

2. Acompañamiento social integral y sostenido:

- Un/a profesional acompaña de forma individualizada a cada joven, prestando atención a diversas dimensiones, que van desde la gestión del hogar hasta la salud emocional o la inserción laboral.
- Se promueve la vinculación comunitaria, con acciones que refuerzan el sentimiento de pertenencia al barrio o al municipio de residencia.

3. Relaciones de confianza con la propiedad:

- Provivienda actúa como aval y mediador, negocia unas condiciones favorables y genera confianza entre arrendadores y jóvenes arrendatarios/as.
- Se ofrecen incentivos a los propietarios y propietarias, como garantías y asesoramiento técnico, para facilitar la cesión de sus viviendas en condiciones asequibles.

LA PARTICIPACIÓN JUVENIL COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN

La metodología de Provivienda no concibe la juventud como un sujeto pasivo al cual “se ayuda”, sino como protagonista de sus propios procesos de autonomía. Para ello:

- Se ha adoptado un **enfoque centrado en la persona**, que prioriza la autodeterminación, la escucha y la flexibilidad.
- Las soluciones habitacionales se diseñan desde una **mirada integral**, que incorpora acciones formativas sobre derechos, eficiencia energética, convivencia y búsqueda de vivienda.
- Los procesos residenciales se articulan con **proyectos de empleo** dirigidos a los y a las jóvenes participantes, para facilitar su inserción económica.



En términos comunicativos, Provivienda ha adaptado sus estrategias al lenguaje y a los hábitos de consumo de información de las nuevas generaciones. A través del **Observatorio de la Vivienda** y de sus **canales en TikTok e Instagram**, difunde contenidos atractivos que combinan información crítica, testimonios reales y campañas de incidencia. Este enfoque ha sido esencial para visibilizar la problemática del acceso a la vivienda entre jóvenes y promover una narrativa de derechos frente al discurso de la precariedad resignada

RESULTADOS MEDIBLES, IMPACTOS TRANSFORMADORES

El programa Zaguán ha acompañado ya a 175 jóvenes en su proceso de emancipación en Córdoba, Granada y Sevilla. Entre los principales logros del último ejercicio, destacan:

- 10 contratos de alquiler firmados con avales gestionados por Provivienda.
- 5 contratos adicionales sin necesidad de aval.
- 28 planes de salida diseñados de forma individualizada.
- 10 grupos de convivencia consolidados.
- Una ratio de retorno social de la inversión (SROI) de 1,68 €, que indica un alto impacto social por euro invertido.

Estas cifras reflejan no solo un impacto en términos operativos, sino también un retorno humano: jóvenes que han podido acceder a viviendas dignas, desarrollar habilidades para la vida autónoma, tejer redes de apoyo comunitario y comenzar a construir un proyecto vital con dignidad.

LECCIONES APRENDIDAS

La experiencia acumulada por Provivienda a través del programa Zaguán y de otras iniciativas centradas en jóvenes en situación de vulnerabilidad ha generado un valioso aprendizaje organizativo y metodológico. Estos conocimientos adquiridos no solo han permitido ajustar y mejorar el diseño de los programas, sino que también han planteado interrogantes importantes sobre cómo garantizar la sostenibilidad, la escalabilidad y la equidad en los procesos de acceso a la vivienda y de autonomía juvenil.

- **La flexibilidad es un valor estratégico.** Cada joven llega con un bagaje distinto y unos niveles de madurez emocional y práctica muy diversos. Un enfoque rígido o estandarizado de intervención no funciona. Zaguán demuestra que adaptar el acompañamiento al ritmo de cada persona, respetando sus tiempos y prioridades, es fundamental para lograr una emancipación real.

- **La vivienda es más que un techo: es identidad, refugio y proyecto de vida.** La elección, el arreglo, el uso y la convivencia en la vivienda son motivos de aprendizaje que van mucho más allá de la gestión doméstica. Son escenarios donde se reconstruye la confianza en uno/a mismo/a y en los demás, donde se aprende a asumir responsabilidades y se proyecta una visión de futuro. Por ello, el hecho de que las personas jóvenes participen en la búsqueda de su vivienda y en la construcción de su entorno no es accesorio: es el núcleo mismo del proceso.
- **La relación con la propiedad es un componente clave del éxito.** En un contexto de mercado tensionado, captar viviendas y convencer a las personas propietarias para alquilarlas a jóvenes sin red familiar ni garantías tradicionales es un reto. Provivienda ha aprendido que generar relaciones de confianza, actuar como avaladora y ofrecer garantías reales, asesoramiento técnico y un acompañamiento institucional sólido son aspectos que convierten una reticencia inicial en una colaboración estable. Además, esta es una forma de cambiar la mirada social sobre la juventud vulnerable.
- **La participación real fortalece el compromiso y la eficacia de la intervención.** La implicación activa de las personas jóvenes en todo el ciclo del proyecto —desde la conformación de los grupos de convivencia hasta el diseño de su plan de autonomía— fortalece su sentido de agencia. Cuando sienten que sus decisiones importan, se comprometen más, participan con más autonomía y desarrollan unas habilidades sociales, emocionales y cívicas más sólidas.
- **El acompañamiento debe ser integral y sostenido.** No basta con facilitar el acceso a la vivienda: los procesos de autonomía requieren apoyo psicológico, educativo, formativo, legal y económico. Los vínculos que se generan con las personas acompañantes son clave para la continuidad del proceso y deben sostenerse en el tiempo, evitando intervenciones episódicas o fragmentadas.
- **Los espacios naturales de convivencia y conexión, claves en la generación de vínculos.** La facilitación de espacios que promuevan la comunicación, la empatía y la vinculación comunitaria y/o convivencial fomenta la sensación de pertenencia a todos los niveles. Sumados todos ellos, permite un ecosistema de saberes y aprendizajes compartidos que actúa como nexo de unión y de colaboración mutua.
- **La adaptación de los apoyos autodirigidos y personalizados permite definir metas individuales.** La versatilidad de los apoyos a las personas jóvenes es fundamental, pues son un motor de impulso a sus metas personales, ajustadas a sus expectativas y objetivos.

