

Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021

Rol de las ONG: Un sector en evolución

Autores: Mar Cordobés · Ignasi Carreras · Maria Sureda
Octubre 2021



Do Good. Do Better.

CRÉDITOS

Este informe presenta los resultados del estudio “Rol del Tercer Sector, un sector en evolución. La transformación de las entidades sociales” realizado durante el curso 2020-2021 dentro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

Agradecemos a todas las personas que han participado respondiendo la encuesta que se realizó, a los participantes del programa e invitados por sus aportaciones en las sesiones de trabajo (foros) realizadas a lo largo del curso, así como a las entidades que han aportado la información para poder recoger sus casos ejemplo dentro de esta publicación, especialmente a La Rueda y Asociación Proyecto Hombre.

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no puede ser utilizado 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 este documento han sido extraídas de Unsplash.

Maquetado por Vanster&Lei

ISBN: 978-84-09-34585-4

0. Introducción	04
1. ¿Cuáles son los principales desafíos que nos depara el futuro?	05
1.1 Factores de cambio y su impacto sobre el tercer sector	05
1.1.1 Asimetría: nuevas relaciones de poder e incremento de las desigualdades	07
1.1.2 Disrupción I: la emergencia climática	08
1.1.3 Disrupción II: la emergencia climática	10
1.1.4 Edad: retos demográficos, especialmente los derivados del envejecimiento de la población	12
1.1.5 Polarización: la ruptura del consenso global y un mundo fracturado, con aumento del populismo	14
1.1.6 Confianza: declive de la confianza en las instituciones	15
1.1.7 Diversidad y feminismo	17
1.2 El impacto de la crisis provocada por la COVID-19	22
1.3 La evolución del ecosistema social	27
2. Rol y retos del tercer sector	30
2.1 ¿Qué papel deberían desempeñar las organizaciones sociales del futuro?	31
2.2 Principales retos a los que se enfrentan las organizaciones sociales	43
2.2.1 Conseguir resultados con más necesidades sociales... y menos recursos	45
2.2.2 El reto de la transformación digital	49
2.2.3 El reto de la innovación	55
2.2.4 Diversidad, inclusión y gestión del talento	59
2.2.5 Colaboración para el impacto	62
2.2.6 Los cambios demográficos y la necesidad de ampliar la base social e impulsar una mayor participación	66
3. Propósito y transformación de las organizaciones del tercer sector	69
3.1 Liderar desde el propósito y la visión compartida	69
3.2 Desarrollar la teoría del cambio	72
3.3 Definir e impulsar la estrategia en tiempos de incertidumbre	77
3.4 Gestión ágil	83
3.5 Liderazgo del cambio	87
Casos	94
CASO 1: La transformación de Proyecto Hombre	95
CASO 2: La teoría de cambio en La Rueda	99
Anexo: Encuesta realizada	104
Bibliografía	105
Autores	110
Programa Esade-PwC de Liderazgo Social	111

0. Introducción

“Liderazgo es aceptar la responsabilidad de crear las condiciones que permitan a otras/os alcanzar propósitos comunes en tiempos de incertidumbre.”

MARSHALL GANZ

Profesor de Liderazgo de la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard

Dentro de diez o veinte años, ¿cuáles serán los grandes desafíos a que nos enfrentaremos? El contexto actual, marcado por una enorme incertidumbre y un ritmo de cambio cada vez más acelerado, hace difícil contestar a esta pregunta. Para hacerlo aún más complejo, la crisis provocada por la COVID-19 ha tenido un impacto dramático a escala mundial no solo en el plano sanitario, sino que ha provocado un efecto dominó con múltiples repercusiones interrelacionadas en el plano socioeconómico. La pandemia ha cambiado nuestro *statu quo* en el espacio de unas pocas semanas y ha creado enormes disrupciones en nuestras formas de trabajar. Ha añadido aún más complejidad y ambigüedad en el contexto global, lo cual dificulta aún más anticipar el futuro y las consecuencias de las acciones y decisiones que tomemos en el presente. ¿Qué implicaciones tiene este contexto para los líderes de las organizaciones sociales? ¿Cómo podemos avanzar en el cumplimiento de nuestra misión, en unas circunstancias tan singularmente inciertas? Y, lo que es más importante, ¿qué se espera ahora de las organizaciones sociales? ¿Cuál debería ser su rol y qué prioridades deberían atender, fundamentalmente?

Las organizaciones que se mantienen resilientes en tiempos difíciles tienden a tener un liderazgo bien desarrollado que puede tomar decisiones rápidas para dar respuesta a los desafíos cambiantes. Dar prioridad a un equipo ejecutivo que funcione bien, mantener unas comunicaciones frecuentes y transparentes con el equipo de la organización y unas buenas prácticas de gobierno ayudan a generar y a mantener el tipo de confianza que requiere una cultura productiva. Al mismo tiempo, ciertas competencias pasan a ser más importantes si cabe, como un liderazgo centrado en el propósito, que sepa mantener el norte en medio del caos y, al mismo tiempo, adaptar la

estrategia organizativa a las circunstancias cambiantes del entorno. Del mismo modo, ahora resulta fundamental saber liderar el cambio de forma efectiva. El liderazgo, tanto para el día a día como para la construcción del futuro, requiere que aceptemos la incertidumbre, nos deshagamos de nuestro rígido apego a enfoques pasados (sin importar cuán exitosos hayan sido) y nos atrevamos a adoptar enfoques más ágiles y experimentales.

Este informe pretende ofrecer a los líderes de las organizaciones sociales algunas herramientas para encarar los enormes desafíos que nos aguardan y ejercer un liderazgo positivo y eficaz. En el primer capítulo, como marco introductorio, se ofrece un breve análisis de los principales factores de cambio que marcarán el futuro y su impacto en las organizaciones del tercer sector.

El segundo capítulo pretende arrojar luz sobre el rol que han de desempeñar las organizaciones sociales en este nuevo entorno. Recoge las percepciones tanto de las personas que trabajan en las organizaciones sociales, en especial sus líderes y directivos, como de diversos grupos de interés relevantes, como puede el colectivo de jóvenes y las empresas.

En el tercer capítulo, se intentan ofrecer algunas herramientas de carácter más práctico para reforzar el liderazgo en tiempos de incertidumbre, como la teoría del cambio, la estrategia adaptativa o la gestión ágil. Además, se incluyen dos casos de organizaciones sociales que ilustran algunos de los temas que se han tratado en el informe y que pueden servir de guía e inspiración para otras organizaciones del sector.



Santiago Barrenechea

Presidente de la Fundación PwC



Ignasi Carreras

Director del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que nos depara el futuro?

1.1 Factores de cambio y su impacto sobre el tercer sector

Como ya hemos apuntado en la introducción, el contexto actual se caracteriza fundamentalmente por la incertidumbre y la dificultad de predecir a qué retos nos enfrentaremos próximamente. Aun así, existe un cierto consenso entre los expertos, los académicos y los analistas en la identificación de las principales macro tendencias que marcarán el futuro, al menos antes de la irrupción de la pandemia de la COVID-19.

Los principales desafíos identificados por la mayoría de analistas y de organizaciones del tercer sector giran alrededor de los retos demográficos y medioambientales, la disrupción tecnológica y el cambio en las relaciones de poder, que está llevando a una polarización y a una disparidad crecientes.

Muchas otras tendencias locales, regionales y nacionales interactúan con estas macro tendencias. Un factor inherente al análisis de tendencias es la incertidumbre:

por más datos que tengamos sobre ellas, es difícil tener certezas sobre su alcance, velocidad o consecuencias en diferentes partes del mundo o para grupos específicos de personas. Sin embargo, el análisis de tendencias y posibles escenarios permite adoptar un pensamiento crítico sobre “qué pasaría si”, basado en el realismo acerca de lo que está surgiendo.¹

Los factores antes mencionados son los que recoge también el **marco ADAPT de la consultora PwC**. Desarrollado en 2017, ADAPT identifica una serie de desafíos urgentes, interdependientes y acelerados, y describe un mundo donde la asimetría, la disrupción, la edad, la polarización y la confianza cambian fundamentalmente las formas de vivir y de trabajar de millones de personas. Bajo estas circunstancias, las organizaciones y las personas deben reconfigurarse para mantener su viabilidad.

Figura 1: Marco ADAPT



Fuente: PwC (2020): *Five urgent global issues and implications*. Mayo

¹ Oxfam (2020): *Global Megatrends: Mapping the forces that affect us all*. Oxfam Discussion Papers, enero. Disponible en el siguiente [link](#).

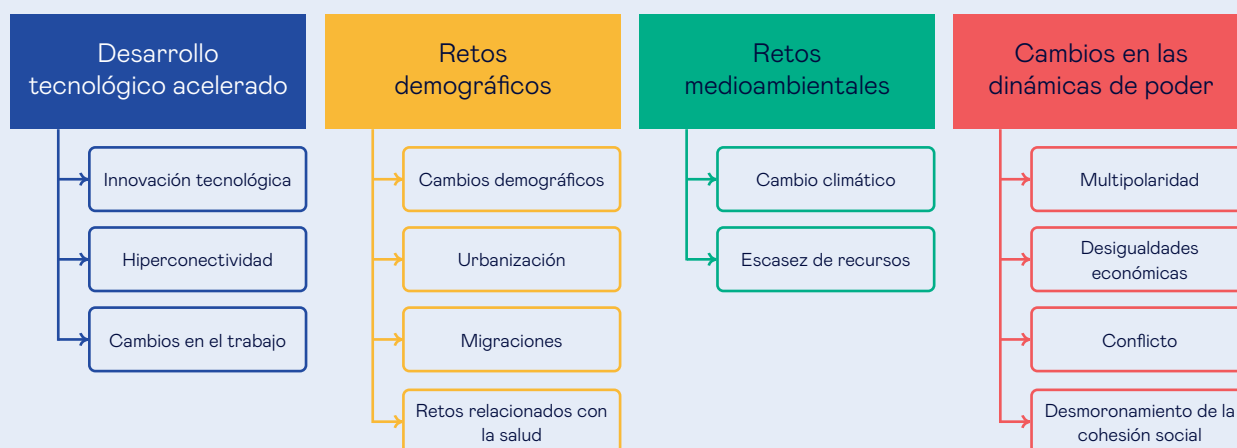
En este primer capítulo, tomaremos como base dicho marco a la hora de identificar las principales macro tendencias que marcarán el futuro. Añadiremos, además, un último factor de especial relevancia para las organizaciones del tercer sector: la diversidad, haciendo énfasis en todo lo relacionado con la equidad de género. Por último,

analizaremos con más detalle el impacto de la crisis de la COVID-19 y cómo puede afectar las macro tendencias identificadas, así como los cambios que se han producido en el ecosistema social y que también están marcando el devenir del tercer sector.

El análisis de megatendencias desarrollado por Oxfam

Oxfam señala, en su informe *Global Megatrends: Mapping the forces that affects us all*,² cuatro factores fundamentales, en la línea de los identificados en el marco ADAPT, que desgrana en diversos subfactores, tal como se refleja en el siguiente gráfico.

