

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

Programa Esade-PwC de Liderazgo
Social 2024-2025





Créditos

Autores:

Mar Cordobés
Ignasi Carreras
Maria Sureda

Este documento resume el informe “Jóvenes y ONG: Los retos de la colaboración entre las ONG y la juventud”, que presenta los resultados del estudio realizado durante el curso 2024-2025 dentro del marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social. El contenido de este resumen ha sido elaborado por los propios autores, seleccionando y sintetizando los textos y figuras del informe ampliado, contando con el apoyo de Chat GPT.

La publicación completa, elaborada por Mar Cordobés, Ignasi Carreras y Maria Sureda, está también disponible en formato electrónico en la página del Instituto de Innovación Social de Esade y en la de la Fundación PwC, así como el documento con los resultados de la encuesta realizada dentro del mismo proyecto (Resultados encuesta Esade-PwC “Jóvenes y ONG”).

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que han participado en la investigación y en las actividades del programa a lo largo de todo el curso, 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. Queremos finalizar esta sección haciendo una mención especial al Comité Asesor Joven formado por 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. Agradecemos su disponibilidad y contribuciones a Elsa, María, David, Josan, Aiman y Nadia, así como a las personas que nos facilitaron algunos de sus contactos.

Contenido

01	Prólogo	2
02	Parte 1: Perfil de la juventud en España. <i>Millennials</i> y generación Z	4
03	Parte 2: Jóvenes y compromiso social	10
04	Parte 3: La juventud y las ONG	16
05	Parte 4: Impulsar el acercamiento entre la juventud y las ONG	26
06	Conclusión	36
07	Casos inspiradores	38



Ignasi Carreras
Director del Programa Esade-PwC
de Liderazgo Social



Marta Colomina
Managing Director Marketing,
Sostenibilidad y Fundación PwC

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.

02

Parte 1: Perfil de la juventud en España. *Millennials* y generación Z



¿Quiénes son los jóvenes hoy?

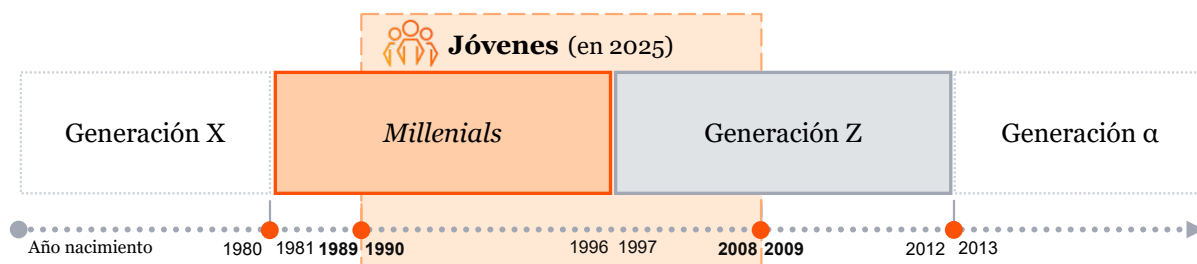
El término “juventud” se ha ampliado en las últimas décadas. En este informe se considera jóvenes a las personas de 16 a 35 años, abarcando a parte de las dos siguientes generaciones:

- *Millennials* (1981–1996).
- Generación Z (1997–2012).

Estas generaciones han crecido en contextos

marcados por crisis económicas, transformaciones tecnológicas y cambios sociales acelerados. Su transición a la vida adulta está marcada por la precariedad, la incertidumbre y el retraso de hitos tradicionales como la emancipación o la maternidad/paternidad.

Figura 1. Generaciones y segmento joven



Fuente: Elaboración propia.



Cambios sociodemográficos clave

Cinco grandes fuerzas demográficas están configurando la realidad social de España y tendrán un impacto directo en las ONG.

Figura 2. Cambios demográficos en España

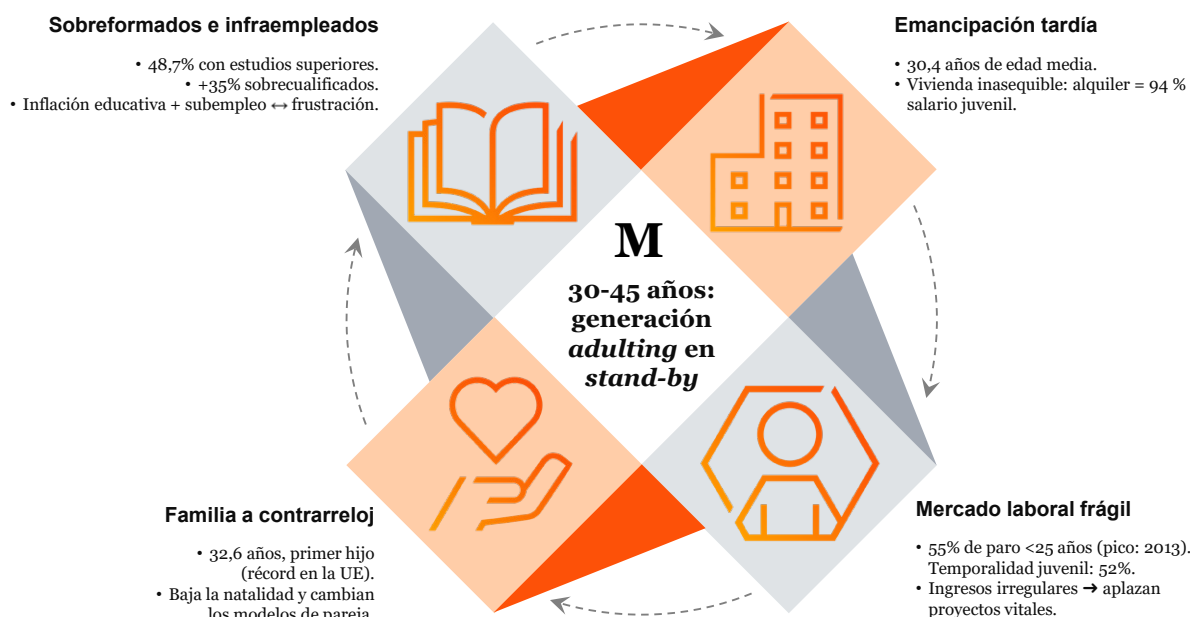


Fuente: Elaboración propia.

Condiciones de vida y características socioeconómicas de la juventud

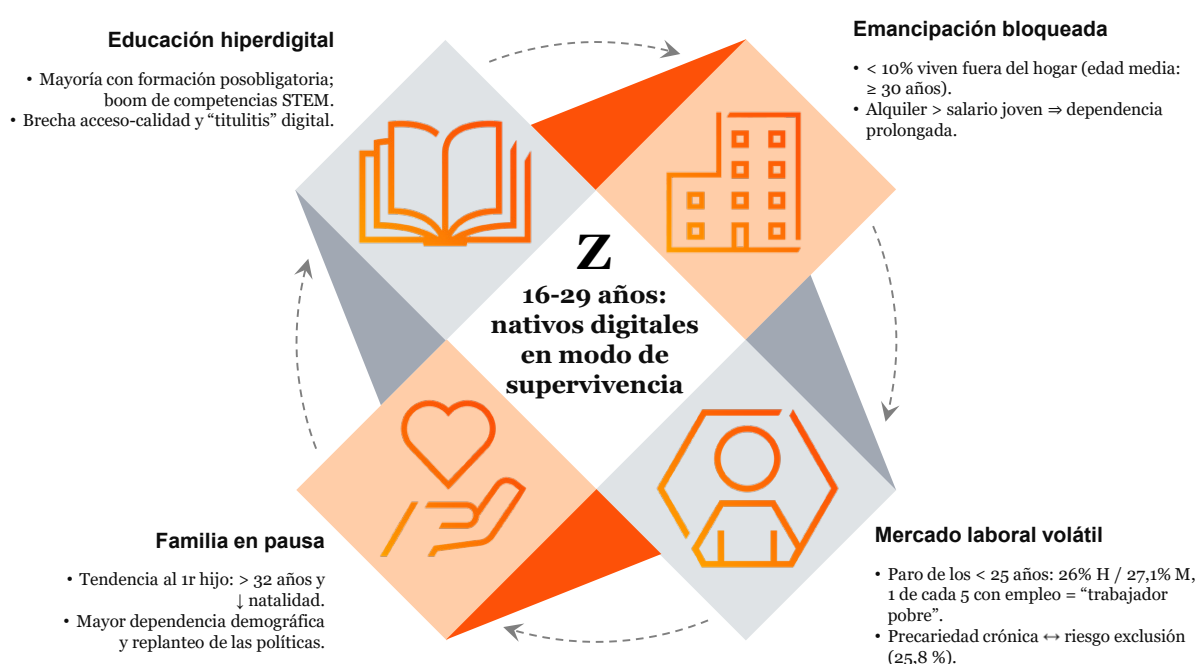
La juventud enfrenta graves obstáculos estructurales.