DESAFÍOS ACTUALES Y FUTUROS

- **Escalar el modelo sin perder calidad ni el enfoque personalizado.** Una de las tensiones más complejas es cómo expandir un modelo intensivo, basado en las relaciones personales y un acompañamiento flexible, sin que pierda su esencia. La expansión territorial y la multiplicación de beneficiarios exigen reforzar la estructura técnica, aumentar la base de vivienda disponible y seguir innovando en metodologías de trabajo.
- **Captar más vivienda asequible en un mercado especulativo y excluyente.** El acceso a la vivienda para jóvenes en situación de vulnerabilidad es cada vez más difícil. Abordar esta realidad requiere unas políticas públicas valientes, alianzas con el sector privado, incentivos fiscales y la ampliación del parque público y social. Provivienda actúa como intermediaria, pero necesita un ecosistema más favorable para que su intervención sea sostenible.
- **Garantizar la sostenibilidad financiera del programa.** Los acompañamientos intensivos requieren una inversión sostenida. Asegurar fuentes de financiación públicas y privadas que comprendan la dimensión estructural del problema, más allá del proyecto piloto, es esencial para garantizar su continuidad y su impacto real a largo plazo.

- **Incorporar la voz de jóvenes más invisibilizados.** Aunque Zaguán trabaja con jóvenes que salen de los sistemas de protección, queda pendiente ampliar la escucha y la intervención a otros perfiles vulnerables: jóvenes migrantes no acompañados, chicas jóvenes con cargas familiares, personas LGTBIQ+ que han sufrido discriminación o jóvenes sin hogar fuera del sistema. Provivienda deberá seguir diseñando estrategias para llegar a quienes aún están fuera del radar.
- **Medir el impacto de manera participativa y cualitativa.** El SROI ofrece una estimación económica del impacto, pero no siempre capta lo más valioso: los cambios en la autoestima, la estabilidad emocional y la recuperación del deseo de futuro. Un desafío esencial es desarrollar unas herramientas que permitan una evaluación más cualitativa, participativa y transformadora, en que las propias personas jóvenes evalúen el impacto de sus procesos.
- **Barreras que obstaculizan el acceso a la vivienda.** Un mercado inmobiliario tensionado, que establece unos requisitos de acceso a la vivienda, dificulta las oportunidades a jóvenes recién incorporados al mercado laboral y con diversas casuísticas personales que pueden operar como factores excluyentes.

Los retos persisten: escalar el modelo a más territorios, captar más viviendas disponibles y consolidar mecanismos de evaluación participativa. Pero el camino está trazado y los resultados avalan su continuidad.

Caso: UNICEF España



Escuchar para transformar: la apuesta de UNICEF España a favor de la participación infantil y adolescente

UNICEF ha establecido una arquitectura sólida y pionera para garantizar el derecho a la participación infantil y adolescente. A partir de una comprensión profunda del artículo 12 de la Convención sobre los Derechos del Niño, que reconoce a los niños y a las niñas como agentes sociales activos con derecho a expresar su opinión en todos los asuntos que les afecten, UNICEF ha desarrollado mecanismos de escucha tanto externos (en el entorno social e institucional) como dentro de su propia estructura organizativa. Esta apuesta no es meramente formal: **ha generado impactos concretos en la política pública, en el diseño de los programas y, sobre todo, en la construcción de una ciudadanía activa desde la infancia.**

LA DIMENSIÓN EXTERNA: UNA RED VIVA DE PARTICIPACIÓN LOCAL Y ESTATAL

Uno de los pilares más consolidados de esta estrategia es la iniciativa “**Ciudades Amigas de la Infancia**”. Desde su lanzamiento en España, el programa se ha expandido con fuerza y actualmente cuenta con 321 entidades locales adheridas. Esto significa que aproximadamente la mitad de la población infantil del país vive en una localidad (ciudad o pueblo) reconocida como “amiga de la infancia”. Este modelo no se basa en la red de consejos de UNICEF España, sino que se integra plenamente en las estructuras municipales, con apoyo de guías, formación y acompañamiento por parte de la organización.

Gracias a esta estructura, existen en España más de 455 espacios activos de participación infantil y adolescente, con la implicación directa de cerca de 25.000 niños, niñas y adolescentes. En estos consejos, sus participantes no solo comparten inquietudes y propuestas, sino que se reúnen con responsables municipales para dialogar sobre las políticas locales que les afectan. Se promueve así una participación estructurada y con retorno, en que los niños y las niñas pueden comprender los límites y las posibilidades del poder local y desarrollar unas competencias cívicas básicas.

Además, UNICEF España ha impulsado espacios de participación a escala regional y estatal, entre los cuales destaca el Encuentro Estatal de Participación, que en su octava edición reunió a 180 chicos y chicas de toda España. Las conclusiones de estos encuentros se plasman en manifiestos que abordan temáticas como la prevención de la violencia, el entorno protector o el bienestar emocional. También se han organizado diversos actos en el Congreso de los Diputados, para ampliar el alcance de la participación a las instituciones de mayor rango.

En paralelo, el Comité Español de UNICEF ha impulsado un **Barómetro de Opinión de Infancia**, con más de 15.000 participantes en su última edición, y otras iniciativas internacionales, como la participación juvenil en cumbres climáticas donde diversos jóvenes elaboran versiones amigables de documentos oficiales y representan las demandas de su generación.