Figura 2: Macro tendencias globales identificadas por Oxfam (2020)



La identificación de estas cuatro tendencias es el resultado de analizar 22 informes de macro tendencias publicados a partir de 2016 y con visión de futuro. El informe analiza con detalle estas tendencias y sub tendencias y cómo interactúan entre ellas. Para cada sub tendencia, describe sus implicaciones positivas y negativas. Puede resultar de gran interés para aquellas organizaciones que quieran analizar alguna de estas tendencias con más detalle y/o realizar un ejercicio de planificación de escenarios.

Disponible en el siguiente [link](#).



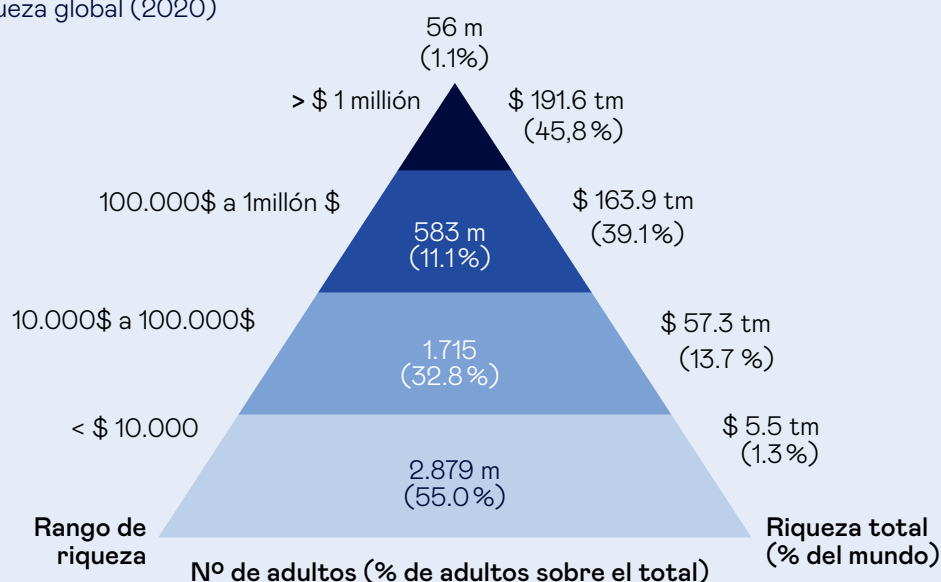
² Oxfam (2020): *Global Megatrends: Mapping the forces that affect us all*. Oxfam Discussion Papers, enero. Disponible en el siguiente [link](#).

1.1.1 Asimetría: nuevas relaciones de poder e incremento de las desigualdades

El reparto de la riqueza ha alcanzado unos niveles de disparidad tan significativos que, **en 2019, el 44 % de la riqueza mundial estaba en manos de menos del 1 % de la población.**³ Según el último informe de Oxfam, 2.153 millonarios acumulan más riqueza que los 4.600 millones de personas que conforman el 60 % de la población mundial.⁴ Al mismo tiempo, se está produciendo una erosión continua de la clase media en la mayoría de los países. Las consecuencias de esta asimetría son múltiples:

- Las disparidades en las oportunidades aumentarán, con una probable disminución de la movilidad social.
- Las disparidades regionales corren el riesgo de agrandarse (dentro de los países y entre ellos).
- Las fuentes tradicionales de dinero se reducirán.
- Aumentarán el número y la importancia relativa de las empresas privadas.
- Junto con la disrupción, los mercados de capitales perderán importancia.
- La capacidad tecnológica creará mayores disparidades.
- La base impositiva se reducirá y habrá más demanda de bienestar.

Figura 3: Pirámide de riqueza global (2020)



Fuente: Davies, J.; Lluberas, R.; Shorrocks, A.: *Credit Suisse Global Wealth. Databook 2021*⁵

España se encuentra a la cola de Europa en lo que al reparto de la riqueza se refiere, siendo uno de los estados en que la distancia entre ricos y pobres ha aumentado más. Según el informe de Oxfam Intermón de 2019,⁶ una de cada seis familias de clase media cayó en la pobreza durante la crisis iniciada en 2008 y no ha podido salir de ella. Las desigualdades se acentuaron gravemente durante la recesión y no solo no han desaparecido, sino que cada vez hay más personas en situación de pobreza en términos numéricos, a la vez que sufren más apuros económicos. La pandemia de la COVID-19 no ha hecho más que empeorar esta situación. Según un estudio reciente,⁷ los niveles de desigualdad en España alcanzaron, en unos pocos meses, niveles nunca vistos en las últimas décadas. Solo las políticas públicas, básicamente a través de las prestaciones y de los expedientes de regulación temporal de empleo, han sostenido relativamente el mercado laboral y han permitido una cierta mejoría.

³ Credit Suisse (2019): *Global Wealth Report*.

⁴ Oxfam (2020): *Time to Care*. Disponible en el siguiente [link](#).

⁵ Credit Suisse (2021): *Global Wealth Report*. Disponible en el siguiente [link](#).

⁶ Oxfam Intermón (2019): *Desigualdad 1 - Igualdad de oportunidades 0. La inmovilidad social y la condena de la pobreza*. Disponible en siguiente [link](#).

⁷ Institute of Political Economy and Governance; Pompeu Fabra; CaixaBank Research (2020): *El impacto económico de la COVID-19 en la desigualdad: this time is different*.

⁸ El Foro tuvo lugar en Madrid el 28 de enero de 2021.

Para la mayoría de las organizaciones del tercer sector, **este incremento de las desigualdades conllevará mayores demandas y la ampliación de su base de usuarios**, al tiempo que deberán afrontar un panorama de financiación más complejo. A ello hay que añadir las consecuencias socioeconómicas de la pandemia de la COVID-19, que ya han empezado a traducirse, por ejemplo, en mayores demandas de los bancos de alimentos y otros tipos de asistencia básica. Asimismo, las ONG deberán reforzar su papel de defensa de los derechos sociales, convirtiéndose en un interlocutor relevante en el diseño y la ejecución de las políticas públicas en el ámbito social.

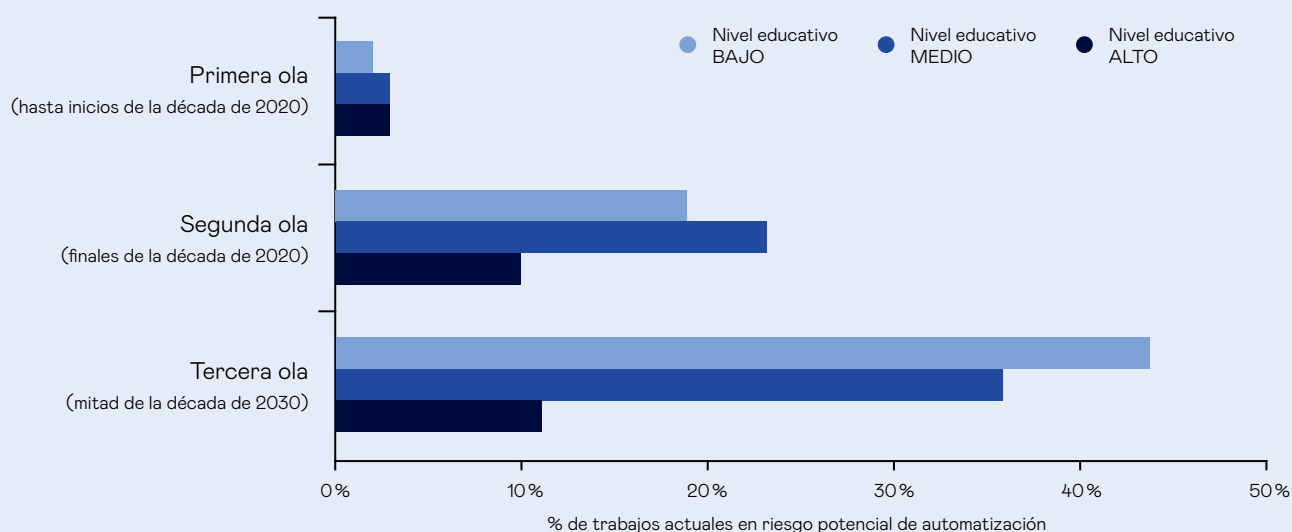
Como ya se subrayó en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2020-2021,⁸ en el cual participaron 50 directivos de ONG de España, **las organizaciones sociales necesitan ser agentes de cambio**. Uno de los aspectos clave del trabajo de las organizaciones sociales será, en este sentido, la educación en valores: educar sobre la desigualdad y sensibilizar sobre sus causas, tratando de influir en unas políticas que sean más cohesionadoras, protectoras y redistributivas, haciendo énfasis en el empleo digno. Todo ello, sin olvidar su vertiente más asistencial, como prestadoras de unos servicios sociales más necesarios que nunca.

1.1.2 Disrupción I: la aceleración de la revolución tecnológica

La proliferación y el avance de las nuevas tecnologías, desde la inteligencia artificial y la robótica hasta la realidad aumentada y el *blockchain*, están teniendo un impacto mayor y más rápido de lo que se había anticipado. Dichas tecnologías brindan grandes oportunidades para superar múltiples desafíos y mitigar, por ejemplo, los efectos del cambio climático y la escasez de recursos. Sin embargo, también plantean algunos retos, como la creciente brecha en su acceso, el impacto de la robotización en el futuro del trabajo, los efectos perjudiciales del teletrabajo y la educación remota o las implicaciones de las tecnologías de rastreo y vigilancia sobre la privacidad y la seguridad.

Además, estas nuevas tecnologías están llevando a la creación de nuevos modelos de negocio que transforman de forma radical las industrias, reemplazando a las personas por el capital. Se estima que el 30 % de los empleos del Reino Unido, el 38 % de los empleos en los Estados Unidos, el 35 % de los de Alemania y el 21 % de los del Japón podrían estar en riesgo de automatización a principios de la década de 2030.

Figura 4: Tasas de automatización potenciales según nivel educativo



Fuente: Estimaciones de PwC basadas en análisis de datos de la OCDE (PIAAC)

⁸ El Foro tuvo lugar en Madrid el 28 de enero de 2021.

Las implicaciones sociales y políticas de esta transformación son tremendamente vastas:

- Dinámica de mercado cambiante y adaptación continua de modelos de negocio.
- La transformación digital y la velocidad de ejecución serán requisitos de supervivencia para la mayoría de las organizaciones.
- Las organizaciones deberán enfrentarse necesariamente a las disrupciones que se vayan introduciendo en su sector si quieren continuar sobreviviendo.
- La pérdida masiva de trabajo y su transformación provocarán cambios regionales, a medida que los sectores industriales se vean afectados.
- Habrá un cambio constante en la relación entre las personas y la tecnología.
- El capital tecnológico será un factor cada vez más diferenciador.
- Las instituciones lucharán por evolucionar, con lo cual correrán más riesgos de fracasar.

De especial relevancia para el contexto español es la influencia que la digitalización tendrá sobre la polarización creciente del mercado laboral. Un estudio reciente sobre el futuro del trabajo⁹ señala que, en Europa, alrededor del 10 % del empleo total –24 millones de puestos de trabajo– sufrirá la doble amenaza de la digitalización y las consecuencias de la crisis de la COVID-19 en la próxima década. En España, se estima que la cifra podría llegar a los 7 millones, debido sobre todo a la distribución de nuestro tejido productivo, excesivamente focalizado en los sectores más indefensos frente a estas dos casuísticas, como son la hostelería, el comercio al por mayor/menor o la construcción.¹⁰

Sin embargo, otros informes ponen de manifiesto las oportunidades de crecimiento que también puede suponer la adaptación digital en España. Según un informe elaborado por PwC y por el Foro Económico Mundial,¹¹ la inyección en la economía global que generaría el *upskilling* digital de los trabajadores alcanzaría los 6,5 billones de dólares y supondría la creación de 5,3 millones de empleos netos nuevos. España será uno de los países más beneficiados si logra cerrar esta brecha digital laboral, solo por detrás de China, los Estados Unidos y la India. Según las estimaciones del informe, puede crecer un 6,7 % más y generar 220.000 empleos en 2030. La productividad de nuestro país puede llegar a incrementarse hasta un 9,5 % en 2030 si este “gap digital” se supera.