Figura 3. Características sociodemográficas de los *millennials*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Características sociodemográficas de la generación Z



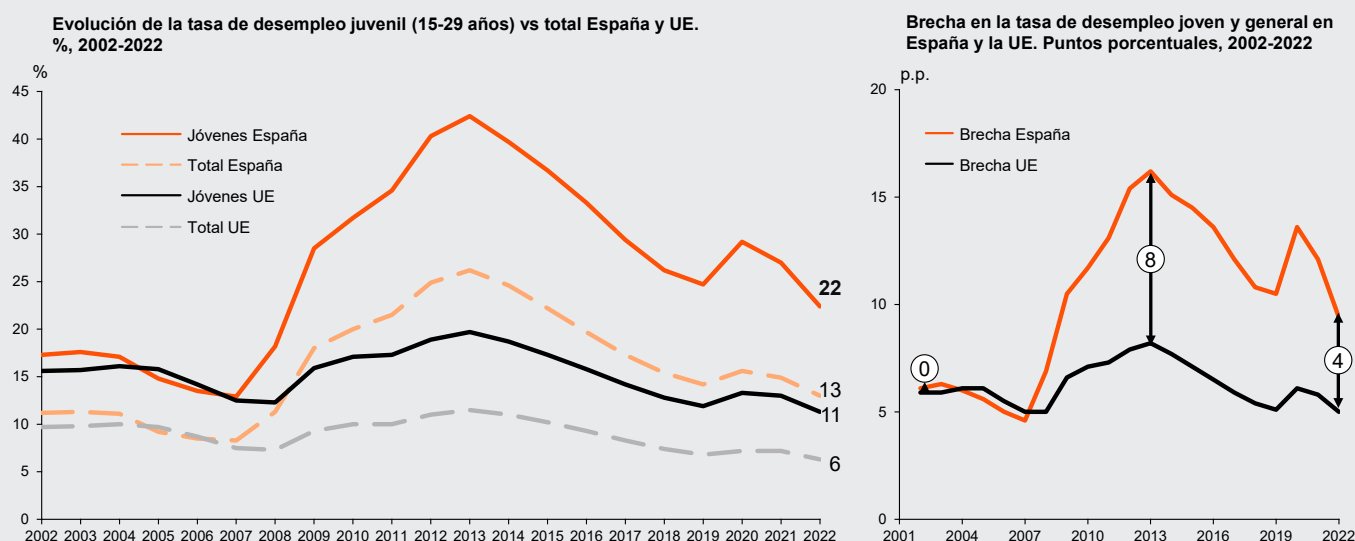
Fuente: Elaboración propia.

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

Presentación de Elda Benítez-Inglott Bellini, socia de Workforce Strategy y Capital Humano de PwC España en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social 2024-2025

La tasa de desempleo juvenil en España se ha convertido en un problema estructural, prácticamente doblando la general en España y la juvenil en la UE.

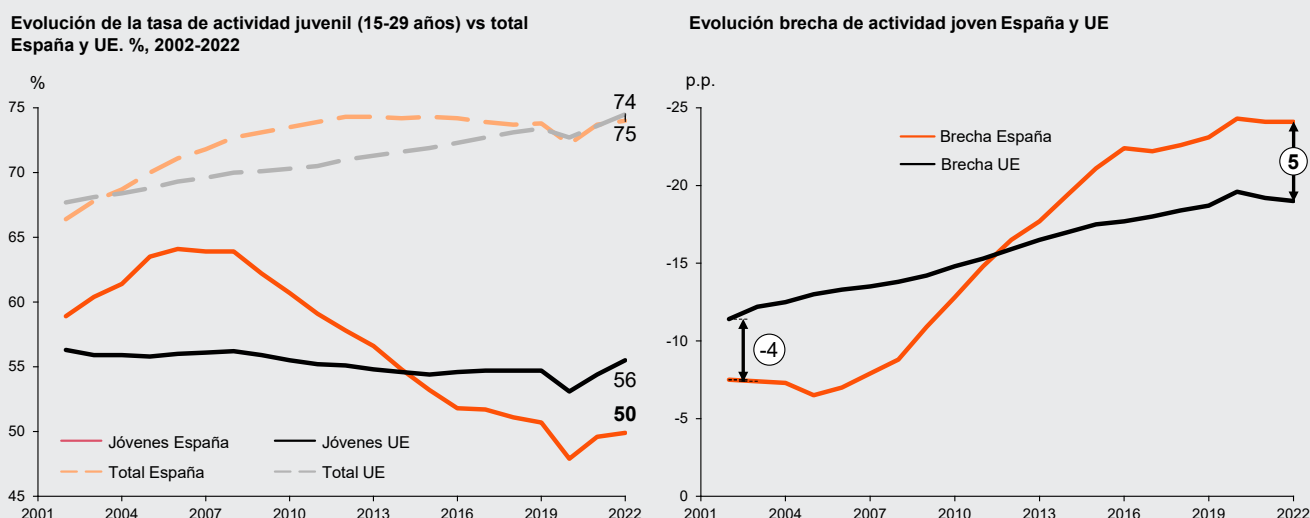
Figura 5. Evolución de la tasa de desempleo juvenil



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

Las dificultades de acceso al mercado laboral han propiciado una menor participación de la juventud en el mismo.

Figura 6. Evolución de la tasa de actividad juvenil

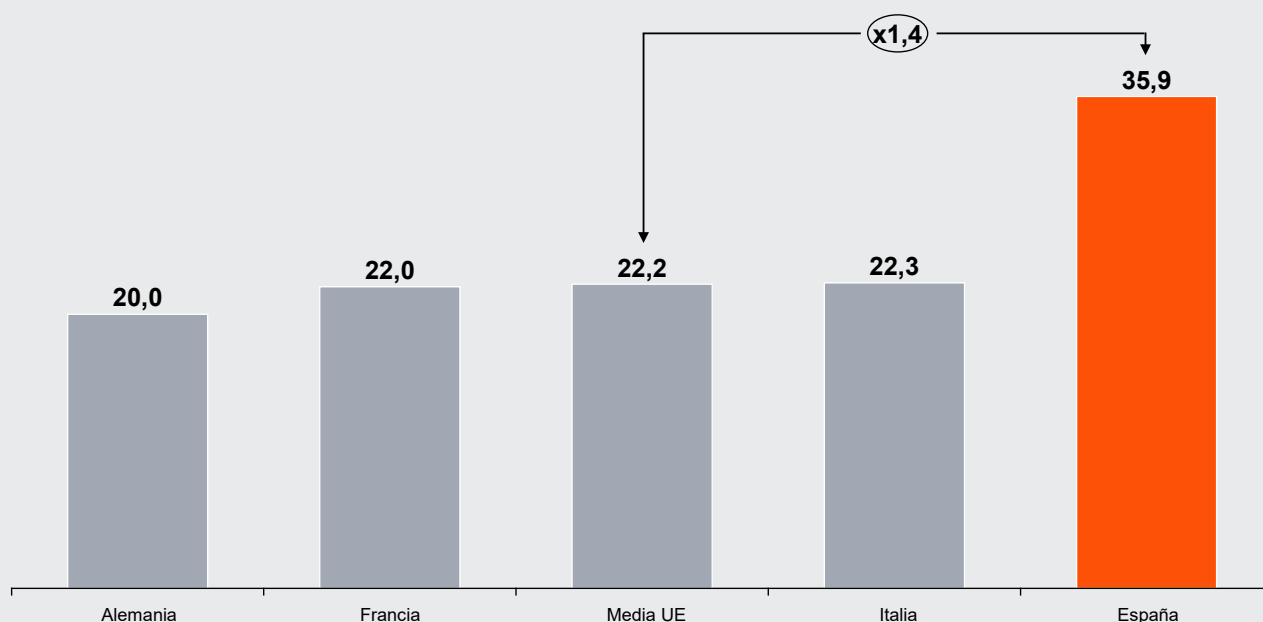


Fuente: Fundación PwC y Círculo de Empresarios (2024): *Juventud y Empresa*.

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 7. Tasa de sobrecualificación laboral

Tasa de sobrecualificación en la UE. Porcentaje de ocupados de 20 a 64 años, 2022



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



Valores, actitudes y comportamientos

A pesar de la precariedad, la juventud muestra un elevado compromiso con la justicia social, la sostenibilidad y la igualdad.