PARTICIPACIÓN CON PROPÓSITO: ESTÁNDARES DE CALIDAD

La participación en UNICEF no se reduce a abrir espacios; se fundamenta en unas normas exigentes que garantizan su calidad, tal como señala la Observación General número 12 del Comité de los Derechos del Niño, “el derecho del niño a ser escuchado”. Entre sus principios fundamentales, destacan:

- Participación transparente y con objetivos definidos.
- Respeto a la autonomía, a la dignidad y a los derechos de la infancia.

- Inclusividad y accesibilidad para todos los perfiles.
- Consentimiento informado y voluntariedad.
- Formación específica para las personas adultas que acompañan los procesos.
- Protección frente a riesgos y salvaguardias éticas.
- Retorno y rendición de cuentas a todos los niveles.

LA DIMENSIÓN INTERNA: UNICEF ESPAÑA SE TRANSFORMA DESDE DENTRO

Hasta hace pocos años, la participación de la infancia y la adolescencia no formaba parte del funcionamiento interno de la organización. A partir de 2019, hay un punto de inflexión con la creación del **Grupo Asesor de Infancia y Adolescencia**, vinculado a la iniciativa de Ciudades Amigas. Este grupo se ha transformado en un verdadero motor de participación juvenil dentro de UNICEF, con más de 50 jóvenes que trabajan en comisiones temáticas definidas por ellos mismos: salud mental, derechos digitales, acción climática, asuntos internacionales o producción de contenidos para las redes sociales.

Un hito reciente ha sido la conformación del **Consejo Asesor de Infancia y Adolescencia**, aprobado por el Patronato y con actos institucionales que han contado con la presencia de la Reina y de la ministra de Juventud e Infancia. Este Consejo tiene la misión de asesorar no solo sobre programas concretos, sino sobre el conjunto de la organización. Es una estructura de gobernanza que marca un precedente, al integrar las voces juveniles en la toma de decisiones de alto nivel.

Otras prácticas innovadoras incluyen la participación de niños, niñas y adolescentes en la planificación de eventos internos y, más recientemente, la presencia de representantes juveniles en reuniones de alto nivel de la organización a escala internacional.



Créditos de la fotografía: UNICEF España/Francisco Viña

RETOS Y FUTUROS POSIBLES: DE LA CONSULTA A LA COGOBERNANZA

La participación no es un destino, sino un proceso en evolución. **Uno de los desafíos más destacados es traducir esta escucha en decisiones estratégicas formales.** Aunque existe sintonía entre lo que expresan las personas jóvenes (por ejemplo, en relación con la salud mental) y la agenda de UNICEF, aún no se ha consolidado un mecanismo que garantice que las prioridades surgidas de los procesos participativos se incorporen en la planificación estratégica.

Asimismo, persisten las dudas sobre la capacidad de influencia real de los órganos juveniles dentro de estructuras tradicionales como el patronato. Se plantea, pues, una reflexión: ¿Es suficiente consultar y asesorar, o es necesario ceder parte del poder institucional a la infancia y la juventud? UNICEF-España reconoce este reto y considera la posibilidad de ceder espacios reales de decisión a las personas jóvenes en el futuro próximo.

LA PARTICIPACIÓN DE QUIENES NO PARTICIPAN

Otro aspecto crucial es cómo incluir la voz de quienes, por diversas razones, no acceden a estos espacios: niños y niñas en contextos de exclusión, en centros de protección, con discapacidades o en situación de migración. UNICEF España ha comenzado a apoyar asambleas y estructuras en centros de protección para darles voz, y promueve su conexión con los consejos municipales. Pero aún queda mucho camino por recorrer para asegurar que "no se deja a nadie atrás".

CONCLUSIÓN: ESCUCHAR ES TRANSFORMAR

El camino recorrido por UNICEF España en los últimos años ilustra que escuchar a la infancia y a la adolescencia no es solo una obligación legal y ética, sino una oportunidad estratégica. Permite a la organización mantenerse conectada con las transformaciones sociales, reforzar su legitimidad y enriquecer sus decisiones con las perspectivas de quienes viven en primera persona los efectos de las políticas públicas. Los beneficios son múltiples: el desarrollo de una ciudadanía activa, la generación de confianza institucional, la mejora de los programas, y, sobre todo, el fortalecimiento de un tejido social más democrático, justo e inclusivo.

Anexos

Encuesta

Una de las actividades de la investigación recogida en esta publicación ha sido la elaboración de una encuesta, que se administró entre noviembre de 2024 y febrero de 2025.

A lo largo del informe, se han presentado algunos de sus resultados, pero también se elaboró un documento resumen con los principales datos, que se compartió en mayo de 2025 con las personas que habían participado en la encuesta. Los documentos con los resultados específicos de la encuesta están disponibles aquí.

→ [Resultados de la encuesta Esade-PwC “Jóvenes y ONG”](#)

En este anexo, se describen la presentación general de la muestra recogida, los diferentes perfiles objetivo y la distribución de la muestra, según unas variables sociodemográficas básicas.

TAMAÑO Y PERFIL DE LA MUESTRA

Uno de los pilares más consolidados de esta estrategia es la iniciativa “**Ciudades Amigas de la Infancia**”. Desde su encuesta se dirigía a dos perfiles distintos: jóvenes y responsables de ONG, y las respuestas han llegado por dos canales:

Perfil Joven. Por un lado, se ha contado con una muestra representativa de jóvenes (Panel Juventud) a escala estatal (y por grupos de edad y género). En paralelo, se ha contado con una segunda fuente (Muestra Joven Propia), recogida a través de la difusión por canales propios y de otras instituciones. Este grupo está integrado por personas más cercanas al sector o con intereses sociales. En ambos casos, se trata de jóvenes que no trabajan en el sector.

Perfil ONG. Recoge las respuestas de personas que trabajan en el sector o que forman parte de sus órganos de gobierno (independientemente de la edad). Para las preguntas sobre la situación de la propia entidad, se ha analizado la muestra ponderada y se han agrupado las respuestas de una misma entidad.