Las organizaciones del tercer sector encontrarán en las nuevas tecnologías tanto multitud de oportunidades que les ayudarán a aumentar su impacto, como múltiples retos que pondrán en juego su supervivencia. La adaptación digital de las entidades del tercer sector será imperativa y aquellas que no logren estar al día de los avances tecnológicos, y utilizarlos en su beneficio, tendrán muchas más dificultades para ser eficientes y seguir siendo relevantes.

Los directores y las directoras participantes en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2020-2021 destacaron las siguientes cuestiones clave en este ámbito:

- En primer lugar, existe un consenso claro en torno a las **posibilidades que ofrece la tecnología para las organizaciones sociales, en términos de eficiencia, eficacia e impacto**. Se identifican cuatro bloques de aplicación de la tecnología en las organizaciones sociales: i) tecnología para la gestión; ii) tecnología para la atención; iii) tecnología para la comunicación, y iv) tecnología para la cohesión interna.
- Al mismo tiempo, se reconoce que conlleva importantes desafíos. Para las poblaciones más desfavorecidas, por ejemplo, **la transformación digital representa otra brecha añadida, que hace más compleja su**

⁹ McKinsey (2020): *The future of work in Europe*. Disponible en el siguiente [link](#).

¹⁰ Según la UGT (2020): “La digitalización y la crisis amenazan siete millones de empleos en España”. *El Correo*, 20 de julio. Disponible en el siguiente [link](#).

¹¹ PwC y Foro Económico Mundial (2021): *Upskilling for Shared Prosperity*. Disponible en el siguiente [link](#).

inserción. No se trata únicamente de que tengan un acceso más difícil a los medios tecnológicos, sino que hay también una brecha en cuanto a su comprensión del nuevo contexto digital.

- Otra cuestión importante se refiere a las nuevas vías que proporcionan los nuevos medios digitales para llegar a los usuarios de las organizaciones sociales. En este sentido, se entiende **que no se están explotando todas sus potencialidades, especialmente para llegar a los más jóvenes.**
- Por último, se destaca que **el sector está muy retrasado en el desarrollo de la inteligencia artificial** y los beneficios que su aplicación puede comportar para las ONG

1.1.3 Disrupción II: la emergencia climática

Es probable que el calentamiento global alcance los 1,5°C entre 2030 y 2052, si sigue aumentando al ritmo actual, lo cual incrementará los riesgos relacionados con el clima para la salud, los medios de vida, la seguridad alimentaria, el suministro de agua, la seguridad humana y el crecimiento económico.¹² La escasez derivada del cambio climático podría exacerbar los conflictos y afectar especialmente a las personas más pobres y marginadas. Además, la interconectividad entre el cambio climático y la escasez de recursos amplifica su impacto: el cambio climático podría reducir la productividad agrícola en un tercio en África en los próximos sesenta años. A escala mundial, la demanda de agua aumentará en un 40 % y la de energía, en un 50 %.¹³ **El modelo económico mundial está superando la capacidad del planeta para hacer frente a sus consecuencias.**

Los efectos de la crisis climática tienen implicaciones claras para las organizaciones sociales:

- El aumento del nivel del mar desplazará a miles de personas, destruirá millones de hectáreas de tierra y provocará pérdidas potenciales de billones de dólares.
- La propensión a la sequía en América Central, el noroeste de América del Sur, Asia central y meridional y casi toda África probablemente influirá en las exportaciones agrícolas y en la seguridad alimentaria mundial, lo que exigirá innovación o cambios masivos en la forma en que las personas viven su vida cotidiana.
- Los países más afectados por el cambio climático vivirán una situación financiera cada vez más precaria. Es probable que tengan que invertir mucho para protegerse.
- Los gobiernos y el sector público deberán abordar la tensión entre las regulaciones ecológicas y el crecimiento de las industrias y la economía.
- Se exigirá una transición a la energía renovable, pero ello requerirá más tiempo y fondos de los disponibles.
- Los sistemas de salud pueden tener problemas ante un mayor riesgo de pandemias, tal vez por enfermedades previamente desconocidas (como ha sido el caso de la pandemia de la COVID-19).

Un informe reciente promovido por la Oficina Española de Cambio Climático¹⁴ alerta sobre las consecuencias que tendrá la emergencia climática en España, tanto desde el punto de vista ecológico como económico. El informe dibuja un **escenario marcado por la subida de las temperaturas, el predominio de las sequías, la intensificación de los fenómenos meteorológicos extremos y la degradación de los mares.** El ascenso de las temperaturas —que se enmarca en la tendencia al calentamiento global— viene acompañado de una reducción de los recursos hídricos, que, según el estudio, en la última mitad del siglo XX ya se han reducido hasta un 20 % en algunas zonas de la península. El descenso de las precipitaciones, con 14 días de lluvia menos al año, favorecerá los procesos de erosión de la tierra, con unas consecuencias graves para numerosas actividades económicas predominantes en España.

¹² IPCC (2018): *Global Warming of 1.5°C*.

¹³ National Intelligence Council: *Global Trends 2030: Alternative Worlds*.

¹⁴ Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2020): Impactos y riesgos derivados del cambio climático en España. Disponible en el siguiente [link](#).

Los desafíos derivados de la crisis climática afectarán todas las organizaciones sociales y a los financiadores y donantes, independientemente de su misión. La inquietud generalizada sobre la emergencia climática pondrá, sin duda, más presión sobre las organizaciones sociales, que deberán gestionar la tensión entre los desafíos a largo plazo y las necesidades a corto plazo, las cuales han empeorado como consecuencia de la pandemia de la COVID-19.

Los directores y las directoras participantes en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2020-2021 señalaron las siguientes cuestiones clave en relación con esta macro tendencia:

- Las organizaciones sociales deberán **trabajar tanto en la mitigación de los efectos del cambio climático como en la adaptación a tales cambios**. Ello comportará riesgos, pero también oportunidades.
- Será necesario, especialmente para aquellas organizaciones que no están especializadas en el ámbito medioambiental, **estrechar la relación con las organizaciones ambientalistas**, así como incorporar sus conocimientos y herramientas. También será necesario acercarse mucho más a los movimientos ciudadanos en este ámbito, como *#zerowaste* o *#zeroplastic*, los movimientos Km 0, etc. Las plataformas del tercer sector de segundo y tercer nivel pueden jugar un papel clave en este sentido.
- Se establece un **paralelismo con lo sucedido con la igualdad de género**. De la misma manera que, en los últimos años, las cuestiones ligadas a la equidad de género se han integrado de forma transversal en el trabajo de las ONG, debe hacerse lo mismo con las cuestiones medioambientales.

Algunas recomendaciones para hacer frente al impacto de la crisis climática sobre las organizaciones sociales son:¹⁵

1. Reconocer que el cambio climático es un riesgo para nuestra misión.

El primer paso es reconocer la gravedad del problema. Save the Children, por ejemplo, ha dado este paso y ha reconocido que las consecuencias del cambio climático afectan los derechos, la salud, la educación y la protección de los niños. Este cambio de mentalidad ha supuesto pasar de “pensar en esto como un tema más a pensar en esto como una amenaza existencial para nuestra misión”.

2. Incorporar las cuestiones relacionadas con la emergencia climática en el día a día de la organización.

Por ejemplo, revisando qué puede hacer nuestra organización para reducir su impacto medioambiental.

3. Amplificar e integrar las voces de los afectados.

Las organizaciones sociales tienen un papel que desempeñar para garantizar que los responsables políticos escuchen las necesidades y las preocupaciones de las comunidades afectadas. Como ocurre con los temas relacionados con el desarrollo, la participación de las personas afectadas por las consecuencias de la crisis climática es esencial. Las ONG pueden aprovechar su cercanía con el terreno y aprovechar sus redes para amplificar su voz.

4. Colaborar.

Las organizaciones sociales y las que se dedican específicamente al medio ambiente deben aumentar su colaboración, dada la naturaleza interrelacionada de los problemas y las desigualdades sociales y climáticos. Estamos ante un reto sistémico que una organización por sí misma no puede afrontar.

Fuente: Texto adaptado de Gadd, Liz (2020): “Why climate change is a risk to all our missions”.

¹⁵ Gadd, Liz (2020): “Why climate change is a risk to all our missions”. NPC. Disponible en el siguiente [link](#).

1.1.4 Edad: retos demográficos, especialmente los derivados del envejecimiento de la población

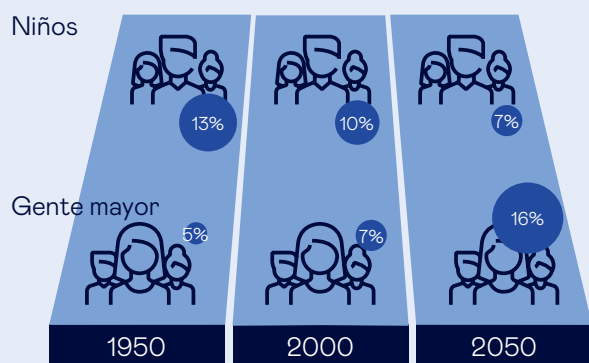
La población mundial está en camino de alcanzar los 8.500 millones de personas antes del 2030 y las previsiones indican que llegará a los 9.700 millones hacia 2050, mientras que el promedio de edad no deja de aumentar.¹⁶

A pesar de ser una tendencia universal, el envejecimiento de la población está afectando especialmente las economías más desarrolladas, donde, combinado con unas tasas de natalidad bajas, está provocando una disminución de la población. En muchas partes de Asia y África, en cambio, el envejecimiento de la población se ve compensado por las tasas de crecimiento de la población joven. En aquellas regiones que experimentan aumentos de población muy altos, combinados con una urbanización creciente, surgirán serios desafíos por la escasez de recursos, incluida la disponibilidad y la calidad de los alimentos, que se verán agravados por las consecuencias de la crisis climática. Habrá grandes contrastes entre los desafíos que van a afrontar las naciones más viejas y las más jóvenes: la edad media en el Japón será de 53 años, mientras que en Nigeria será de 22,2.¹⁷

En España, en 2050, uno de cada tres españoles tendrá más de 65 años y más de 5,3 millones de ciudadanos serán mayores de 80 años. Son datos del informe *Perspectivas de la población mundial* de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que también estima que en 2100 el número de niños y niñas representará el 14 % de la población. En definitiva, la población española tiende hacia la pirámide invertida poblacional, debido al aumento de la esperanza de vida y a la disminución de la natalidad. Otros retos demográficos a que se enfrenta España son la despoblación de la mayor parte de su territorio, principalmente de sus áreas rurales, la baja densidad, la caída de la natalidad o los efectos derivados de la sobrepoblación estacional.