	Millennials	Generación Z
Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> Crecieron en una era de expansión tecnológica, globalización y cambios sociales rápidos. En España, han sido testigos de eventos clave, como la crisis financiera de 2008 y su impacto, y ello ha moldeado significativamente sus valores y comportamientos. Tienden a preferir invertir en viajes, aventuras y actividades culturales, en lugar de acumular bienes materiales. Las experiencias son vistas como una forma de definir su identidad. Tienen una visión global y se identifican como ciudadanos del mundo (interés por los viajes y su apertura a otras culturas). 	<ul style="list-style-type: none"> Esta generación ha crecido en un mundo completamente digital, y ello que ha moldeado su relación con el trabajo, las redes sociales y el ocio, por lo que está profundamente influenciado por el uso constante de la tecnología y la interacción digital. Son nativos digitales, han crecido con internet, <i>smartphones</i>, y redes sociales. La tecnología está profundamente integrada. Se trata de una generación hiperconectada, permitiendo el contacto con culturas, ideas y realidades globales desde una edad temprana. A menudo, prefieren comunicarse a través de mensajería instantánea o de las redes sociales, en lugar de las interacciones cara a cara. Tienen un alto nivel de conciencia social y ambiental, pero muestran más urgencia para abordar problemas globales. La diversidad y la inclusión son valores clave. Tiene una visión más fluida de conceptos como género, sexualidad e identidad. Está fuertemente concienciada sobre la salud mental. Mayor presencia de personas que han experimentado problemas de salud mental en esta generación, y la tendencia es creciente.¹
Expectativas en el ámbito laboral	<ul style="list-style-type: none"> Buscan trabajos que les permitan desarrollarse personalmente y contribuir al bienestar social, y no solo que les proporcionen ingresos. Priorizan el equilibrio entre la vida laboral y la personal (flexibilidad en el trabajo). Buscan trabajar en organizaciones que compartan sus valores y que tengan un propósito social. Esperan oportunidades de desarrollo personal y profesional, ya sea a través de formaciones, <i>coaching</i> o participación en proyectos retadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Se caracterizan por una visión más pragmática. Valoran el propósito, pero son más realistas y buscan estabilidad económica. Están profundamente preocupados por su seguridad económica y buscan trabajos que les proporcionen estabilidad. Esperan que las empresas con que trabajan adopten la tecnología de manera fluida y les proporcionen flexibilidad en cuanto a horarios y ubicación. Valorar la estabilidad, pero mantiene sus principios: Espera trabajar en empresas socialmente responsables y que demuestren un compromiso activo con el medio ambiente.
Relación con la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Aunque crecieron durante la expansión de internet y el desarrollo de las redes sociales, no son nativos digitales. Han adoptado con entusiasmo plataformas como Facebook, Instagram o X, y las utilizan como canales para expresarse, compartir e interactuar. Prefieren consumir información y entretenimiento a través de los medios digitales. Aunque utilizan la tecnología de manera intensiva, buscan desconectar cuando afecta a su bienestar. Valoran la tecnología como una herramienta de trabajo y están abiertos a utilizar <i>software</i> colaborativo, plataformas en la nube o trabajar en entornos virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. La inmediatez y el contenido visual son claves. Esta generación también es más participativa y prefiere interactuar con contenidos en tiempo real. Se caracteriza por realizar múltiples actividades a la vez. Ello ha influido en su capacidad para procesar información de manera más rápida, aunque también incrementa la tendencia a la distracción.
Preferencias de consumo	<ul style="list-style-type: none"> Tienden a ser consumidores conscientes que valoran tanto la calidad del producto como los valores de las marcas, buscan un equilibrio entre lo económico y lo ético. Prefieren marcas que muestren un compromiso con la sostenibilidad y el impacto social positivo. Han sido pioneros en adoptar servicios de la economía colaborativa, en lugar de la posesión material de bienes. Investigan extensamente antes de realizar una compra (reseñas, comparaciones y valoran mucho la opinión de otros consumidores). 	<ul style="list-style-type: none"> Aunque comparten algunas similitudes con los <i>millennials</i> como el consumo responsable, presentan diferencias principalmente por su exposición a la tecnología desde una edad temprana. Realiza la mayor parte de sus compras online, utilizando dispositivos móviles. También valora la personalización, buscando productos y experiencias adaptadas a sus necesidades y preferencias. Es altamente influenciada por el marketing de influencers y por las recomendaciones de personas que siguen. Prefieren aquellas marcas que interactúan directamente con ellos a través de plataformas sociales. Aunque también valoran el consumo ético, son más pragmáticos en su enfoque, están más centrados que sus antecesores en la eficiencia y la relación calidad-precio.

¹ Fad Juventud, Fundación Mutua Madrileña (2023): *Barómetro Juventud, Salud y Bienestar 2023*.

03

Parte 2: Jóvenes y compromiso social



El compromiso social de la juventud, hoy: Un compromiso latente, diverso y fragmentado

Figura 8. El compromiso social de los *millennials* y la generación Z. Comparativa

Millennials	Generación Z
<p>El compromiso con la justicia social es uno de los valores centrales de los millennials. En España, esta generación ha 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.</p> <p>La motivación de los <i>millennials</i> para participar en causas sociales está arraigada en su experiencia con los sistemas tradicionales, que han visto cómo les fallaban:</p> <ul style="list-style-type: none"> Han sido testigos de fallos institucionales, 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 para generar cambios fuera de las estructuras tradicionales. 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, lo que explica su inclinación hacia el consumo ético y la preferencia por empleadores socialmente responsables. Muchos <i>millennials</i> ven su participación en causas sociales como una forma de empoderarse personalmente, creen firmemente que los individuos pueden marcar la diferencia, lo que los ha llevado a participar más en iniciativas de voluntariado, en la creación de start-ups con impacto social y en la filantropía personal. 	<p>A diferencia de los <i>millennials</i>, 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.</p> <p>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.² 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%).³</p>

^{2y3} Amnistía Internacional (2019): *El futuro de la humanidad*.



Millennials	Generación Z
<p>Los millennials tienden a ser consumidores conscientes, preocupados por el impacto de sus decisiones de. 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 <i>millennials</i>.</p> <p>La forma en que participan en causas se ha visto influenciada por el desarrollo de internet y de las redes sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Practican un activismo digital: aunque las generaciones anteriores también participaron en movimientos sociales, los <i>millennials</i> 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 usar las redes sociales para movilizarse y reclamar cambios políticos y sociales. • Valoran el voluntariado y la filantropía: muchos optan por involucrarse en causas a través del voluntariado, las donaciones y las plataformas de crowdfunding y microfinanciación. • Enfatizan el emprendimiento social: una tendencia creciente entre los <i>millennials</i> es el interés en emprendimientos con impacto social, buscan combinar el beneficio económico con el beneficio social. <p>Este enfoque también implica que los millennials esperan transparencia y comunicación directa de las ONG. Prefieren las organizaciones que mantienen una presencia activa <i>online</i> y que utilizan estas plataformas para informar y movilizar a sus seguidores.</p>	<p>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.</p> <p>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 <i>millennials</i>, 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 ("<i>clicktivism</i>"), 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 <i>Black Lives Matter</i> y <i>Fridays for Future</i> 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.</p>

Resultados de la encuesta “Jóvenes y ONG”⁴



Aunque se tiende a pensar que la juventud está desvinculada, los datos del estudio muestran lo contrario:

- 75% de los jóvenes quieren contribuir a causas sociales.
- 55% desean que su trabajo esté alineado con sus valores.
- Sin embargo, solo 27% han participado activamente en iniciativas sociales recientes.

¿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** (el peso de este grupo incrementa hasta casi el 90% entre la juventud que ya está vinculada con entidades del tercer sector⁵). 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.

Figura 9. Compromiso social: Al pensar en el compromiso social, ¿con cuáles de las afirmaciones siguientes te identificas y con cuáles no?



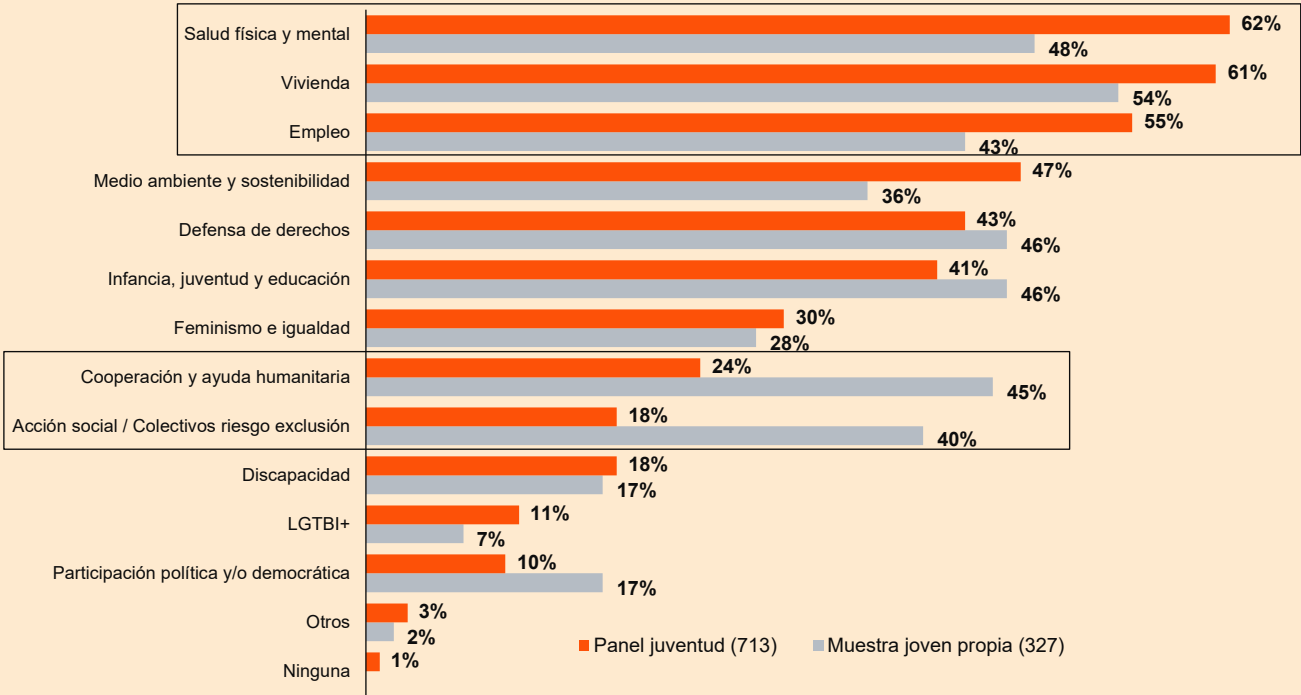
Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025. Resultados del Panel Juventud.

⁴ La presentación y nota metodológica de la encuesta pueden encontrarse en el anexo al final de este documento.

⁵ Para más información ver el anexo "Nota metodológica de la encuesta", pág. 40 del documento.

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%).