En resumen, la muestra recogida ha sido la siguiente:

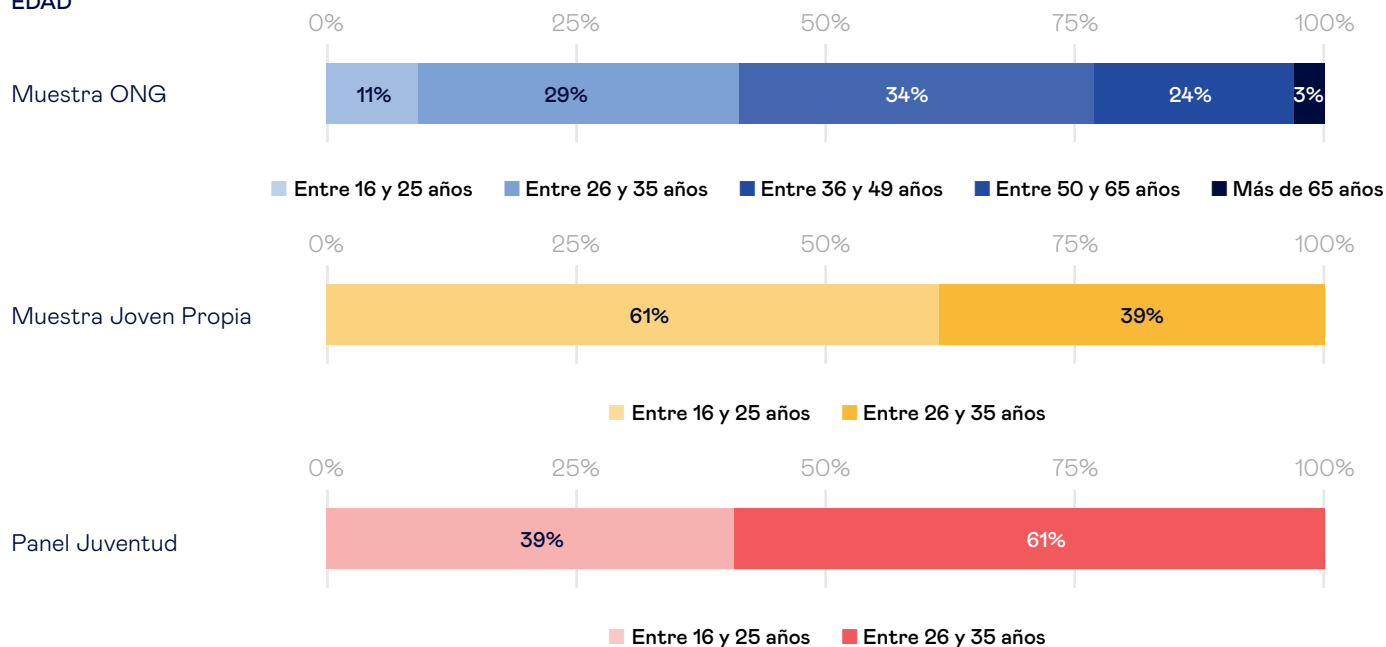
- Perfil Joven (16-35 años): dos muestras:
 - Panel Juventud (muestra contratada): 717 respuestas
 - Muestra Joven Propia: 313 respuestas
- Perfil ONG: muestra de 698 respuestas, 374 ponderadas (entidades distintas)

Algunos datos la muestra recogida:

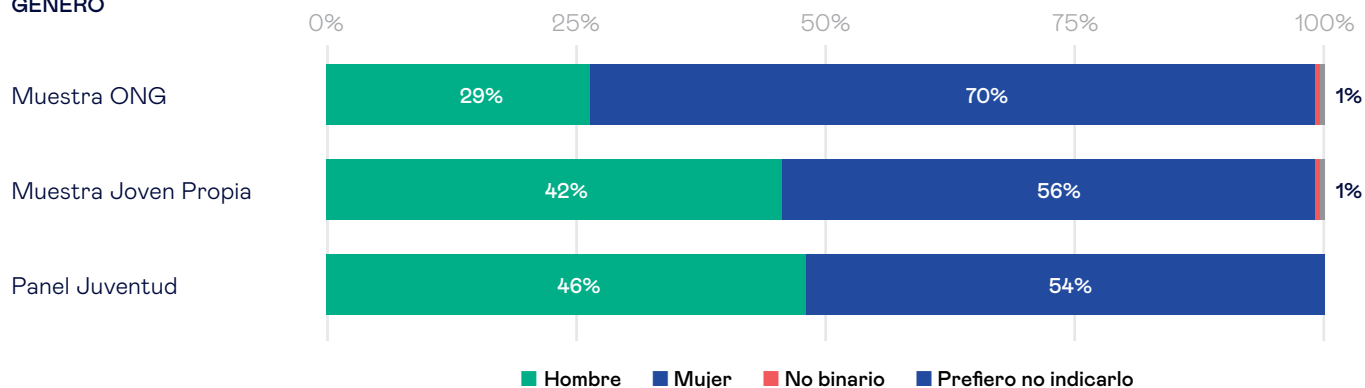
Figura 56: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Perfil de la muestra: edad y género