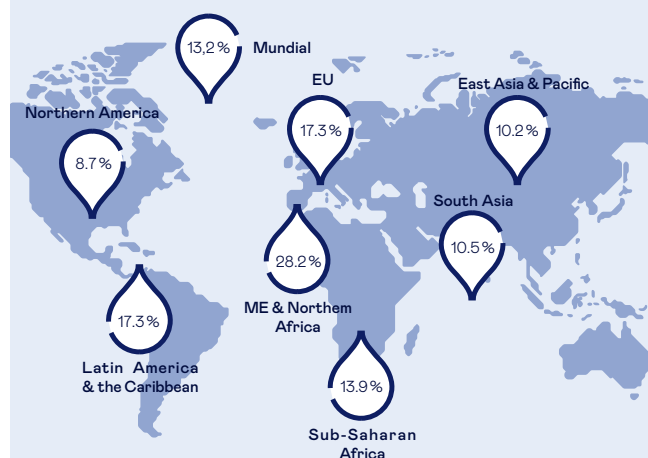
En las economías que envejecen, los trabajadores de más edad necesitarán trabajar más tiempo y aprender nuevas habilidades para seguir siendo relevantes. Al mismo tiempo, el número de personas muy mayores también aumentará, lo cual afectará la atención sanitaria, las pensiones, los programas de prestaciones sociales y la deuda pública. En las economías más jóvenes, los gobiernos se enfrentarán a un desempleo juvenil crónicamente alto, independientemente del nivel de educación alcanzado por estas personas, y, si no logran abordar estos problemas, pueden encontrarse con un malestar social creciente.

Figura 5: Porcentaje de población joven y de tercera edad sobre global de la población (1950-200)



Fuente: UN, World Population Prospects: The 2019 Revision

Figura 6: Tasas de desempleo entre los jóvenes de 15 a 24 años (2019)



Fuente: ILO modelled estimates, January 2019

¹⁶ UN Department of Economic and Social Affairs (2019): World Population Prospects: The 2019 Revision.

¹⁷ Ibid.

Las implicaciones del envejecimiento de la población son significativas:

- Las necesidades y los patrones de consumo cambiarán significativamente.
- Habrá un desajuste de capacidad entre países (infraestructura, inversión, capacidad organizativa y personas).
- Se necesitará crear empleo en grandes proporciones en los países con las poblaciones más jóvenes.
- La gente no podrá permitirse el lujo de jubilarse y ello supondrá una carga importante para el sistema.
- La gestión de nuevos programas de bienestar, junto con la erosión de la base impositiva, ejercerán una presión cada vez mayor sobre los gobiernos.
- Los sectores basados en el consumo experimentarán una desaceleración en los países con las poblaciones más mayores.

Además de las cuestiones relacionadas con el envejecimiento de la población, **otros retos demográficos sustanciales son los derivados de los procesos de urbanización y las migraciones**. Por una parte, se espera que la proporción de personas que viven en las áreas urbanas haya aumentado del 55 % de la población mundial al 68 % en 2050, cuando se prevé que 2.500 millones de personas vivan en las ciudades.¹⁸ Este fenómeno implicará que, en los países desarrollados y en las ciudades históricas de los países en vías de desarrollo, se aprovecharán hasta el extremo las infraestructuras actuales, mientras que las nuevas urbes requerirán grandes inversiones en infraestructuras inteligentes. La tasa de urbanización será particularmente significativa en los países de ingresos bajos y de ingresos medios, y el 90 % del incremento de los residentes urbanos tendrá lugar en Asia y África.¹⁹ Por otra parte, la falta de oportunidades, agravada por los conflictos o por la escasez de alimentos y agua, se traducirá en el aumento de la migración forzada. Asimismo, el desplazamiento resultante del cambio climático tendrá un gran impacto: el número de migrantes internos y externos en 2050 podría cifrarse entre los 25 millones y los 1.000 millones, con una media estimada de 200 millones.²⁰

Las organizaciones del tercer sector deberán atender las necesidades sociosanitarias de una población cada vez más envejecida que no podrán ser cubiertas por unos estados cuyos recursos serán cada vez más menguantes. En España, con una esperanza de vida entre las más altas del mundo y tasas de natalidad de las más bajas, se producirá un envejecimiento progresivo de la población, lo cual planteará enormes retos relacionados con el gasto social, así como un incremento de las necesidades asociadas con la diversidad funcional, ya que aumentarán los años de vida con discapacidad y dependencia funcional. Sin embargo, también cabe prever un incremento medio de los años de vida saludable de las personas, lo cual supondrá una oportunidad para las organizaciones, que tendrán a su alcance un mayor potencial de base social de personas mayores.

En este sentido, tal como se destacó en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2020-2021, las ONG han de superar la mirada fundamentalmente asistencialista sobre las personas mayores. Se deben desarrollar modelos de envejecimiento activo, en que se preste atención a los diferentes aspectos que implica “hacerse mayor” y también se escuche y se implique a las personas mayores.

Con respecto a las migraciones, además de mitigar las causas de la migración forzada, las ONG deberán esforzarse por diseñar sistemas para la transitoriedad que ayuden a crear comunidades locales resilientes.²¹

¹⁸ UN Department of Economic and Social Affairs (2018).

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Comisión Europea (2018): *10 Trends. Shaping Migration*.

²¹ Forum for the Future (2019).

1.1.5 Polarización: la ruptura del consenso global y un mundo fracturado, con aumento del populismo

El crecimiento económico se ha desconectado del progreso social, lo cual ha llevado a muchas personas a reexaminar muchos supuestos relacionados con el papel de su país en el mundo. A medida que la gente se desilusiona, los impactos de la globalización, la automatización y los cambios económicos van provocando un aumento del populismo. Ello se ha puesto de manifiesto típicamente en la oposición de las autodenominadas “personas corrientes” contra las élites, que creen dueñas de la gobernanza y del comercio nacional e internacional. **El incremento del populismo supone la reducción de la calidad democrática y un serio desafío a la cohesión social.**

Hasta el año 2010, el populismo se consideraba un fenómeno puntual en Europa, una actitud de ciertos partidos durante un período de tiempo limitado, que variaba según el contexto político, económico y social. La crisis de 2008 y sus consecuencias se han considerado durante mucho tiempo un caldo de cultivo para el desarrollo de los partidos populistas. Hoy en día, estos últimos parecen estar firmemente establecidos en la Unión Europea y no parece que vayan a desaparecer. El populismo conlleva consecuencias importantes:

- A las organizaciones internacionales les resultará más difícil ser eficaces, porque será más complejo llegar a consensos.
- Las preocupaciones locales de la gente se agudizarán y desplazarán otros problemas.
- Las decisiones políticas tendrán un alcance cada vez más limitado.
- La polarización social se volverá más extrema.
- Los países competirán por capital y por talento.
- Aumentarán los conflictos internacionales, la inseguridad y la inmigración.
- La integración profunda en países clave será importante para todas las empresas globales.

Las organizaciones sociales deberán enfrentarse a contextos políticos e ideológicos cada vez más complejos, lo cual dificultará sus labores de sensibilización e incidencia política.

Los directores y las directoras participantes en el [Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2020-2021](#) señalan diversos retos en este ámbito:

- Por un lado, **las ONG a menudo no disponen de herramientas para luchar contra la desinformación o contra las *fake news***. Existe un cierto temor a entrar en ciertos canales de discusión, por miedo a ser etiquetadas o catalogadas ideológicamente, lo cual genera parálisis en el sector.
- Ello pone de manifiesto la **necesidad de actuar de forma más conjunta y coordinada**: cada organización difundiendo su mensaje particular es un método que ya no funciona.
- Además, también es necesario **acercarse más a la sociedad**. En cierto sentido, las ONG se han arrogado el título de representantes de la sociedad y quizás haya llegado el momento de “ponerse detrás” y aprender a escuchar, sirviendo de apoyo a lo que se mueve en la sociedad.
- **Combatir la polarización**, lejos de ser un factor tendencial, se ha de convertir en un objetivo misional de las organizaciones, pues se considera que es uno de los factores que más van a afectar el sector en el futuro. Por tanto, es necesario mostrar abiertamente la falta de polarización en el sector y exteriorizar la alineación hacia el interés general que comparten todas las organizaciones sociales.

1.1.6 Confianza: declive de la confianza en las instituciones

La erosión de la confianza en las instituciones comenzó hace ya años, cuando las organizaciones y los gobiernos crecieron y se alejaron cada vez más de las sociedades que representan. Esta tendencia se aceleró con la crisis financiera. La confianza de la población en las instituciones mejoró levemente entre 2019 y 2020, según el Barómetro Edelman,²² pero lo cierto es que ha vuelto a bajar en el último Barómetro de 2021²³ y sigue manteniéndose en unos niveles muy bajos. A escala global, en el último año ha caído la confianza en los líderes políticos y religiosos, en los periodistas y en los empresarios. Este mismo barómetro muestra que las empresas se han convertido, en esta época pandémica, en la institución en que más se confía, mientras que la confianza en las ONG ha caído a escala global en un punto. **Las empresas son, además, las únicas instituciones percibidas como competentes y éticas, al mismo tiempo.**

Figura 7: Niveles de confianza en 2021

Las empresas se convierten en la institución en que más se confía

Porcentaje de confianza

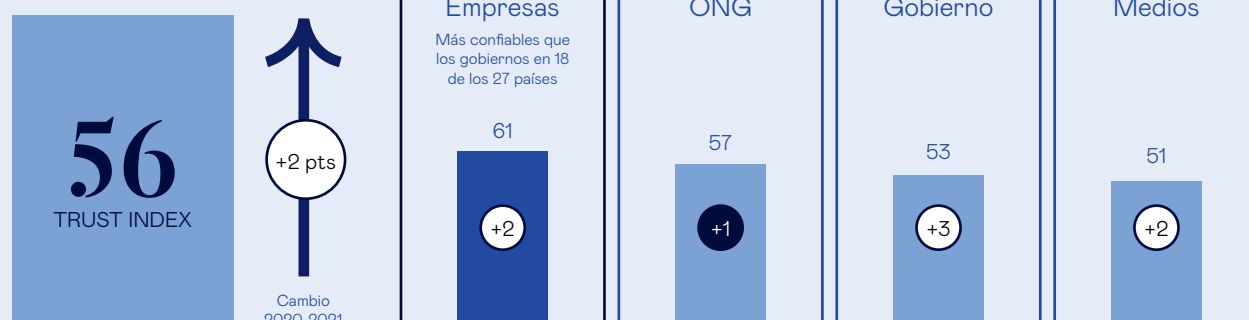
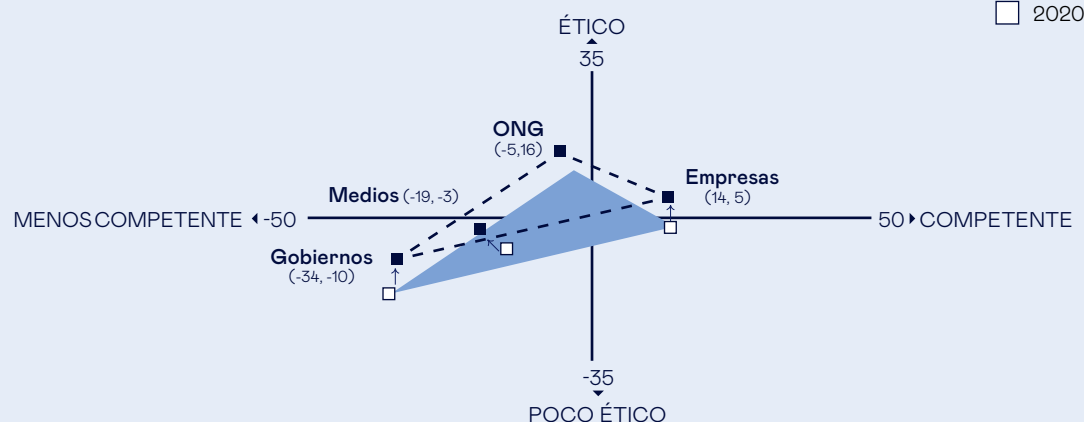