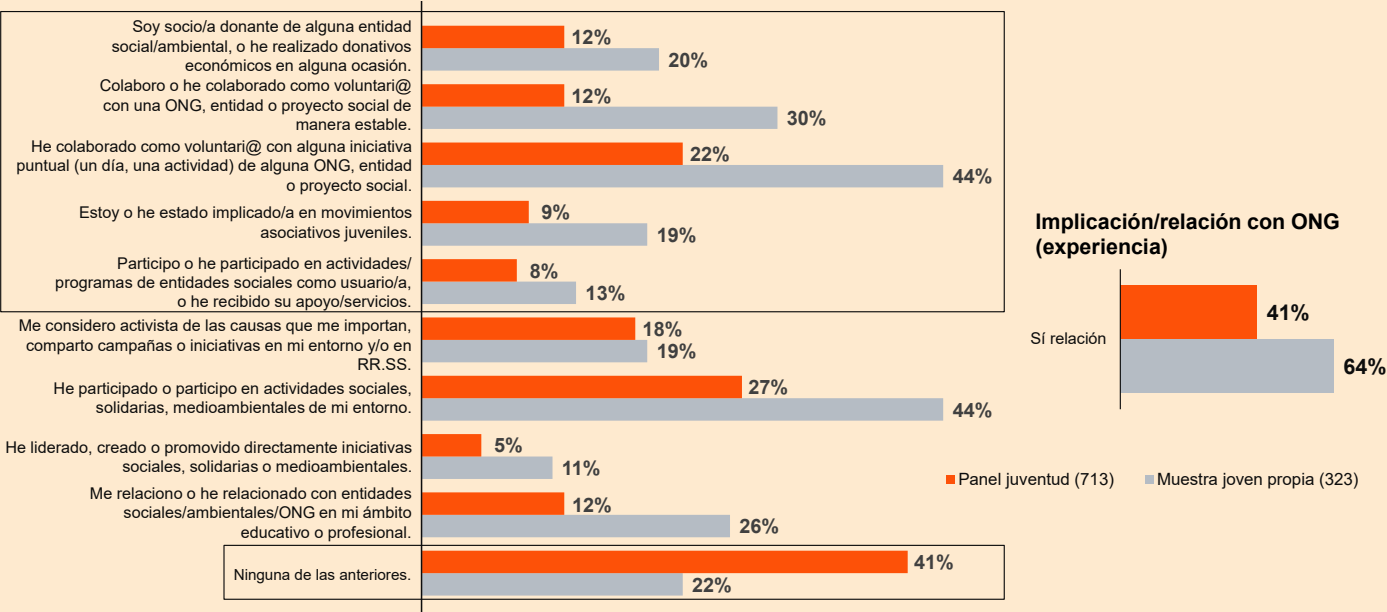
Figura 10. Causas: ¿Qué causas te preocupan más y/o te parecen más relevantes?



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

En los últimos años, la juventud española se ha consolidado como protagonista de importantes transformaciones sociales. Han liderado movilizaciones como las huelgas climáticas, logrando una visibilidad y unos resultados que muchas ONG con experiencia no habían conseguido. Su forma de participación se caracteriza por la autonomía: no esperan a que instituciones abran espacios, sino que crean canales propios e informales para responder a necesidades urgentes.

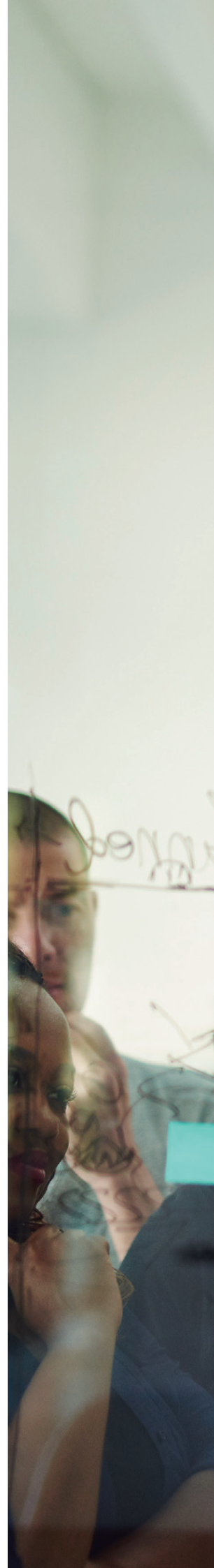
Este activismo supone una resignificación de la solidaridad, el voluntariado y la participación política. Aunque muestran escaso interés por canales tradicionales como partidos o elecciones, no se trata de apatía, sino de una búsqueda de espacios horizontales y representativos. En un contexto global de neoliberalismo y auge conservador, que dificulta su sostenibilidad, los movimientos juveniles han desarrollado resiliencia y creatividad, especialmente en momentos de crisis como la pandemia de COVID-19.

El activismo juvenil actual se caracteriza por:

- **Diversidad temática**, que abarca justicia social, igualdad de género, sostenibilidad ambiental, derechos LGTBIQ+, vivienda y educación.
- **Uso intensivo del entorno digital**, que facilita la organización y difusión, pese a retos como la desinformación o el odio en redes.
- **Estructuras horizontales**, que promueven inclusión y creatividad, aunque dificultan la coordinación.
- **Influencia de los feminismos globales y luchas interseccionales**, que articulan demandas desde múltiples identidades.
- **Acciones directas y simbólicas**, incluyendo intervenciones artísticas en el espacio público.
- **Nuevas subjetividades activistas**, centradas en lo personal y emocional para movilizar apoyos.
- **Conexión entre lo local y lo global**, con redes transnacionales que amplifican las causas.
- **Resignificación de la ciudadanía**, a través de iniciativas autogestionadas, culturales y creativas.

Los retos principales son la precariedad laboral y el desempleo, la represión de ciertas formas de protesta, la falta de legitimidad por parte de generaciones mayores, la escasez de recursos y la fragmentación de causas. La horizontalidad, aunque valiosa, también puede generar lentitud y dificultades de gestión.

Finalmente, las ONG tienen un papel estratégico para reforzar estos movimientos, aportando recursos, plataformas y experiencia. Sin embargo, solo **un 28% de las entidades sociales encuestadas ha explorado colaboraciones con activistas juveniles**, lo que muestra un amplio margen para estrechar alianzas que potencien el impacto y la sostenibilidad del activismo juvenil en España.



“

La juventud ya no quiere salvar el mundo ni hacer una revolución, sino producir cambios en su entorno más cercano.”



04

Parte 3: La juventud y las ONG



Percepción y relación actual

Las ONG no son ajenas al interés juvenil, pero tampoco son referentes claros. Las y los jóvenes reconocen su labor, pero muchas veces las perciben como lejanas, tradicionales o poco transparentes. Esta desconexión se refleja también en el bajo número de personas jóvenes que trabajan o colaboran activamente con ellas.

A nivel global y resumido, la valoración de las ONG por parte de la juventud es:

- Simpatía general, pero desconfianza en algunos casos.
- ONG vistas como estructuras tradicionales, poco adaptadas.



En general, las personas jóvenes en España **valoran positivamente el papel de las ONG** en la sociedad, y las asocian principalmente con “solidaridad y compromiso” (65%). No obstante, su **nivel de confianza apenas supera el aprobado: un 5,4 sobre 10.**

Datos de la encuesta



Resultados de la encuesta “Jóvenes y ONG”

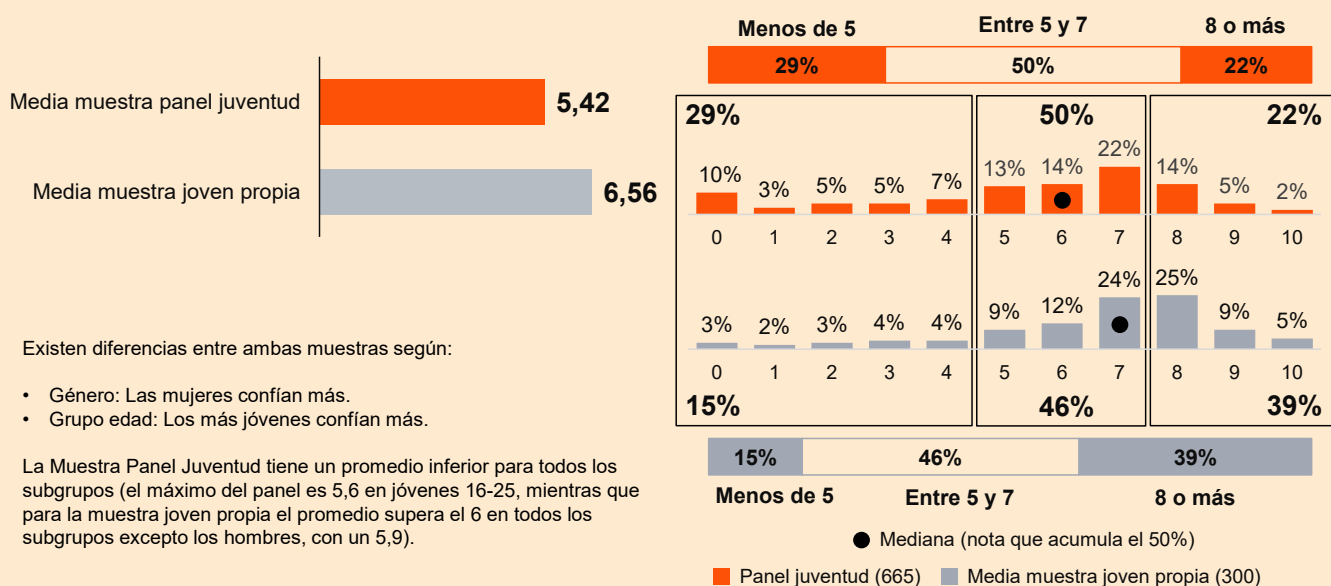
¿Qué opina la juventud de las ONG?