EDAD



GÉNERO

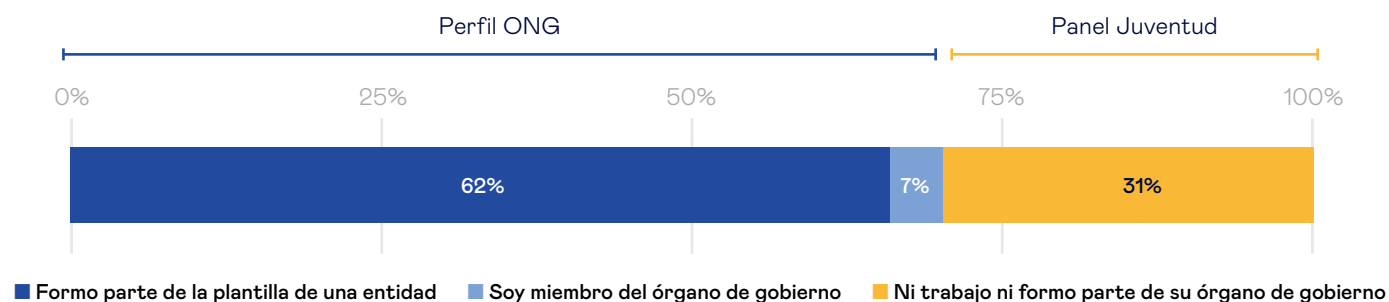


Tamaño muestra (N):
Muestra ONG = 697
Muestra Joven Propia = 311
Panel Juventud = 717

Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Figura 57: Resultados de la encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025.

Perfil de la muestra: Perfil ONG / Joven



Tamaño muestra (N):
Perfil ONG = 698
Perfil Joven = 313

Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

Para el Perfil Joven, las preguntas se agrupaban en los bloques siguientes:

- Perfil: datos descriptivos (nivel de estudios, ocupación)
- Sobre tu compromiso y tus motivaciones
- Sobre las ONG o las entidades no lucrativas
- Valoración de tu experiencia (exclusivo para implicad@s, y algunas preguntas restringidas en función del tipo de colaboración concreta, por ejemplo, voluntariado)

Para el Perfil ONG, los bloques eran los siguientes:

- Perfil: datos descriptivos (tamaño de la ONG según el volumen de presupuesto y plantilla, así como el cargo de quien responde)
- Realidad de tu ONG
- Visibilidad y percepción de las ONG en global

Comité Asesor Joven

Este año, y como novedad del programa, se constituyó un comité asesor joven específico para la investigación y temática de este curso, “Jóvenes y ONG”.

Al inicio de la investigación se hizo prospección de posibles participantes, buscando un grupo que combinara distintos perfiles, incluyendo a personas que trabajan en ONG concretamente con responsabilidades en el ámbito de juventud, emprendedoras sociales y responsables en el sector público, así como personas que han participado como usuarias en actividades de entidades sociales.

El grupo final del comité han sido 6 personas, 3 hombres y 3 mujeres, de edades comprendidas entre los 19 y 37 años⁶⁶, con un promedio de 25’5 años.

Concretamente, el comité ha estado formado por:

- **David Fernández Benítez** - Director Estatal de Cruz Roja Juventud.
- **Elsa Arnaiz Chico** - Presidenta de Talento para el Futuro.
- **Josan Plantón** - Responsable Área Participación Fundación Secretariado Gitano.
- **María Caso Escudero** - Concejala del Ayuntamiento de Madrid, fundadora de Demos Lab y Presidenta de Inakuwa (2017-2024).
- **Nadia Ahmed** - Estudiante de Enfermería.
- **Aiman Bahri Ben-Meziane** - Activista juvenil en el ámbito estudiantil y estudiante de Grado Superior en Comercio Internacional.

El objetivo de este grupo era contar con su asesoramiento sobre el planteamiento y desarrollo del estudio sobre “jóvenes y ONG”, concretamente:

- Recoger sugerencias sobre posibles fuentes de referencia (estudios, informes) o contactos para el estudio.
- Validar o aportar sugerencias en las propuestas de:
 - Contenidos a influir en el estudio (índice)
 - Planteamiento y enfoque de la encuesta
- Otras aportaciones adicionales.

Como elemento adicional, se ha invitado a los miembros de este comité a intervenir o asistir a los foros con directores/as ONG convocadas durante el curso, participando la mitad de ellos entre la sesión de enero y la de abril.

En total se han realizado tres reuniones online con este grupo, además de otras comunicaciones por correo electrónico y WhatsApp para informar de los avances del estudio. Las reuniones se han realizado:

1. 22 octubre: Presentación del comité, del equipo y del estudio
2. 21 de enero: Presentación de los resultados provisionales de la encuesta y planteamiento del primer foro con el grupo de dirección
3. 8 de abril: Presentación de los resultados finales de la encuesta y discusión sobre “Liderazgo Juvenil”

66. Solo una persona superaba los 35 años, la edad límite para considerar a la persona joven en el marco de este estudio (35 años), pero se optó por incorporarla por su rol dentro de la entidad, responsable de participación y, concretamente, participación juvenil.