Figura 8: Competencia y ética, 2021

Las empresas son las únicas instituciones valoradas como competentes y éticas

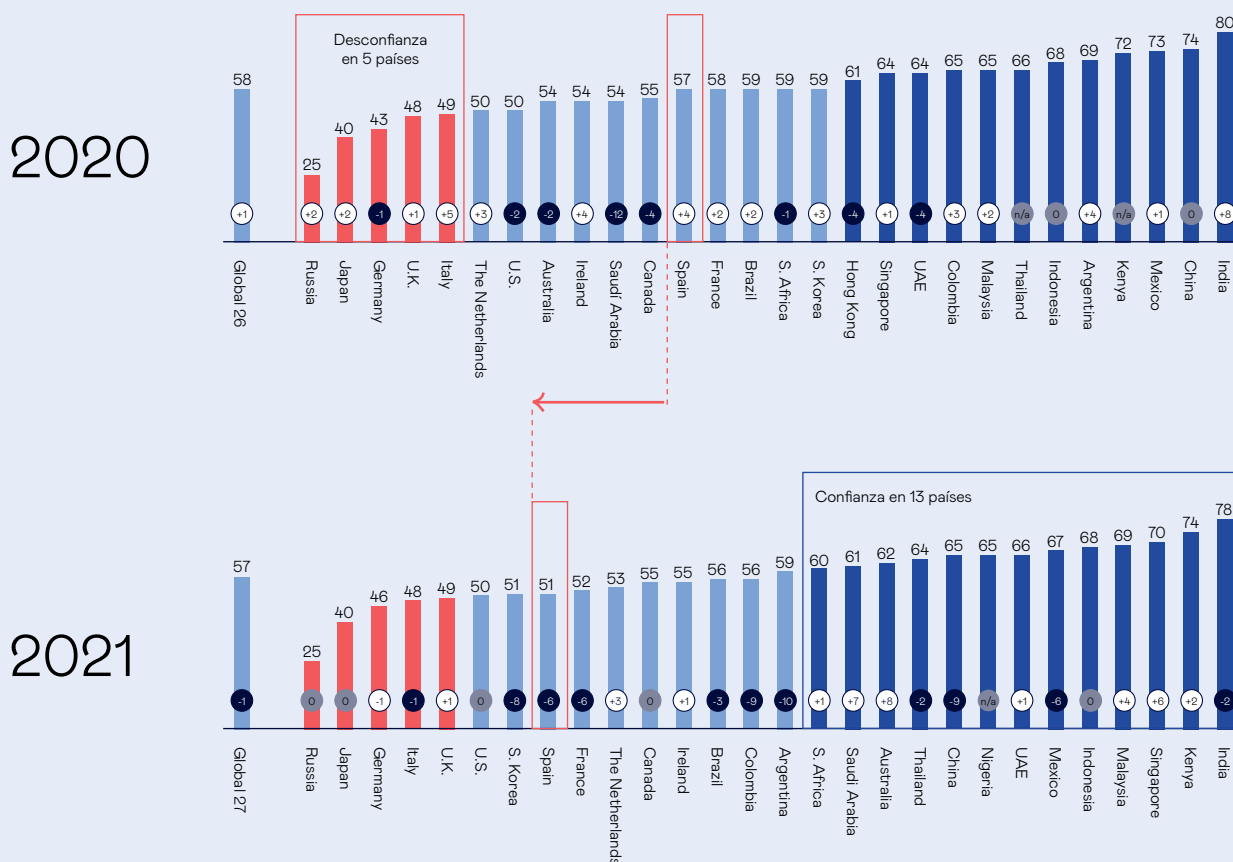


²² Edelman (2020): *Edelman Trust Barometer 2020*. Disponible en el siguiente [link](#).

²³ Edelman (2021): *Edelman Trust Barometer 2021*. Disponible en el siguiente [link](#).

Es importante destacar que, en **España, la confianza en las ONG ha caído 6 puntos con respecto al año 2019**, algo que también ha sucedido en otros países europeos, como Italia (-1) o Francia (-6), mientras que en Alemania ha aumentado 3 puntos. En un contexto de pandemia en que las ONG han intensificado sus labores asistenciales y de prestación de servicios, es necesario reflexionar, sin duda, sobre cuáles pueden ser las causas tras este descenso de la confianza, contradictorio con el mayor peso y relevancia que han tenido las organizaciones sociales en estos últimos años.

Figura 9: Niveles de confianza en las ONG, 2020-2021



Fuente: Edelman 2021

Si los gobiernos, las empresas y las instituciones no pueden encontrar una manera de reconstruir la confianza, tendrán dificultades para impulsar el nivel de cambio necesario en un mundo que cambia tan dinámicamente. En consecuencia:

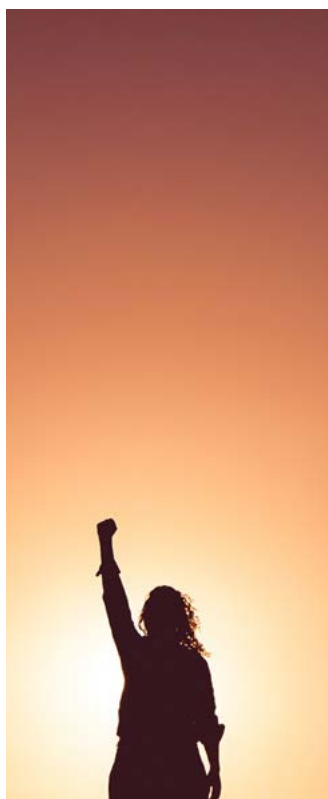
- Las instituciones seguirán devaluándose y sufrirán los efectos corrosivos de la corrupción.
- Aumentará la preocupación por la seguridad personal y digital.
- Continuarán creciendo el *tribalismo* y la desconfianza hacia no forman parte del propio grupo.
- El escepticismo creciente hará que sea más difícil impulsar cambios significativos.
- El debate en curso sobre la verdad, junto con la falta de comprensión del impacto real de las redes sociales en la confianza social, generará más oportunidades de desinformación.
- Los gobiernos aumentarán las regulaciones para mantener los datos en su territorio.
- Se crearán nuevas instituciones de base tecnológica, muchas de ellas basadas en un modelo *peer-to-peer*.

El 2020 *Edelman Trust Barometer*²⁴ ponía de manifiesto que, a pesar de tener una economía global fuerte, la mayoría de los encuestados en 2019, en todos los mercados desarrollados, no creían que estuvieran mejor en cinco años, mientras que el 56 % consideraban que el capitalismo, en su forma actual, estaba haciendo más daño que bien en el mundo. El Barómetro 2021 pone de manifiesto que la pandemia ha hecho aumentar considerablemente las preocupaciones y los miedos de muchos ciudadanos con respecto a temas clave como el empleo, el cambio climático, la salud o la libertad.

Tradicionalmente, **el tercer sector ha disfrutado de más confianza entre la sociedad que otras instituciones**, pero este último año parece que las empresas han conseguido acrecentar sus niveles de confianza como instituciones eficientes y también éticas. Las ONG se enfrentan, sin duda, a un gran desafío. Como señalan los directores y las directoras participantes en el *Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2020-2021*, **las organizaciones sociales necesitan ser coherentes y avanzar en la transparencia y en la rendición de cuentas, así como mejorar la capacidad para comunicar sus resultados y su impacto**. Otras cuestiones relevantes para aumentar la confianza de la ciudadanía en las ONG son:

- Mejorar la conexión con los colectivos con los cuales se trabaja, especialmente con los jóvenes.
- Avanzar en alianzas internas y con actores de otros sectores.
- Cambiar la forma de comunicar: “personalizar” las organizaciones, ponerles cara, visibilizando tanto a sus líderes como a sus usuarios.

1.1.7 Diversidad y feminismo



En 2015, los 193 países miembros de las Naciones Unidas se unieron para comprometerse con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. El objetivo 5 se centró en la igualdad de género y establecía el ambicioso reto de lograr la igualdad de género y empoderar a las mujeres y las niñas en todo el mundo para el año 2030. Más de cinco años después, persisten grandes brechas de género en todo el mundo, y, desgraciadamente, la pandemia de la COVID-19 parece que está teniendo un efecto regresivo sobre la igualdad de género. El último *Global Gender Gap Report*²⁵ afirma que no se logrará la paridad de género hasta dentro de 99,5 años.

Sin embargo, en los últimos años, también se han registrado avances notables. Los movimientos ligados a la diversidad y a la equidad de género han tomado un impulso considerable. Movimientos como el #MeToo han llevado a la primera línea de la opinión pública las desigualdades existentes todavía entre géneros, también en los países más desarrollados, mientras que el movimiento *Black Lives Matter* ha puesto de manifiesto la persistencia de actitudes racistas enraizadas profundamente en la estructura global de nuestra sociedad. Mientras tanto, organismos internacionales como el Banco Mundial afirman que una mayor paridad de género podría generar un aumento del 18 % de la riqueza mundial, dado que actualmente las mujeres solo representan el 40 % de la riqueza del capital humano en todo el planeta.²⁶ Al mismo tiempo, la literatura académica ha puesto de manifiesto, de forma inequívoca, los beneficios de la diversidad en las organizaciones, mientras que las mujeres han seguido escalando posiciones y asumiendo

²⁴ Edelman (2020): *2020 Edelman Trust Barometer*. Disponible en el siguiente [link](#).

²⁵ Foro Económico Mundial (2019): *Global Gender Gap Report 2020*.

²⁶ Banco Mundial (2018): *The Changing Wealth of Nations*.

puestos de liderazgo, tanto en el sector público como en el privado. Entre los años 2003 y 2016, el porcentaje global de mujeres en los parlamentos nacionales aumentó del 15 al 23 %, y cada vez son más las empresas y organizaciones comprometidas con la diversidad racial y con la equidad de género en su seno.

En los próximos años, es previsible que:

- Las mujeres sigan escalando posiciones de poder en todos los ámbitos y su voz se escuche con más fuerza.
- Haya mayor sensibilización social sobre las cuestiones relacionadas con la equidad de género.
- La diversificación de la población pueda provocar “ansiedad demográfica”, referida a la sensación de ser un huésped en el propio país y a la percepción de que otras personas no piensan ni actúan de la misma manera que nosotros. Ello puede llevar a la percepción de una tribalización o hacer que las personas se definan a sí mismas y a los demás como miembros de tribus en función de ciertas diferencias individuales, para simplificar el mundo.²⁷

Las consecuencias negativas de las macrotendencias que acabamos de analizar serán desiguales, de modo que las organizaciones sociales deberán tener en cuenta a aquellas personas cuya vulnerabilidad se vea directamente afectada por ellas, así como integrar sus perspectivas y amplificar su voz. Es necesario, además, reforzar la diversidad en el seno de las organizaciones sociales, como destacan los directores y las directoras participantes en el [Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2020-2021](#): diversidad en las plantillas de las organizaciones, pero también en sus órganos de gobierno, así como una mayor presencia y participación en la toma de decisiones de sus usuarios.