- 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.
- 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**.

Resultados de la encuesta “Jóvenes y ONG”

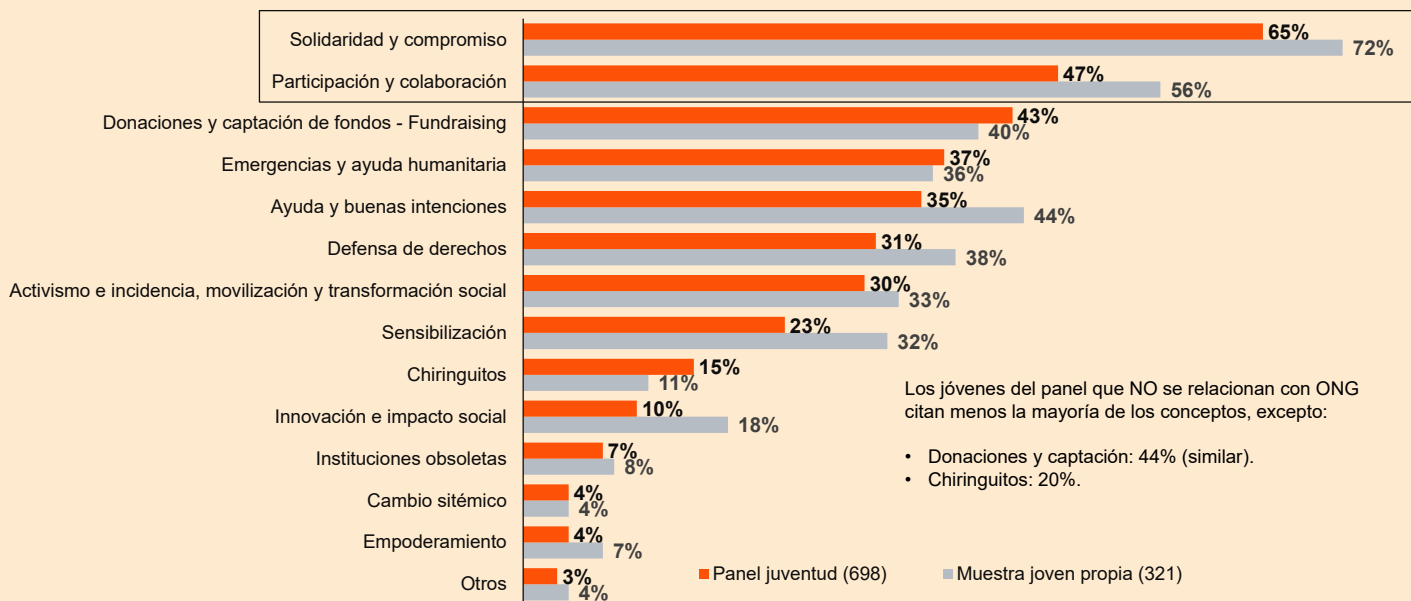


Figura 12. ¿Confía la juventud en las ONG? En una escala de 0 al 10, ¿qué nota le pondrías a tu nivel de confianza en general?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025.

Figura 13. ¿Qué se asocia con ONG? Conceptos: Al decir ONG/tercer sector/entidad no lucrativa, ¿qué te viene a la cabeza? De los siguientes conceptos, ¿cuáles asocias principalmente con estas entidades?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025.

- 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.

¿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 su percepción con la de las personas jóvenes.

¿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**.
- Dentro del sector, el 45% opina que las generaciones jóvenes no están suficientemente representadas. A esta opinión se suma el que un 37% considera que tienen presencia en los equipos, 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).
- El propio sector señala los siguientes principales desafíos que enfrentan las ONG para conectar más con las generaciones jóvenes: Percepción de las ONG como organizaciones tradicionales y poco innovadoras (49%), Desactualización en sus métodos (44%), Poca inclusión de jóvenes en roles de liderazgo y toma de decisiones dentro de la organización (41%), Dificultad para adaptar el lenguaje y los mensajes a los valores y preocupaciones de las nuevas generaciones (35%), Falta de interés juvenil (34%), Falta de presencia en las plataformas digitales que utilizan los jóvenes(34%), y Falta de recursos (32%).

Figura 14. Afirmaciones sobre el sector



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025

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.

Motivaciones y barreras para la implicación juvenil

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

Aunque existe simpatía hacia las ONG, también encontramos otros retos y limitaciones en este sentido.

Figura 15. Motivaciones de la juventud para colaborar con las ONG



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Barreras percibidas para la participación



Fuente: Elaboración propia.

Formas de participación posibles

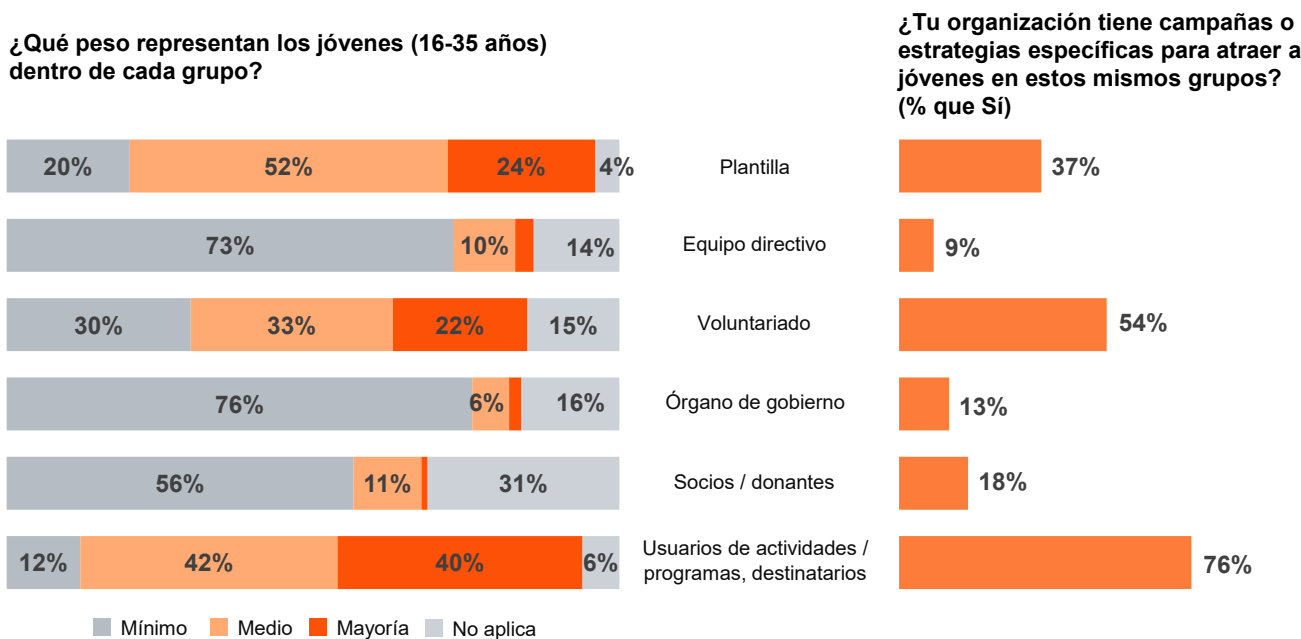
La involucración de las personas jóvenes en las ONG puede adoptar diversas formas, que van del voluntariado al apoyo económico como socios o donantes, a su participación como trabajadores en plantilla o como colaboradores externos, a su implicación en las campañas de incidencia política de las ONG y, 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.

Las ONG ofrecen múltiples vías para implicar a la juventud:

- 1. Como usuarias de servicios sociales o educativos. / y actividades.
- 2. Como voluntarias en proyectos puntuales o estables.
- 3. Como activistas en campañas de incidencia pública.
- 4. Como donantes esporádicos o recurrentes.
- 5. Como profesionales contratados o en prácticas.
- 6. Como decisoras en órganos internos de participación o gobernanza.



Figura 17. Resultados de la encuesta - Peso del colectivo joven en la entidad



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025.

La juventud como usuaria de las ONG

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.

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, en ámbitos como los siguientes:

- Educación y formación.
- Empleo juvenil y emprendimiento.
- Bienestar social y salud mental.
- Sensibilización y educación social.

Uno de los desafíos 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.

Las personas jóvenes como voluntarias de las ONG

El voluntariado es, a menudo, la primera experiencia de compromiso cívico para las personas jóvenes. 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. Los datos del Observatorio del Voluntariado de 2024⁶ 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. Además, muchas personas jóvenes participan en iniciativas informales o comunitarias, sin afiliarse formalmente a una ONG. 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.
- Voluntariado digital.
- Voluntariado en derechos humanos y causas sociales.
- Voluntariado en apoyo a las comunidades locales.



⁶ Observatorio del Voluntariado (2024): *Perfil del voluntariado 2024*.

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. La juventud puede jugar diferentes roles en este sentido:

- **Agentes de cambio.** Actúan como catalizadoras de la transformación social, movilizando a sus congéneres y generando conciencia sobre temas críticos.
- **Difusores de información.** Utilizando plataformas digitales y las redes sociales, las personas jóvenes amplifican sus mensajes y aumentan el alcance de las campañas.
- **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, dando 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:** proporcionar formación y apoyo para que puedan desarrollar plenamente su potencial como activistas y líderes.
- **Construcción de alianzas intergeneracionales:** combinar la experiencia de los miembros mayores de las ONG con las ideas frescas de la juventud para mayor eficacia.
- **Retos de sostenibilidad:** mantener el compromiso a largo plazo requiere ser creativas para ofrecer experiencias significativas que motiven a las personas jóvenes para seguir implicadas.