Bibliografía

Bibliografía

- ACT for Youth (s. f.): *What is youth engagement, really?*.
- Action Aid (2021): *Building a movement mindset: a guide for Civil Society Organisations*.
- Action Aid (2024): *Social Movements Engagement guidance*.
- Amnesty International (2020): *Hungary: Government's Crackdown on NGOs Continues*. Amnesty International. <https://www.amnesty.org>
- Amnistía Internacional (2019): *El futuro de la humanidad*.
- Amnistía Internacional (2022): *¡Jóvenes, fuerza, acción! Estrategia internacional para el trabajo con jóvenes 2022-2025*. Disponible en: <https://www.amnesty.org/es/youth/>.
- Antena 3 y Fundación Mutua Madrileña (2023): *IV Macroestudio sobre violencia de género: Tolerancia cero. Percepción sobre la violencia de género*.
- Asociación Española de Fundraising (2024): *Perfil del donante*.
- Banaji, S., y Buckingham, D. (2013): *The Civic Web: Young People, the Internet, and Civic Participation*. MIT Press.
- Banerjee, S. B., y Bhogal, R. (2021): "The Paradoxes of Youth Engagement in Nonprofits: Rethinking Strategies for Effective Participation". *Nonprofit Management & Leadership*, 31(3), 347-366.
- Betancour Nuez, G.; Gómez Nicolau, E. y Agudo Arroyo, Y. (2024): "Activismos juveniles: debates para abordar la acción colectiva juvenil en un mundo en transformación". *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 29(2), pp. 1-23. Doi: <http://dx.doi.org/10.6035/recerca.8436>.
- Blackbaud Institute (2024): *Gen Z at the Table: A Special Edition of the Next Generation of Giving*
- Castañeda, M., y Rodríguez, P. (2021): "Juventud y participación social: Retos y oportunidades para las ONG". *Revista de Estudios Sociales*, 72(2), 135-150.
- CEDEFOP (2023): *Spain - 2023 Skills Forecast. European Centre for the Development of Vocational Training*. Recuperado de [https://www.cedefop.europa.eu/#8203;contentReference\[oaicite:1\]\[index=1\]](https://www.cedefop.europa.eu/#8203;contentReference[oaicite:1][index=1]).
- Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud (2022): *Barómetro Juvenil 2022: Valores, Actitudes y Comportamientos de los Jóvenes en España*. Fundación FAD Juventud. Recuperado de <https://www.adolescenciayjuventud.org>.
- Charity Digital (2024): *How charities can engage younger generations*.
- Colville-Hyde, B. (2024, 8 de mayo): "How you can grow Gen Z to be a strong ally for your charity" [Entrada de blog].
- Comisión Europea (2024): *Eurobarometer on Youth and Democracy*.
- Comisión Europea (2023): *Eurobarómetro: Percepción de las instituciones y organizaciones en la UE*. Dirección General de Comunicación, Comisión Europea. Recuperado de <https://europa.eu/eurobarometer>.
- Consejo de la Juventud de España y Oxfam Intermón (2023): *La maldición de la eterna juventud*.
- Cunningham, A., y Tsetsi, E. (2020): "Engaging the Next Generation: Challenges and Strategies for Nonprofits in the Digital Age". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(2), 134-150.
- Deloitte (2024): *Global 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*.
- Dirección General de Políticas Internas de la Unión, Departamento Temático C – Derechos de los Ciudadanos y Asuntos Constitucionales (2023): *Young people's participation in European democratic processes*.

- Douglas, A. (2023): "NGO reflections on putting the youth first: improving youth participation in development practice". *Development in Practice*, 33(6): 700–712. DOI: <https://doi.org/10.1080/09614524.2023.2213861>
- EAPN España (2023): *Guía para fomentar la movilización y participación de la juventud*. Madrid: EAPN-ES.
- Eurobarómetro (2022): *Eurobarómetro estándar de verano de 2022* (EB n.º 97). Comisión Europea. Disponible en: [https://www.cde.ugr.es/eurobarometro-aumenta-la-confianza-de-los-ciudadanos-europeos-en-la-union-europea/​::contentReference\[oaicite:0\]\[index=0\]](https://www.cde.ugr.es/eurobarometro-aumenta-la-confianza-de-los-ciudadanos-europeos-en-la-union-europea/​::contentReference[oaicite:0][index=0]).
- European Social Survey (2022): *Public Opinion and Political Participation in Europe: Youth and Extremism*. Disponible en: <https://www.europeansocialsurvey.org>
- Eurostat (2022): *Youth Employment and Unemployment Statistics in the European Union*. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat>.
- Fad (2023): *Barómetro Juventud y Género 2023*.
- Fad Juventud, Fundación Mutua Madrileña (2023): *Barómetro. Juventud, Salud y Bienestar 2023*.
- Faster Capital (2023): *Involucrar a su audiencia a través de una narración auténtica*. Publicado en [fastercapital.com](https://www.fastercapital.com).
- Fernández, A., y García, L. (2020): "El compromiso juvenil en tiempos de pandemia: La respuesta de las ONG". *Revista Española de Tercer Sector*, 34(1), 45-60.
- Fieschi, C. (2021): "Radicalisation and the Digital Environment: A Growing Threat". *Journal of Extremism Studies*, 8(2), 34-49.
- Fundación Mutua Madrileña (2023): *Percepción y perspectivas de los jóvenes sobre el tercer sector*.
- Fundación PwC y Círculo de Empresarios (2024): *Juventud y Empresa*. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/informe-pwc-juventud-empresa.pdf>.
- Fundación Telefónica. (2022): *Informe Anual de la Sociedad Digital en España 2022*.
- Gaiser, W., y de Rijke, J. (2020): "Youth Participation in Civic Life and Nonprofits: New Trends and Challenges in Europe". *European Journal of Youth Studies*, 22(1), 45-63.
- Gaudot, E. (2024): "¿Una generación disociada? El voto joven y el futuro de Europa". *Green European Journal*, 24 de junio.
- Harris, A., y Jones, T. (2021): "Mobilizing Young People for Civic Engagement: Challenges and Opportunities for NGOs". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(3), 527-545.
- Hart, R. A. (2008): "Stepping back from 'the ladder': Reflections on a model of participatory work with children". En *Participation and Learning: Perspectives on education and the environment, health and sustainability* (pp. 19–31). Springer.
- Hart, R. A. (1992): *Children's participation: From tokenism to citizenship*. Florencia: International Child Development Centre de la UNICEF.
- Higher Education for Good (2023): *Youth Talks. Ready to learn from you*.
- Human Rights Watch (2021): *Poland: Government Increasingly Restricts NGOs and Civil Society*. Disponible en: <https://www.hrw.org>.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2024): *Proyecciones de población 2024-2074*.
- Ipsos (2024): *Reporte de generaciones de Ipsos 2024*. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-05/REPORTE%20DE%20GENERACIONES%20DE%20IPSOS%202024.pdf>.
- Ipsos (2023): *Generation Z - Do they exist and what influences them?* Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-12/ipsos%20%E2%80%93%20Generation%20Z%20%E2%80%93%20do%20they%20exist%20and%20what%20influences%20them.pdf>.
- Ipsos Global (2023): *Global Trends: Actitudes y Comportamientos de las Generaciones Millennials y Generación Z en 2023*. Ipsos. Disponible en <https://www.ipsos.com>.