Por otra parte, **todos los factores de cambio que acabamos de analizar presentan, además, una brecha de género**: las mujeres son, a menudo, las más afectadas por las consecuencias de la crisis climática y por el reparto desigual de la riqueza, con menos oportunidades para acceder al mercado de trabajo y remuneraciones más bajas; tienen también más dificultades para acceder a la tecnología, y suelen tener mayor esperanza de vida que los hombres y presentar situaciones de mayor vulnerabilidad en la tercera edad.

Por otra parte, a pesar de la persistencia de los roles de género, la incorporación progresiva de la mujer en el mercado de trabajo reducirá su papel como cuidadora primaria de la familia, lo cual también tendrá consecuencias para las entidades sociales. Los cambios en las estructuras familiares limitarán la capacidad de apoyo de la familia como red de solidaridad primaria, que tendrá que ser compensada por el refuerzo de las políticas sociales, así como la acción del tercer sector.



²⁷ SITRA (2020): “The population is ageing and diversifying”. Disponible en el siguiente [link](#).

Resultados de la encuesta realizada en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021.²⁸

El impacto de los factores de cambio sobre el tercer sector

Durante los meses de diciembre a marzo de 2021, se llevó a cabo una encuesta en la cual participaron 519 personas que trabajan en organizaciones sociales (incluyendo también a los líderes de estas organizaciones) y 1.174 personas de fuera del sector, de las cuales 406 eran jóvenes menores de 35 años y 659 trabajaban en el ámbito empresarial.²⁹ El objetivo de la encuesta era recoger la percepción de estos distintos colectivos sobre los principales retos a que se enfrenta el sector, así como sobre el papel que desempeña y que debería desempeñar en el futuro.

Opinión de las personas que trabajan en el sector social: ¿A qué factores de cambio deberá hacer frente fundamentalmente tu organización en los próximos años? ¿Y el sector, en general? (Selecciona los cuatro más relevantes.)

Figura 10: Resultados de la encuesta. Principales factores de cambio. Opinión del sector



Fuente: Esade-PwC (2021). (Muestra: 505 respuestas. Encuestados del sector)

Los resultados muestran que **el factor de cambio que más preocupa actualmente a las personas que trabajan en el sector social para su propia entidad es el relativo a las consecuencias de la pandemia de la COVID-19**, indicado por el 79 % de las personas participantes en la encuesta (mientras que el 70 % lo valoran también como clave para el conjunto del sector).

A continuación, **el siguiente factor más señalado es el relativo a la concentración de la riqueza y al incremento de las desigualdades**, seleccionado por el 66 % de las personas encuestadas. Aparecen también como factores relevantes la revolución tecnológica (64 %) y el incremento de los movimientos migratorios (42 %).

²⁸ Ver anexo para más información de la encuesta y del informe disponible ([aquí](#)) con los resultados completos de la misma.

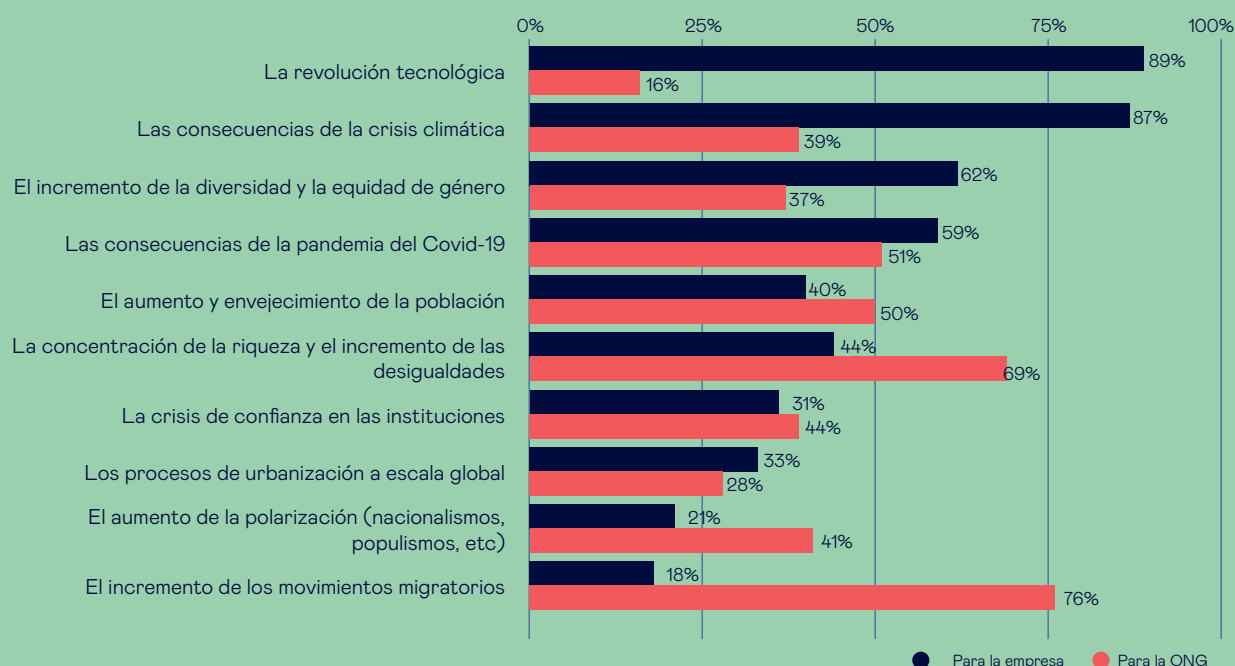
²⁹ Estos dos grupos (jóvenes y trabajadores de empresa) eran compatibles entre ellos y no agrupan la totalidad de la muestra externa, sino que son dos de las variables consideradas para identificar este colectivo de fuera del sector.

Es interesante destacar que las consecuencias de la crisis climática son un factor que muchos encuestados consideran más relevante para el sector, en general (seleccionado por el 53 % de los encuestados), que para su organización en particular (seleccionado únicamente por el 28 % de los encuestados). Se detecta, por tanto, la dificultad de las organizaciones para comprender la transversalidad de este factor y su impacto en cualquier tipo de organización, no únicamente en las que trabajan en el ámbito medioambiental.

Estas tendencias se mantienen similares para toda la muestra del sector, independientemente del nivel de responsabilidad de la persona encuestada. La única diferencia que se observa es que las personas al frente de las entidades, en la dirección general o con un cargo equivalente, conceden más importancia a la revolución tecnológica, tanto para su propia entidad (pues pasa a ser el segundo factor, en lugar del tercero), como para el sector.

Opinión de las personas que trabajan en el ámbito empresarial: ¿A qué factores de cambio deberá hacer frente el sector empresarial? ¿Y el tercer sector?

Figura 11: Resultados de la encuesta. Principales factores de cambio. Opinión de la empresa



Fuente: Esade-PwC (2021). (Muestra: 659 respuestas. Encuestados de fuera del sector - empresas)

Es interesante constatar que **las personas encuestadas valoran de forma muy distinta el impacto que tendrán los diversos factores para el sector empresarial o para el tercer sector**. Por ejemplo, las consecuencias de la crisis climática aparecen como uno de los factores más relevantes a los cuales tendrá que enfrentarse la empresa en los próximos años (seleccionado por el 87 %), mientras que solo el 39 % piensa que también será clave para el tercer sector. Asimismo, mientras que la revolución tecnológica es valorada como un factor clave para el sector empresarial (seleccionado por el 89 %), solo el 16 % lo considera también fundamental para el tercer sector.

Los factores que las personas del ámbito empresarial consideran más relevantes para las organizaciones sociales en el futuro son, por un lado, el incremento de las desigualdades y la concentración de la riqueza (69 %) y, por otro, el incremento de los movimientos migratorios (76 %).

Recurso práctico

*Oxfam: Seis claves para estar en forma para el futuro*³⁰

Una organización puede beneficiarse del análisis de estas macro tendencias para hacerse algunas preguntas necesarias:

- 1. Identificando tendencias que no estamos teniendo en cuenta.** ¿Cuáles de estas tendencias están en el radar organizacional, explícitamente, por sus posibles implicaciones, tanto temáticas como geográficas y operativas? ¿Cuáles se están ignorando y deberían tomarse más en serio? ¿Qué otras tendencias son clave para nuestra organización?
- 2. Ayudándonos a entender en qué áreas geográficas debemos centrarnos.** ¿Cómo podrían afectar estas macro tendencias en cada área, región y/o país donde trabajamos? ¿Podrían las comunidades y las ciudades *virtuales* convertirse en “centros de cambio” más poderosos que las comunidades geográficas?
- 3. Analizando los impactos en diferentes grupos de personas.** ¿Cómo podrían estas macro tendencias, individualmente y en conjunto, afectar a las poblaciones marginadas, especialmente a mujeres y niñas? ¿Cómo afectan a las poblaciones con las cuales trabajamos primordialmente? ¿Quiénes se están viendo más afectados ahora, en el futuro próximo o más a largo plazo?
- 4. Descubrir oportunidades y desafíos utilizando una perspectiva sistémica.** Si bien cada macro tendencia puede tener implicaciones positivas y negativas, es en la interacción de estas donde se perciben los efectos reales. ¿Qué asumimos sobre cada macro tendencia y cómo afectará las demás? ¿Qué nuevas opciones pueden surgir dentro de estas interacciones para abordar la pobreza y la desigualdad? Por ejemplo, ¿se reconoce suficientemente el potencial del aumento de la población joven cuando se piensa en la reducción de la desigualdad? ¿Se sabe suficientemente cómo la automatización podría brindar nuevas oportunidades de empleo en la economía digital en los campos de refugiados? ¿Cómo puede la urgencia de reducir el uso de agua por parte de los sistemas alimentarios provocar cambios en la producción agrícola que satisfagan mejor las necesidades nutricionales mundiales, en vez de solo las calóricas? Es necesario adoptar una perspectiva sistémica para no ignorar las complejas interacciones que conducen a “incógnitas desconocidas”, como puede ser el caso de la eclosión de la COVID-19.
- 5. Decidir qué tendencias atender y qué roles jugar.** Si bien todas estas tendencias afectarán el trabajo de cualquier organización, cada una deberá decidir qué papel puede y quiere desempeñar. ¿Qué tipo de agente de cambio y qué tipo de cambio quiere impulsar en relación con cada macro tendencia? Tales discusiones pueden ayudar a aclarar la identidad y la misión de la organización en medio de los cambios globales. ¿Cuál será la escala de su respuesta? Un enfoque minimalista sobre la migración rural-urbana, por ejemplo, significaría invertir tiempo no en decidir si una organización está “a favor” o “en contra” de esta tendencia inevitable, sino en comprender lo que está sucediendo y centrarse en reducir los efectos negativos en sus grupos de usuarios. Un enfoque maximalista podría centrarse, en cambio, en crear oportunidades para generar ingresos en los países de origen de los inmigrantes con el fin de reducir el desempleo y la migración por causas económicas.
- 6. Reimaginar asociaciones, roles y posibilidades.** ¿Estamos detectando y fomentando nuevas colaboraciones para aumentar nuestro impacto? ¿Está nuestra organización bien posicionada para participar en una intervención que se alinee con nuestra identidad, misión y fortalezas? ¿Existe capacidad organizativa para financiar el cambio que queremos impulsar? ¿Qué suponen las tendencias para otros supuestos operativos clave, como la capacidad de recaudar fondos?