La juventud como donante y colaboradora de las ONG

Otro de los tipos de interacción es el apoyo económico. El contexto económico en que se hallan muchos jóvenes en España afecta directamente su capacidad para efectuar donaciones regulares, 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.

Otro aspecto central para las generaciones jóvenes es la confianza en las organizaciones que deciden apoyar. La juventud busca evidencias del impacto. Esta necesidad de transparencia va asociada al deseo de establecer una relación a largo plazo con las ONG

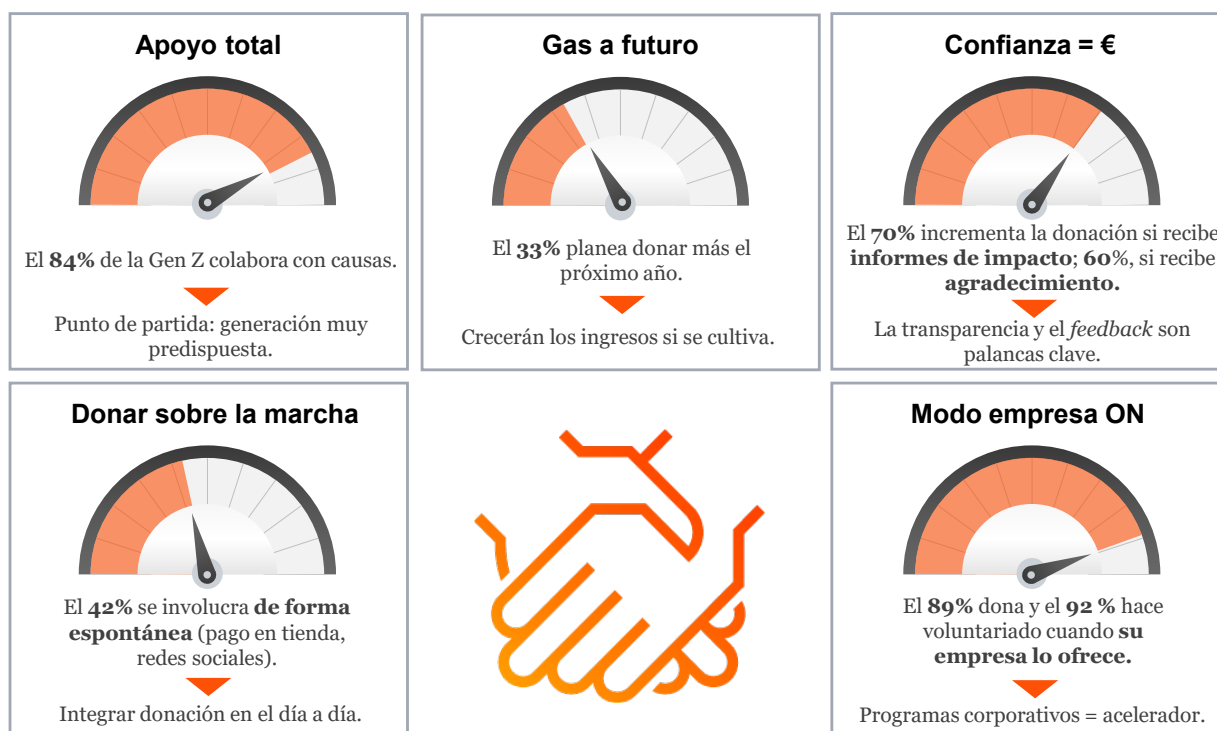
Es evidente que la captación de socios y donantes jóvenes supone un reto importante para las ONG. Muchas entidades consideran que sus causas no resultan interesantes para las personas jóvenes y, de hecho, no hacen esfuerzos activos por captarlas como socias o colaboradoras.



El 19% de las entidades consideran ineficaces sus iniciativas para captar donaciones entre la juventud, y el 32%, poco eficaces.

Datos de la encuesta

Figura 18. Tablero de compromiso solidario Gen Z



Fuente: Elaboración propia a partir de Blackbaud Institute (2024)⁷

⁷ Blackbaud Institute (2024): *Gen Z at the Table: A Special Edition of the Next Generation of Giving*.

La juventud como fuerza laboral de las ONG

Los y las 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. **Una de las principales razones que llevan a las personas jóvenes a trabajar en ONG es la búsqueda de un propósito significativo.**

En el extremo contrario, 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, y, 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**.



¿Qué puede ofrecer tu entidad a los/las jóvenes que tengan interés en trabajar en ella?

- 75% Trabajo con propósito, compromiso, buena causa.
- 49% Desarrollo profesional.
- 47% Buen ambiente laboral, trabajo colaborativo.
- 43% Experiencia en el tercer sector.
- 26% Flexibilidad horaria.
- 22% Mayor autonomía y empoderamiento.
- 10% Otras recompensas no económicas.
- 8% Retribución atractiva.

Datos de la encuesta

A pesar de estos desafíos, la incorporación de jóvenes entre el personal de las ONG conlleva importantes ventajas, como **la innovación y la digitalización** por parte de estas personas nativas digitales que pueden aportar habilidades tecnológicas a las entidades. Además, la juventud aporta **nuevas perspectivas** sobre cómo enfrentarse a los desafíos globales.

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. No solo es una cuestión de representatividad, sino que responde a una necesidad estructural de innovación y adaptación, ya que 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.

Beneficios de la participación juvenil en la toma de decisiones:

- Innovación y adaptabilidad.
- Diversificación de perspectivas.
- Fortalecimiento del compromiso intergeneracional.



4 de cada 10 jóvenes han considerado alguna vez la posibilidad de trabajar en una ONG.

Datos de la encuesta



El 82% de profesionales del sector cree que las generaciones jóvenes no están suficientemente representadas en la toma de decisiones de sus organizaciones.

Datos de la encuesta

05

Parte 4: Impulsar el acercamiento entre la juventud y las ONG



El marco conceptual: el empoderamiento juvenil

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.**

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.

Así, para empoderar a la juventud es necesario:

- Reconocer a los jóvenes como agentes de cambio.
- Promover capacidades, autonomía y voz.

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

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. Ello supone redefinir el rol de las ONG. **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	Un de los motivos para colaborar es el poder de las ONG para amplificar el impacto de los movimientos juveniles, por ejemplo, traduciendo sus demandas en cambios legislativos y en la agenda política global. Las ONG pueden dar acceso a espacios de toma de decisiones y a foros globales a los cuales los y las jóvenes activistas podrían no llegar por sí solos. Además, las ONG tienen una vasta experiencia en campañas de incidencia , lo cual permite mayor alcance y sostenibilidad.
Sinergias entre ONG y activismo juvenil: apoyo logístico y visibilidad	Otro aspecto clave es el apoyo logístico . Muchos movimientos juveniles carecen de los recursos y de la infraestructura necesarios para mantener la continuidad de sus campañas a largo plazo . Las ONG pueden proporcionarles apoyo financiero, recursos humanos y redes organizativas, dedicar tiempo y experiencia de sus equipos. Este tipo de sinergias es cada vez más frecuente, al detectar ambas partes que la combinación de la energía juvenil (así como su frescura y creatividad) y la experiencia organizativa de las ONG puede generar un mayor impacto.
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 también están ejerciendo presión internamente para que estas entidades adopten enfoques más radicales y alineados con sus valores , favoreciendo una renovación interna gracias a la entrada de jóvenes activistas que les exigen ser más transparentes, inclusivas y radicales en sus enfoques.
Desafíos y oportunidades para las ONG en la colaboración con el activismo juvenil	<p>Las colaboraciones no solo aportan beneficios, sino que se pueden generar tensiones al operar ambos actores a menudo desde enfoques distintos.</p> <p>Uno de los desafíos es la desconfianza de algunos jóvenes hacia las estructuras organizativas tradicionales, que se perciben como burocráticas, lentas y poco efectivas en su respuesta a las crisis inmediatas. Esta tensión puede ocasionar conflictos sobre el estilo de liderazgo y toma de decisiones (modelo jerárquico vs. horizontal), así como en la velocidad de respuesta. 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.</p> <p>La financiación es otro ámbito de tensiones, por la asimetría entre partes que puede traducirse en dependencia o en falta de autonomía si no se maneja con cuidado. Un obstáculo típico es la rigidez en el uso de los recursos. La clave es proporcionar respaldo sin imponer un control excesivo.</p> <p>Otro desafío importante es la diferencia en los estilos de participación. La juventud tiende a preferir iniciativas a corto plazo, flexibles y orientadas a resultados rápidos.</p> <p>Las ONG también se enfrentan a desafíos relacionados con las diferencias generacionales, por ejemplo, a nivel de comunicación. 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. Es crucial que las ONG aprendan a escuchar activamente a la juventud, y que adapten su comunicación para hacerla más inclusivas y acorde con la cultura juvenil y digital.</p> <p>Finalmente, otro desafío es la falta de representación diversa en algunas ONG.</p>
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 tendrán que adaptarse a las nuevas formas de activismo que prefiere la juventud, adoptar modelos de liderazgo compartido , proporcionando apoyo sin tratar de imponer su propia agenda. Esto significa que las organizaciones no deben intentar “cooptar” estos movimientos, sino facilitar su crecimiento. Un punto básico es acordar unas expectativas claras sobre la autonomía , y las ONG han de estar dispuestas a ceder protagonismo y a no intervenir en exceso, siempre que se alineen con los valores y objetivos acordados. En paralelo, los movimientos deben reconocer la experiencia de las ONG en áreas como la incidencia política o la gestión y aprovecharla. Este enfoque también implica el establecimiento de unas alianzas más flexibles . A medida que los problemas globales 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.