- Kirby, E., y Kawashima-Ginsberg, K. (2021): *"The State of Youth Civic Engagement: Insights for Nonprofits"*. Nonprofit Quarterly, 28(2), 30-47.
- Kretschmer, K., y Titzmann, P. F. (2020): *"Youth in Civil Society: Barriers and Opportunities for NGO Involvement"*. Child & Youth Services, 41(4), 358-374.
- Lafede.cat (2024): *Recerca sobre la participació juvenil en la transformació social amb enfocament de Justícia global*.
- Lafede.cat (2023): *Recomanacions per una comunicació transformadora*. Disponible en: https://www.lafede.cat/wp-content/uploads/2023/06/Recomanacions-per-una-comunicacio-transformadora_LafedeCAT.pdf.
- Lafede.cat, Oxfam Intermon, Universitat Jaume I, Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz, Quepo (2022): *Cambiamos el cuento*.
- Martínez, J., y Sánchez, E. (2020): *"Barreras y facilitadores para la participación juvenil en ONG: Una perspectiva desde América Latina"*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, 17(2).
- Méthos (2020): *Being engaged when young*. Disponible en: https://www.enabel.be/app/uploads/2022/10/rapport_longerenengagement_eng-final-compressed.pdf.
- Ministerio de Educación (2022): *Panorama de la Educación: Indicadores de la OCDE 2024*.
- Navarro, P., y Torres, A. (2021): *"Estrategias innovadoras para involucrar a la juventud en las ONG: Lecciones aprendidas"*. Revista Iberoamericana de Innovación y Desarrollo, 9(1), 67-82.
- Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud en España (2024).
- Observatorio de la Emancipación (2023): *Resumen ejecutivo. Datos del primer semestre de 2023*.
- Observatorio de la Juventud, Fundación SM (2024): *Encuesta sobre ciudadanía y compromiso social*.
- Observatorio del Empleo en el Tercer Sector y Plataforma del Tercer Sector (2024).
- Observatorio del Voluntariado (2024): *Perfil del voluntariado 2024*.
- OCDE (2024): España. *Country Note 2024*.
- OCDE. (2022): *Youth Unemployment in Europe: A Statistical Overview*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org>.
- ONG Consultores: *Gestión de proyectos y juventud: Cómo involucrar a los jóvenes en la misión de tu ONG*.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (2022): *Perfil migratorio de España* [Datos de la OIM].
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (2022): *Tendencias migratorias en España*.
- Palacios López, M. y Bonete Vizcaíno, F. (2024): "Political Influencers on Instagram: The New Digital Agents of Political Engagement in Spain". Recerca. *Revista de Pensament i Anàlisi*, 29(2), pp. 1-29. doi: <http://dx.doi.org/10.6035/recerca.7657>.
- Ramírez, F., y Hernández, G. (2021): *"Participación juvenil y voluntariado en ONG: Un análisis de los desafíos contemporáneos"*. Revista Internacional de Voluntariado, 15(2), 99-117.
- Remofirst (2023): *Guide to Spanish Labor Market Trends 2023*. Recuperado de [https://www.remofirst.com/​:contentReference\[oaicite:2\]\[index=2\]](https://www.remofirst.com/​:contentReference[oaicite:2][index=2]).
- Rodríguez, L., y Mena, A. (2020): *"Juventud y activismo social: El papel de las ONG en la promoción del compromiso cívico"*. Revista de Sociología y Política, 12(3), 301-319.
- Rueda Fernandez, Y. (2016): *"Hacia un voluntariado abierto, innovador y conectado"*. Revista de Estudios de Juventud, 114, pp. 83-94. INJUVE. Ejemplar dedicado a: "Los auténticos nativos digitales: ¿estamos preparados para la Generación Z?". Disponible en: https://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_6._hacia_un_voluntariado_abierto_innovador_y_conectado.pdf
- Rupp, S., y Hornung, L. (2020): *"Engaging Youth in Climate Change Activism: Lessons from Young Environmental Leaders"*. Journal of Youth Development, 15(2), 24-38.
- Salesforce (2022): *How nonprofits can better engage millennials and Gen Z*.