³⁰ Oxfam (2020): *Global Megatrends: mapping the forces that affect us all*. Oxfam Discussion Papers, enero.

1.2 El impacto de la crisis provocada por la COVID-19

La pandemia del coronavirus tiene el potencial de agravar la desigualdad en prácticamente todos los países del mundo al mismo tiempo, una situación sin precedentes desde que existen registros. El virus ha puesto al descubierto y ha exacerbado las desigualdades económicas, de género y raciales, a la vez que se ha alimentado de ellas. Más de dos millones de personas han perdido la vida, y cientos de millones se están viendo arrastradas a la pobreza, mientras que la mayoría de las personas y empresas más ricas del mundo sigue enriqueciéndose. Las fortunas de los multimillonarios han recuperado el nivel previo a la pandemia en tan solo nueve meses, mientras que para las personas en mayor situación de pobreza del mundo esta recuperación podría tardar más de una década en llegar. La actual crisis ha puesto al descubierto nuestra fragilidad colectiva, así como la incapacidad de nuestra economía, profundamente desigual, de beneficiar al conjunto de la sociedad. No obstante, también nos ha enseñado que la acción de los Gobiernos es vital para proteger nuestra salud y nuestros medios de vida. De repente, se ha demostrado que es posible poner en marcha políticas transformadoras que antes de la crisis eran impensables. No hay vuelta atrás. No podemos volver a donde estábamos. En lugar de ello, la ciudadanía y los Gobiernos deben responder a la urgente necesidad de construir un mundo más justo y sostenible.

Oxfam: **El virus de la desigualdad**. Informe. Enero de 2021

El alcance del impacto de la pandemia de la COVID-19 está todavía por determinar, pero es indudable que está marcando un antes y un después en el desarrollo a escala mundial. Las consecuencias de la pandemia se están haciendo ver no solo en el plano sanitario, sino también en los planos económico, social y político. La pandemia ha magnificado las vulnerabilidades y las desigualdades preexistentes de nuestros sistemas sociales, al tiempo que ha causado un impacto importante en los mercados laborales de todo el mundo.

Mientras ya hemos descartado una recuperación en V de la crisis provocada por la COVID-19, todavía persisten muchos interrogantes difíciles de resolver: ¿Habrá una mayor sensibilización social para reducir las desigualdades y proteger el medio ambiente? ¿Se fortalecerán nuestros sistemas de salud, de educación y de protección social? ¿Servirán las nuevas tecnologías para empoderar a la ciudadanía o, por el contrario, para controlarla? ¿Primará la solidaridad global o el aislamiento nacionalista?³¹

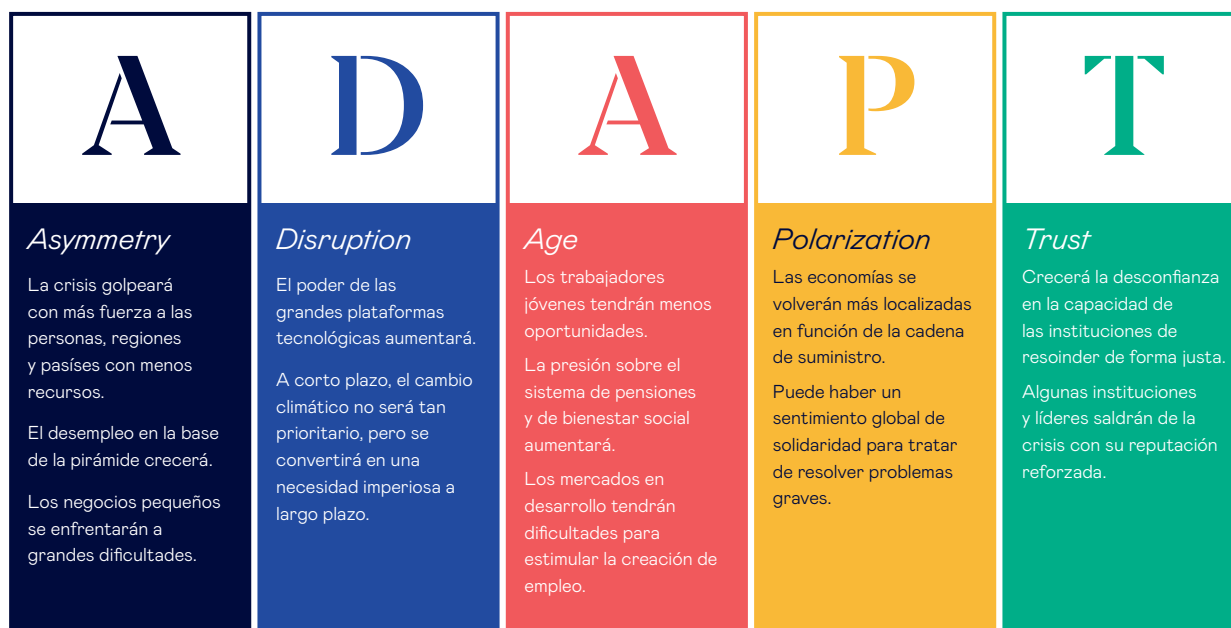


³¹ Yuval Noah Harari (2020): "The world after coronavirus". *Financial Times*, 20 de marzo.

El impacto de la pandemia de la COVID-19 en los factores de cambio

La crisis provocada por la pandemia está acelerando unos cambios que ya estaban en marcha tiene un peso indudable en las macro tendencias que hemos analizado en el apartado anterior.

Figura 12: Marco ADAPT. La COVID-19 acelera las tendencias que transforman nuestro mundo



Asimetría

El mundo se ha visto desgarrado en los últimos años por la creciente disparidad de riqueza entre personas, regiones y países. Como resultado de la crisis de la COVID-19, esta disparidad está aumentando a un ritmo aún más acelerado. La desigualdad entre las naciones aumenta todavía más a medida que las decisiones que toman los líderes para afrontar la crisis y la gravedad variable de su impacto amplían la diferenciación entre países y regiones que emergen de la pandemia. La disparidad dentro de las naciones también está aumentando, debido al cierre de pequeñas empresas y al aumento del desempleo, y quienes se hallan en la base de la pirámide de la riqueza son los que están sufriendo mayormente sus consecuencias, como suele ocurrir en los períodos de recesión. Las disparidades regionales existentes entre las áreas prósperas y las que carecen de capital se pueden exacerbar a medida que disminuyen los recursos disponibles para invertir.

Disrupción I: la aceleración de la revolución tecnológica

La tecnología y el cambio climático son fuerzas disruptivas muy poderosas e interconectadas cuyas señales están siendo amplificadas por la crisis de la COVID-19. Estamos viendo crecer el poder y la influencia de las grandes empresas tecnológicas y de otras organizaciones con modelos de negocio de plataforma. Debido a los períodos de confinamiento o de semiconfinamiento, nos vemos obligados a socializarnos y a trabajar principalmente a través de la tecnología, lo cual está revirtiendo en los grandes actores digitales. En el primer trimestre de 2020, por ejemplo, Netflix incorporó a 16 millones de nuevos suscriptores, casi el doble del número que había agregado en el cuarto trimestre de 2019. También es probable que la pandemia esté contribuyendo a acelerar la automatización de trabajos a través de la IA y de la robótica (que no requieren distanciamiento social).

Disrupción II: la emergencia climática

El clima sigue siendo la alteración más importante a que se enfrentan la humanidad y el planeta. Los problemas urgentes que el cambio climático plantea no retrocederán, aunque las emisiones caigan momentáneamente como resultado de la reducción de la actividad económica. Por un lado, la crisis económica provocada por la pandemia corre el riesgo de distraer la atención y desviar las inversiones planificadas, destinadas a combatir el calentamiento global. Pero, por otro lado, a medida que los gobiernos reestructuran sus economías, cada vez son más los países están situando los esfuerzos de mitigación del cambio climático al frente de sus iniciativas.

Edad

Los desafíos que el envejecimiento de la población plantea en algunos sectores, principalmente en los sistemas de salud, se han acelerado y ahora están en el centro de la crisis. La pandemia está teniendo un efecto diferencial en distintos grupos de edad, cambiando las perspectivas de vida de muchas personas. El mundo se está dividiendo entre aquellos países en que un gran porcentaje de la población se acerca a la edad de jubilación, lo cual genera una presión adicional sobre los sistemas sociales y de salud, y aquellos países en que la mayoría de la población se acerca a la edad de trabajar, lo cual requiere crear capacidad educativa y nuevas empresas y trabajos a gran escala. Los países con poblaciones jóvenes se enfrentan a una crisis a medida que sus economías, deprimidas a causa de la pandemia, proporcionan menos puestos de trabajo y salarios más bajos para el creciente grupo de personas que buscan trabajo. En el otro extremo de la escala demográfica, los fondos de pensiones y los ahorros y las inversiones para la jubilación se están reduciendo y, por tanto, es posible que algunas personas no puedan jubilarse o requieran más apoyo en la jubilación de lo que suponen actualmente los modelos económicos gubernamentales.

Polarización

El mundo comenzó a fracturarse mucho antes de que estallara la pandemia, ya que la confianza de los ciudadanos en las instituciones y en sus líderes se estaba derrumbando, al tiempo que crecían las divisiones y las disparidades. La crisis de la COVID-19 solo ha intensificado estas tendencias. Cabe la posibilidad de que, a medida que salgamos de esta crisis con una experiencia compartida, la humanidad comience a trabajar unida nuevamente. Pero, a corto plazo, las preocupaciones locales se están agudizando y las alianzas internacionales se están viendo sometidas a nuevas tensiones.

Confianza

La confianza en el gobierno, en la sociedad civil, en las empresas y en las instituciones ya había disminuido drásticamente, especialmente entre quienes no se encuentran en posiciones privilegiadas. Mientras los ciudadanos observan cómo continúa desarrollándose la pandemia, los líderes tienen la oportunidad de generar confianza o de destruirla aún más. Cuanto más teman las personas que los sistemas les fallen y pierdan la esperanza de que mañana estarán mejor, más se deteriorarán los ya frágiles lazos de confianza. La situación requiere a un nuevo grupo de líderes, más conscientes del mundo en que vivimos ahora.

La crisis provocada por la COVID-19 ha sacudido también al tercer sector. Las organizaciones sociales han tenido que lidiar con **la interrupción o la adaptación forzosa de muchos de sus servicios, la restricción de ingresos, el aumento del número de usuarios y unos costos operativos más elevados.**

Un estudio realizado en los primeros meses de la pandemia a 170 organizaciones no lucrativas en España pone de manifiesto que casi la mitad de las organizaciones que priorizan su labor en la exclusión social (47 %) reconocen que han tenido que aumentar sus gastos para seguir desarrollando su actividad, principalmente por el incremento de las ayudas básicas y de las medidas de protección necesarias. También destaca el aumento del número de beneficiarios en el 70 % de las organizaciones que atienden (o han empezado a hacerlo durante la crisis) programas de alimentación.³²

Principales efectos de la crisis de la COVID-19 en el tercer sector

Todas las organizaciones del tercer sector están **afectadas**:

Algunas, en la punta de lanza de la respuesta sanitaria y social.