Construyendo organizaciones más amigables con la juventud

Avanzar hacia unos modelos participativos que lleven a un verdadero empoderamiento juvenil no está exento de retos e implica una revisión de los modos de hacer tradicionales de las organizaciones sociales.

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.



Las ONG españolas están mayoritariamente abiertas a cambiar de enfoque para atraer a más jóvenes. Al preguntar a sus profesionales, el 34% cree que su ONG está muy abierta y el 49% abierta.

Datos de la encuesta

Algunas iniciativas para recoger la voz de la juventud pueden ser fomentar la interacción activa en las plataformas digitales y en las redes sociales, así como potenciar la participación activa de la juventud mediante consultas *online* o eventos interactivos.

Una cuestión relevante al tratar de establecer un diálogo fructífero con la juventud es **prestar atención al lenguaje**, asegurar que sea inclusivo y fácil de entender.

Avanzar en autenticidad y transparencia

Otra cuestión fundamental es que **las nuevas generaciones reclaman cada vez más autenticidad y transparencia**. Aunque las ONG llevan décadas avanzando hacia una gestión más transparente, las nuevas generaciones son más exigentes a la hora de valorar la coherencia entre los valores explicitados de las organizaciones y su actuación diaria. En este contexto, conceptos como el del liderazgo auténtico⁸, adquieren aún más importancia.

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.

Construir organizaciones más flexibles, adaptables y atractivas para la juventud

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


⁸ 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.”

sociales, ya sea como voluntarias, como integrantes de los equipos de trabajo de las ONG o como donantes y colaboradoras. 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 son:

- **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.

Figura 19. Pasar a la acción: Repensando el voluntariado




- Crear oportunidades de participación flexibles.
- Incorporar tecnología para el activismo.
- Destacar el impacto tangible del trabajo voluntario.
- Proveer un sentido de comunidad y de pertenencia.
- Reconocer y celebrar las contribuciones.
- Facilitar programas de mentoría.
- Diseñar campañas atractivas y creativas.
- Incluir a la juventud en la toma de decisiones.
- Adaptarse a las causas prioritarias para la juventud.
- Ofrecer incentivos educativos y profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

- **Entornos más horizontales y colaborativos para atraer al talento joven**

En el entorno laboral, las personas jóvenes también esperan **entornos más horizontales, donde se fomenten claramente la colaboración y la innovación**.

Figura 20. 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: misión inspiradora, impacto medible, conexión con los beneficiarios, narrativa poderosa.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional: formación continua, mentorías internas, rotación de puestos, proyectos desafiantes.
- Promover una cultura laboral inclusiva y flexible: horarios flexibles, trabajo en remoto, espacios colaborativos.
- Incorporar tecnología y metodologías innovadoras: transformación digital, metodologías ágiles, cultura de innovación.
- Facilitar programas de bienestar integral: salud física, salud mental, desarrollo personal, prevención del *burnout*.
- Fomentar la diversidad y la inclusión: políticas inclusivas, representación diversa, formación en sesgos inconscientes.
- Proporcionar retroalimentación continua y reconocimiento: evaluaciones regulares, reconocimiento público, incentivos no monetarios, cultura del aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia.

- **Flexibilidad y adaptación a las necesidades de los usuarios jóvenes**

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.**

Figura 21. Pasar a la acción: La juventud en el centro del diseño de los programas y servicios destinados a ella




- Diseñar programas participativos: participación activa, inclusión en todas las fases, espacios de expresión.
- Incorporar la tecnología y la digitalización: nativos digitales, plataformas interactivas, aprendizaje ludificado.
- Enfocarse en el desarrollo de habilidades: habilidades técnicas, habilidades blandas, experiencia práctica.
- Promover la inclusión y la diversidad.
- Implementar servicios accesibles.
- Fomentar la colaboración intergeneracional: mentorías, proyectos colaborativos, intercambio de saberes.
- Incorporar evaluaciones constantes.

Fuente: Elaboración propia.

- **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. Muchos jóvenes **no apoyan ninguna causa u organización, en parte porque no disponen de información y no saben cómo comenzar.** No hay que olvidar, sin embargo, que, **aunque es importante adaptarse a las nuevas generaciones, las ONG deben mantenerse fieles a su identidad.**

Figura 22. Pasar a la acción: Atraer a donantes y socios jóvenes



- Conocer a las personas jóvenes donde están: plataformas digitales, contenido atractivo, conexión emocional.
- Simplificar el proceso de donación.
- Destacar el impacto tangible.
- Ofrecer opciones de donaciones pequeñas y recurrentes, así como incentivos para los donantes jóvenes.
- Personalizar la experiencia de fundraising.
- Alinear las estrategias con sus valores y prioridades.
- Utilizar estrategias de ludificación.
- Generar confianza a través de la transparencia.
- Facilitar el protagonismo de la juventud en las campañas.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias de comunicación adaptadas a la era digital

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. Están acostumbradas a la **inmediatez** de la información y la comunicación en con contenidos 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.

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 (82%). Otras herramientas destacadas son estar presentes en eventos o festivales juveniles (48%), crear contenidos audiovisuales innovadores y atractivos (34%), aplicaciones móviles de voluntariado o donación (27%), o espacios de participación y cocreación (23%). 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). **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 (90%), *mailing* por correo postal y electrónico (91%), intranets (75%), así como eventos (70%) y medios tradicionales (68%).

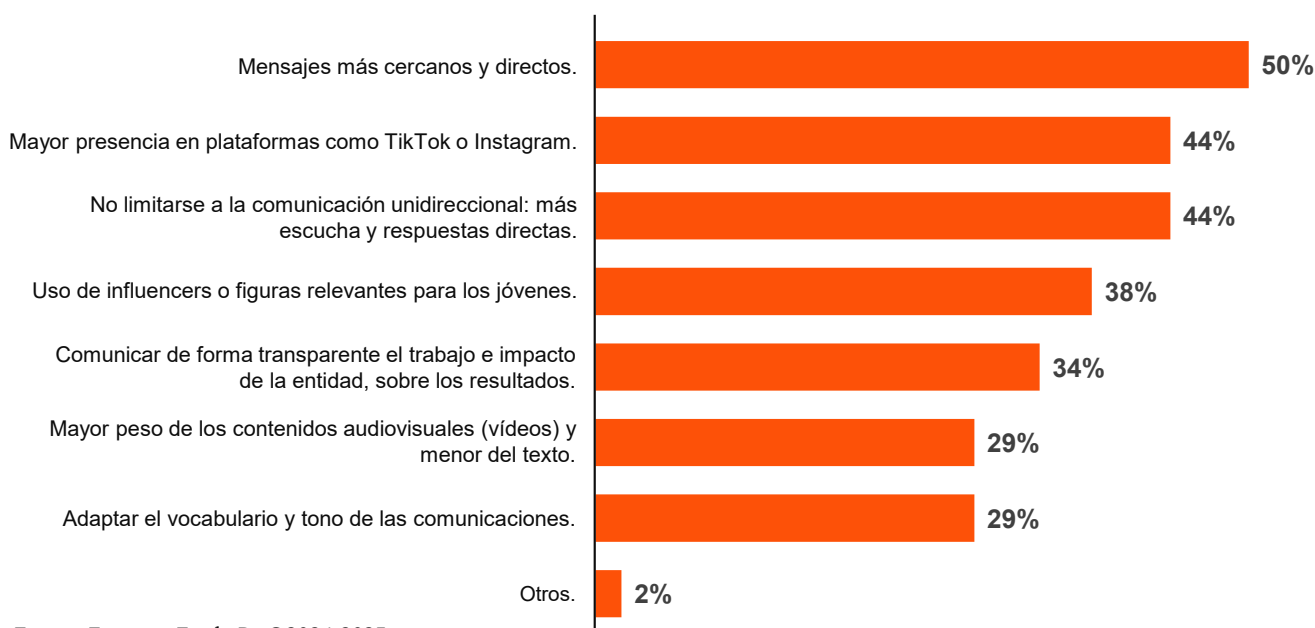


El 79% de profesionales del sector señalan que el principal cambio para acercarse a las generaciones jóvenes debe ser en la comunicación.

Actualmente consideran poco efectivas las estrategias de comunicación de sus ONG para captar el interés de este público: el 41% poco efectivas y el 37%, algo.

Datos de la encuesta

Figura 23. Resultados de la encuesta. Cambios en la comunicación: ¿Qué aspectos de la comunicación de las ONG crees que deben cambiar para llegar a más jóvenes?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2024-2025.

El desafío es complejo: por un lado, supone repensar el papel estratégico del área de comunicación de las organizaciones sociales, pero, 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.

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? La comunicación puede ser una herramienta transformadora, las narrativas tienen mucho poder⁹ al construir nuestra realidad, por lo que debemos trabajar para cambiar las narrativas dominantes y utilizarlas para impulsar cambios sociales.¹⁰

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

- Fomentar un lenguaje inclusivo y cercano: emplear un lenguaje que refleje cercanía y accesibilidad, incorporar elementos culturales actuales.
- Apostar siempre por la autenticidad y la transparencia: Mostrar narrativas genuinas y rendir cuentas de forma clara.
- Fomentar la interactividad: Fomentar la participación y ofrecer respuestas personalizadas.