- Sánchez Sanz, M. (2024): *Juventud y política: del 15M a la actualidad polarizada*. Madrid: Centro Reina Sofía de Estudios de Juventud. DOI: 10.5281/zenodo.10523587.
- Silberman, M. (2020): "Can NGOs and social movements be authentic allies?" Publicado en *openDemocracy*, 28 de enero. Disponible en: <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/can-ngos-and-social-movements-be-authentic-allies/>
- Taggart, P. (2019): *The Populist Radical Right in Europe: Politics and Ideology*. Palgrave Macmillan.
- Transnational Giving Europe (2023): *Overview of the Philanthropic Sector in Spain*. Recuperado de [https://www.transnationalgiving.eu/#8203;:contentReference\[oaicite:3\]{index=3}](https://www.transnationalgiving.eu/#8203;:contentReference[oaicite:3]{index=3}).
- Transparency International (2023): *Índice de Percepción de la Corrupción 2023: Transparencia en el Tercer Sector: Transparency International España*. Recuperado de <https://www.transparency.org>.
- Treseder, P. (2008): *Empowering Young People*. Dunfermline: Carnegie UK Trust.
- UN Volunteers (2022): *Youth Volunteering: Supporting young people's engagement in Covid-19 response and recovery*. Disponible en: <https://www.unv.org/sites/default/files/UNV-UNDP%20Youth%20Volunteerism%20in%20the%20COVID-19%20Context.pdf>.
- Unicef (2022): *Guía de Unicef para la incidencia de los y las jóvenes*. Disponible en: <https://www.unicef.org/lac/media/38336/file/PA-Guia-incidencia-jovenes.pdf>.
- Voluntare (2024): Grupo de trabajo "Activar la Generación Z". Disponible en: <https://www.voluntare.org/voloteca/resultados-del-grupos-de-trabajo-activar-la-generacion-z/>
- Wagner, K., y Rubin, A. (2021): "Engaging Gen Z: Nonprofit Strategies for a New Generation". *Journal of Public Relations Research*, 33(1), 67-85.
- Wirtwein, K; Carbonell, J. (2023): *Juventud vulnerable y democracia en España*. FEPS, FES y FFG.
- Wong, N.; Zimmerman, M.; Parker, E. (2010): "A Typology of Youth Participation and Empowerment for Child and Adolescent Health Promotion". *Community Psychology Journal*, 46:100-114.
- Yes! Solutions Journalism (2023): *Social Movements and NGOs: Can they get along?*.
- Youth Talks (2024): *Youth Talks on AI. Results of the teaser and the online debate*. Disponible en: <https://youth-talks.org/wp-content/uploads/2024/06/Youth-Talks-on-AI-Key-learning-hd2-1.pdf>.
- Youth Talks (2023): *Ready to learn from you*.

Autores

Autores



Mar Cordobés

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade.

Licenciada y máster en Administración y Dirección de Empresas por ESADE y licenciada en Historia del Arte por la Universidad de Barcelona. Ha trabajado en diferentes organizaciones en el ámbito de la cooperación al desarrollo y la cultura y actualmente trabaja como consultora independiente para el tercer sector. Es experta independiente de la Comisión Europea en el marco del Programa Europa Creativa. Colabora como investigadora del Instituto de Innovación Social desde sus inicios, siendo co-autora de *Repensando el seguimiento y evaluación en las ONG españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante* (2008); *Turismo para el desarrollo* (2009); *Informe anual: El impacto de los microcréditos* (2010-2017); *TIC e Inclusión Social* (2012); *Voluntariado Corporativo en España* (2012); *Mujeres con impacto. Ecosistema de las emprendedoras sociales en España* (2016) e *Inversión con un enfoque de género: una oportunidad para el ecosistema de la empresa social europea* (2017).



Ignasi Carreras

Director del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social y profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia.

Es ingeniero industrial (UPC) y diplomado en organización y dirección de empresas (EAE). Ha realizado postgrados de desarrollo directivo en Esade y en la Babson Business School, así como de liderazgo y gestión de ONG en las universidades de Stanford y de Harvard. Es profesor del departamento de Estrategia y Dirección General de Esade. También es el fundador y director (hasta julio 2018) del Instituto de Innovación Social de Esade. Es el presidente de Oxfam Intermón y miembro del Board Internacional de Oxfam y Vicepresidente de la Fundació Bofill. Ha sido integrante del patronato de la Fundación Hazloposible, de la Fundación Lealtad, de Cristianismo y Justicia, de la Fundación Borja de Bioética, del órgano de gobierno Casal dels Infants, así como de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative (GRI). Es miembro del Consejo asesor de diferentes fundaciones y ONG. Ha sido director general de Oxfam Intermón, donde trabajó de 1988 a 2006, y miembro del comité de dirección de Oxfam Internacional. Fue fundador del Casal dels Infants del Raval y de la organización Recollim (vinculada a Cáritas). También trabajó en la administración pública, la universidad y la empresa como responsable de diferentes programas relacionados con el ahorro energético. Es autor de varios libros sobre diferentes temas del liderazgo e innovación social y de múltiples artículos.



Maria Sureda

Coordinadora del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

Licenciada y Máster en Administración y Dirección de Empresas (Lic&MBA) por ESADE-Universidad Ramon Llull. Trabaja en el Instituto de Innovación Social como responsable de investigación y formación sobre liderazgo en las ONG, y anteriormente había participado en diferentes proyectos de investigación en el marco del Observatorio del Tercer Sector.

Coordinadora del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social desde sus inicios en 2008, y coautora de las distintas publicaciones realizadas, colaborando especialmente en la parte de investigación cuantitativa.

Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del [Programa Esade-PwC de Liderazgo Social](#) que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa
- Investigación
- Publicación anual de los resultados
- Actos públicos
- Divulgación de forma regular

Web del programa: <https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/programas/programa-liderazgo-social-pwc-esade>



Institute for Social
Innovation

INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Instituto de Esade cuya actividad se centra en desarrollar investigaciones significativas, contenidos pedagógicos, programas educativos e intervenciones en el ámbito público para ayudar a estudiantes, ciudadanos y organizaciones a abordar los desafíos sociales relacionados con la exclusión, la vulnerabilidad, la precariedad y la sostenibilidad. La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible.

innovacionsocial@esade.edu

www.innovacionsocial.esade.edu

Campus Barcelona · Sant Cugat

Av. Torreblanca, 59. 08172 Sant Cugat del Vallès. Barcelona (Spain)

Campus Barcelona · Pedralbes

Campus Madrid

www.esade.edu



FUNDACIÓN PwC

En el marco del propósito de PwC, generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes, la Fundación PwC tiene el objetivo de contribuir con el conocimiento y las capacidades de PwC a la generación de impacto social. Esta labor la desarrolla a través de programas en los que contribuyen nuestros profesionales con sus capacidades y compromiso social y en colaboración con los actores sociales más relevantes.

Fundación PwC

Paseo de la Castellana, 259 B. Edificio Torre PwC

28046 Madrid

T. (+34) 915 684 876

es_fundacion.pwc@pwc.com

www.pwc.es