2. Avanzar en la personalización de los mensajes

- Segmentar las audiencias.
- Priorizar un enfoque basado en valores y causas.
- Uso de contenidos visuales y multimedia.

3. Utilizar los canales de comunicación adecuados

- Redes sociales.
- Grupos y difusión en WhatsApp y Telegram.
- Bots interactivos.
- Sitios web y blogs.
- Colaboraciones con influencers y creadores de contenido.
- Organizar eventos virtuales y presenciales.
- Tener más presencia en otros espacios de influencia, más allá de los de información.

4. Fomentar la colaboración para desarrollar campañas comunicativas conjuntas

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**. No obstante, desplegar este tipo de colaboraciones no es nada sencillo, por ello es importante, al menos:

- Definir unos objetivos comunes.
- Reparto equitativo de responsabilidades.
- Uso de canales digitales compartidos.
- Medición del impacto.



⁹ 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.

¹⁰ *Cambiemos 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.

Figura 24. Recomendaciones de Mar Andrade, consultora de comunicación del tercer sector



- No necesitamos al *influencer* más conocido.
- Necesitamos facilitar la participación de las personas jóvenes: implicarlas desde el principio en el diseño de las acciones.
- No se trata de correr detrás de los jóvenes, sino crear las condiciones para se acerquen.
- Para generar conversación, mejor utilizar *stories*.

Fuente: Intervención en el foro del 9 de abril de 2025.

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

Las personas jóvenes reclaman ser parte del proceso de cambio social, aunque las encuestas 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 tienen que ser más que unos meros espacios simbólicos.

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.

No obstante, implicar a la juventud en la toma de decisiones no es un proceso sencillo y muchas ONG siguen demostrando ambigüedades y reservas. Algunos de los retos existentes son:

- la **resistencia al cambio**: reticencias a modificar sus estructuras tradicionales,
- 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.¹¹
- alta de **recursos para su desarrollo**: 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**, y no todas las organizaciones cuentan con los recursos necesarios para desarrollarlos.
- equilibrio y convivencia intergeneracional: mantener un equilibrio entre la experiencia de los miembros veteranos y las nuevas perspectivas juveniles, asegurando una colaboración armoniosa y productiva entre ambas partes.

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.

¹¹ 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/>



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

La incorporación de jóvenes en las juntas directivas o patronatos 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.

2. Organizar consejos o comités consultivos de jóvenes

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.

3. Promover el liderazgo juvenil dentro de las ONG

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, fortalecimiento de la legitimidad y conexión con la comunidad, y desarrollo de futuros líderes.

Sin embargo, este proceso de rejuvenecimiento de los niveles de liderazgo no está exento de retos. Para superar estas barreras se requiere un cambio cultural interno que valore la aportación juvenil, y algunas estrategias para mejorar estos procesos son:

- **Programas de formación en liderazgo:** habilidades blandas, habilidades técnicas, experiencias prácticas.
- **Visibilizar el liderazgo joven existente en la organización:** historias de éxito, programas de embajadores, redes de apoyo.
- **Cambiar la cultura organizativa:** establecer políticas inclusivas, medir el progreso, reconocer las contribuciones.



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.

Algunas estrategias para avanzar hacia unos modelos de decisión más participativos son:

- Antes de introducir cambios, es crucial realizar un análisis exhaustivo de la estructura actual.
- Diseñar un plan de acción con metas específicas y medibles y en el que se identifiquen acciones concretas para alcanzar los objetivos propuestos. Asignar recursos necesarios.

- Apoyar el proceso con formación continua.
- Asegurarnos de que tenemos la flexibilidad estructural necesaria para acoger este proceso.
- Todo ello debe ir acompañado de una comunicación abierta y transparente.

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.

06

Conclusión



La juventud no es un público pasivo o difícil, sino un colectivo con fuerte compromiso, nuevas lógicas de participación y un alto potencial transformador. **Las generaciones jóvenes están dispuestas a comprometerse, pero bajo sus propios términos.**

Las ONG deben asumir el reto de **transformar sus lógicas organizativas, sus lenguajes y sus canales de implicación si quieren conectar con la juventud**, pero también para seguir siendo relevantes y sostenibles en el futuro. Las entidades deben revisar no solo su comunicación, sino también sus estructuras, su cultura y sus métodos de implicación. Adaptarse no es una opción, sino una necesidad para asegurar el relevo generacional, la innovación y la justicia intergeneracional en el sector. Integrar a las generaciones jóvenes es clave para fortalecer la legitimidad, diversidad e impacto de las organizaciones sociales en un mundo en cambio acelerado. Invertir en juventud no es solo una apuesta de futuro, sino una condición indispensable para construir una sociedad más justa, inclusiva y resiliente.

A modo de resumen, podemos citar los siguientes elementos como las principales claves estratégicas para acercarse a la juventud.



Las ONG que quieran transformar el mundo, deben empezar por transformarse a sí mismas.”



Figura 25. Principales claves estratégicas para acercarse a la juventud

1. Reconocer su potencial transformador

No se trata de atraer a los jóvenes para “ayudarles”, sino de integrarles como protagonistas del cambio. Las ONG deben pasar de actuar sobre la juventud a actuar con ella.

2. Escuchar y co-crear

- Escucha activa y horizontalidad. Escuchar más y mejor.
- Implementar mecanismos reales de participación juvenil.
- Incorporar la voz joven en el diseño de proyectos. Co-crear.

3. Reformular la participación y el voluntariado

- Ofrecer opciones de voluntariado breves y flexibles. Combinar presencialidad con formatos digitales.
- Reconocer el valor de la implicación intermitente. Reconocer formas alternativas de compromiso.

4. Cambiar la cultura organizativa: Más flexibilidad

- Fomentar entornos horizontales y colaborativos.
- Valorar el talento joven como generador de innovación. Eliminar prácticas excluyentes o adultocéntricas.
- Romper jerarquías rígidas

5. Comunicar en su lenguaje

- Utilizar canales que frecuentan (TikTok, Instagram, Twitch).
- Apostar por narrativas breves, visuales y emocionales, incluso participativos.
- Colaborar con jóvenes creadores de contenido comprometidos.

6. Ceder poder real. Inclusión en la toma de decisiones

- Incluir jóvenes en comités y juntas. Crear consejos asesores jóvenes.
- Otorgar capacidad de decisión sobre recursos o campañas.
- Garantizar representación y poder real de decisión.

Todo ello solo tendrá efecto si además se combina con Autenticidad, coherencia y transparencia:

- Actuar con transparencia y honestidad institucional.
- Comunicar con un lenguaje directo y sin paternalismo.
- Coherencia entre discurso y práctica. Predicar con el ejemplo en sostenibilidad, igualdad y justicia.

Fuente: Elaboración propia.

07

Casos inspiradores

Para la investigación se han analizado distintos casos de entidades que han aportado ejemplos de iniciativas propias en el acercamiento y/o trabajo con jóvenes en sus entidades. En el informe completo se incluye más información de cada una de estas experiencias, así como otros ejemplos de referencias externas, aunque a continuación listamos las ONG que han participado en el estudio presentando sus casos inspiradores.



Provienda

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

Ha incorporado procesos sistemáticos de escucha a jóvenes y ha adaptado sus programas de vivienda a sus realidades. Se destaca por impulsar la participación joven en el diseño de soluciones habitacionales, asegurando que se incorpore su perspectiva y necesidades.

- Ha incorporado procesos de escucha activa juvenil.
- Incluye a jóvenes en el diseño de programas de vivienda social.



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

Ha creado órganos de participación juvenil, como un Grupo Asesor de Jóvenes, que influye en las decisiones institucionales. Además, impulsa campañas con protagonismo juvenil y trabaja en alianza con plataformas y movimientos de jóvenes.

- Participación juvenil estructurada.
- Grupo Asesor Joven con funciones reales.



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

Organización que fomenta competencias digitales, el liderazgo cívico y la empleabilidad entre jóvenes en situación de vulnerabilidad, poniendo el foco en el liderazgo juvenil.

Los centros de Esplai hacen de la democracia una práctica real, actuando como escuelas de ciudadanía, basándose en el convencimiento de que a participar se aprende participando.



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

Entidad que acompaña a jóvenes emprendedores con impacto social, apostando por su autonomía económica.

Identificaron como un punto crítico la composición de su patronato, dominado por hombres de edad avanzada, que generaba un enfoque tradicional en la toma de decisiones. Por ello iniciaron un proceso de cambio, en el que se incorporó a dos jóvenes emprendedoras independientes.



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

Organización que ofrece formación y empleo a jóvenes con trayectorias educativas discontinuas, con un enfoque integral y participativa.

La entidad ha implementado un plan para revisar su comunicación (estrategia, canales), después de realizar un primer diagnóstico y detectar áreas de mejor para conectar con la cultura de las nuevas generaciones.

Anexo. Nota metodológica de la encuesta

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 / N° 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.

Contactos

Equipo de la Fundación PwC



Marta Colomina
Managing Director Marketing,
Sostenibilidad y Fundación PwC
marta.colomina@pwc.com



Cristina Osaba
Gerente de la Fundación PwC
cristina.osaba.villasante@pwc.com

Equipo del Instituto de Innovación Social de Esade



Ignasi Carreras
Director del Programa
ignasi.carreras@esade.edu



Maria Sureda
Investigadora
maria.sureda@esade.edu



Mar Cordobés
Investigadora



El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 149 países con más de 370.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2025 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.