Otras ven modificadas sus operaciones regulares.

Todas con ajustes por las **consecuencias económicas y sociales** de la crisis.

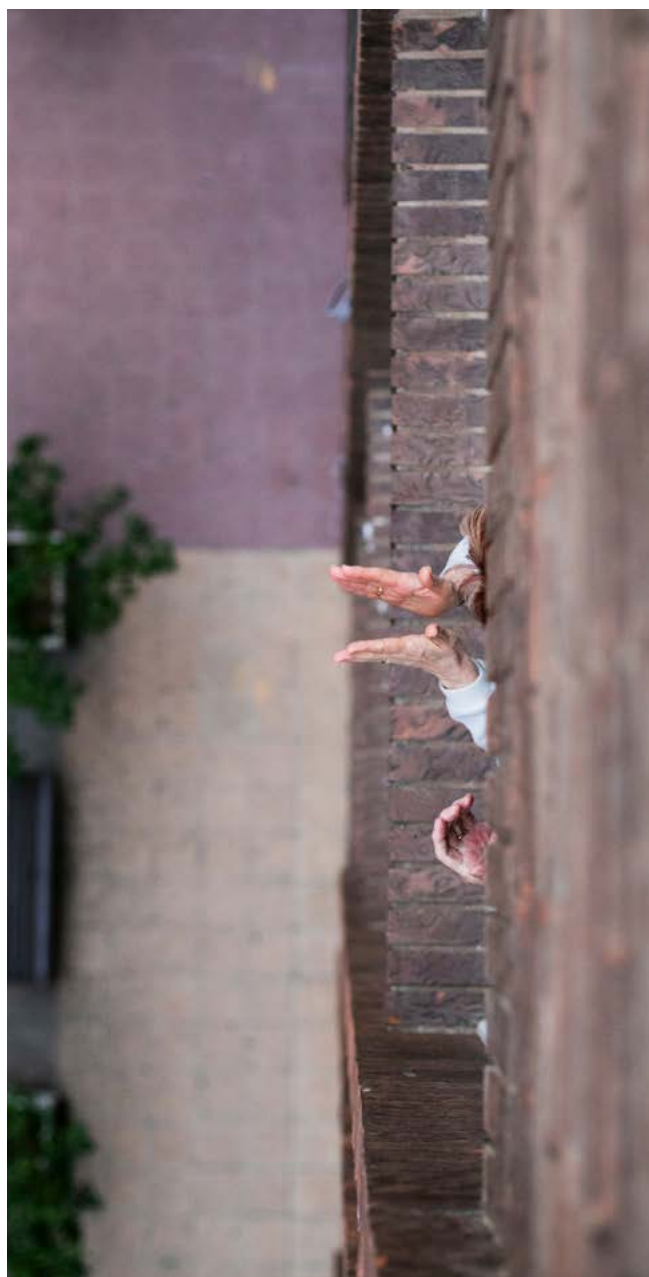
Habrán un **impacto en sus ingresos**. En algunos casos, la respuesta (inmediata y a medio plazo) a la crisis ha supuesto o implicará un incremento de los fondos dirigidos. Pero, para muchas entidades, la repercusión será una reducción de las fuentes de financiación habituales, que conllevará la dificultad de asegurar la supervivencia y controlar los impactos.

La realidad puede requerir **reinventarse o incorporar cambios disruptivos**.

El sector deberá avanzar (ya ha empezado a hacerlo) en su adecuación a una **sociedad más digital e innovadora**.

La **solidaridad** es uno de los grandes activos que hay que aprovechar para **transformar las estructuras de protección social**. Es un buen momento para la incidencia pública: defender y asegurar los derechos básicos, procurando que no se dejen de lado determinados colectivos.

Carreras, I (2020): *El Tercer Sector ante la crisis del COVID-19. Reflexiones y experiencias*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.



³² Fundación Deloitte, AEF y Fundación Lealtad (2020): *Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas*. Mayo.

En muchos casos, **se ha pedido a las organizaciones sociales que hagan más con menos recursos y con menos personal** (por ejemplo, voluntarios). No hay que olvidar que, antes de la crisis de la COVID-19, con un sector que aún se estaba recuperando de las consecuencias de la crisis de 2008, muchas organizaciones sociales ya operaban con unos márgenes cada vez más reducidos y no disponían de un gran colchón de reservas a que acudir, siendo las organizaciones más pequeñas las más afectadas en este sentido.

Ahora, la situación generalizada de crisis económica afecta también la capacidad de las empresas, de los donantes y de los individuos de colaborar con las organizaciones sociales. Además, puede repercutir también en las prioridades de los donantes, tanto privados como públicos, al poner más énfasis en apoyar acciones de carácter más local, destinadas a mitigar el impacto de la COVID-19, lo cual puede poner en dificultades aquellas organizaciones que no operan en el ámbito local.³³

Por ejemplo, un estudio en que se consultaba a más de 160 representantes de empresas sobre los ámbitos de actuación de sus políticas de RSC tras el inicio de la crisis de la COVID-19 constataba que estas han experimentado algunas modificaciones y se han centrado más en salud y bienestar como ámbito prioritario (73 %), relegando a la segunda posición las iniciativas que persiguen promover el trabajo decente, seguidas por aquellas acciones relacionadas con la sostenibilidad y la crisis climática y, en cuarto lugar, las relacionadas con la equidad de género.³⁴

La crisis ha tenido también un impacto claro en la adaptación tecnológica de las entidades del tercer sector. En muchos casos, **la necesidad ha acelerado la transformación digital**. Las transiciones tecnológicas, que antes se hacían en años, se han producido en semanas y, además, han abierto nuevas posibilidades en la prestación de servicios, ampliando en muchos casos el impacto de las organizaciones. Sin embargo, no todas las organizaciones han podido continuar prestando sus servicios. Según el estudio antes mencionado, más del 45 % han tenido dificultades para desarrollar su labor e incluso el 17 % no han podido llevarla a cabo durante la etapa de confinamiento.³⁵ Para muchas organizaciones, aún queda un largo camino por delante en la transformación digital. Además, esta revolución digital también plantea nuevos retos, que incluyen tanto las consecuencias del teletrabajo a largo plazo en unas plantillas en muchos casos exhaustas y psicológicamente al límite, como todo aquello relacionado con la brecha digital o las cuestiones vinculadas a la seguridad y a la privacidad de los datos.

La crisis como oportunidad

Las dificultades experimentadas por la mayoría de las organizaciones sociales durante la pandemia han supuesto también una oportunidad. Las han inspirado a ser más ágiles, a abordar los problemas de una manera más innovadora, y las han desafiado a observar su trabajo de forma diferente en el futuro. Como señala un directivo de una ONG, *“ha sido muy difícil en muchos sentidos, pero también muy positivo para la adaptación de nuestra cultura, de modo que sea más fluida, ágil y sin papel”*.



Al igual que ha sucedido con la transformación digital, **la pandemia también ha acelerado y ha agilizado, en muchos casos, los procesos de colaboración entre entidades**, a la vez que adquirido un carácter mucho más estratégico. Seguir profundizando en dichas colaboraciones es un reto esencial para las organizaciones sociales.

³³ Ideas infinitas (2020): *Mapa sistémico. Financiación de las entidades no lucrativas en el contexto del COVID-19*. Mayo. Revisado por la Asociación Española de Fundraising.

³⁴ Fundación Deloitte, AEF y Fundación Lealtad (2020): *Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas*. Mayo.

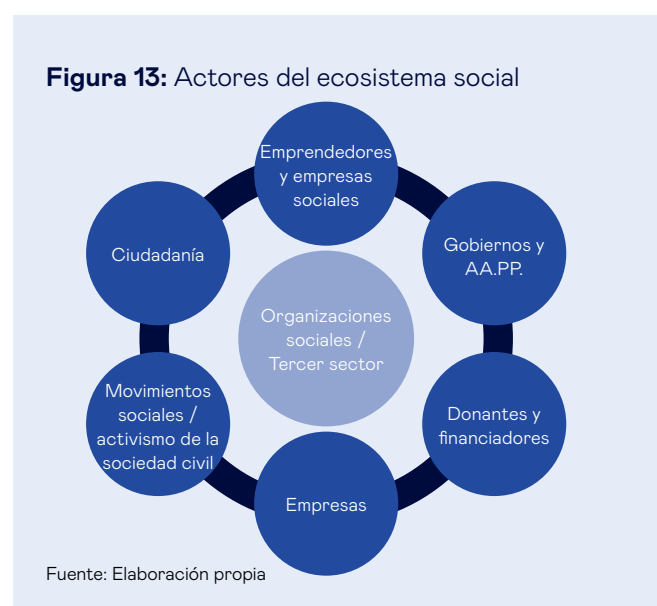
³⁵ *Ibid.*

Por último, cabe destacar que esta crisis ha puesto de manifiesto también la debilidad del sector en cuanto a su **visibilidad, así como la dificultad para posicionarse como un actor decisivo en la planificación de las políticas sociales**. A pesar del papel clave que están desempeñando muchas organizaciones para paliar las consecuencias de la pandemia, lo cierto es que no han logrado tener en la opinión pública la visibilidad ni el reconocimiento que serían deseables. Ello queda reflejado también en el descenso de seis puntos de la confianza de los ciudadanos en las ONG en España, según el Barómetro Edelman de 2021. Sin embargo, aunque la pandemia plantea muchos desafíos al tercer sector, también **supone una oportunidad para reposicionarlo**, especialmente en un momento en que las prioridades de muchos individuos, organizaciones y gobiernos están cambiando. Un estudio de diversas encuestas realizadas a escala global por la Universidad de Nueva York muestra que las políticas cuyo objetivo es transformar la sociedad cuentan ahora con un amplio apoyo.³⁶ Por ejemplo, el 86 % de la población encuestada en 27 países de rentas medias y altas preferiría que el mundo evolucionase hacia un modelo más justo y sostenible, mientras que el 71 % de la población europea apoya la renta básica universal. En países como la India, México, China, el Brasil y Sudáfrica, el apoyo de la población a una recuperación económica “verde” es, como mínimo, del 89 %.³⁷ La pandemia supone, por tanto, una **gran oportunidad para que las organizaciones sociales den un paso adelante y reclamen un papel protagonista en la recuperación y en la reconstrucción de nuestras sociedades**.

1.3 La evolución del ecosistema social

Además de los factores que hemos analizado en los puntos anteriores —las macro tendencias que marcarán el futuro del planeta, así como el impacto de la crisis del COVID-19—, las ONG también deben afrontar los cambios que se están produciendo en el propio ecosistema social desde hace ya varios años.

Por un lado, la última década ha estado marcada por la **aparición de nuevos actores con mayor protagonismo en la resolución de los retos sociales**, como pueden ser los emprendedores y las empresas sociales, pero también, cada vez con más frecuencia, las empresas socialmente responsables. En algunos casos, las empresas y los emprendedores sociales han sabido establecer una comunicación directa con una base de consumidores con mayor conciencia social y se han mostrado efectivas a la hora de innovar y comunicar claramente el porqué de su existencia.



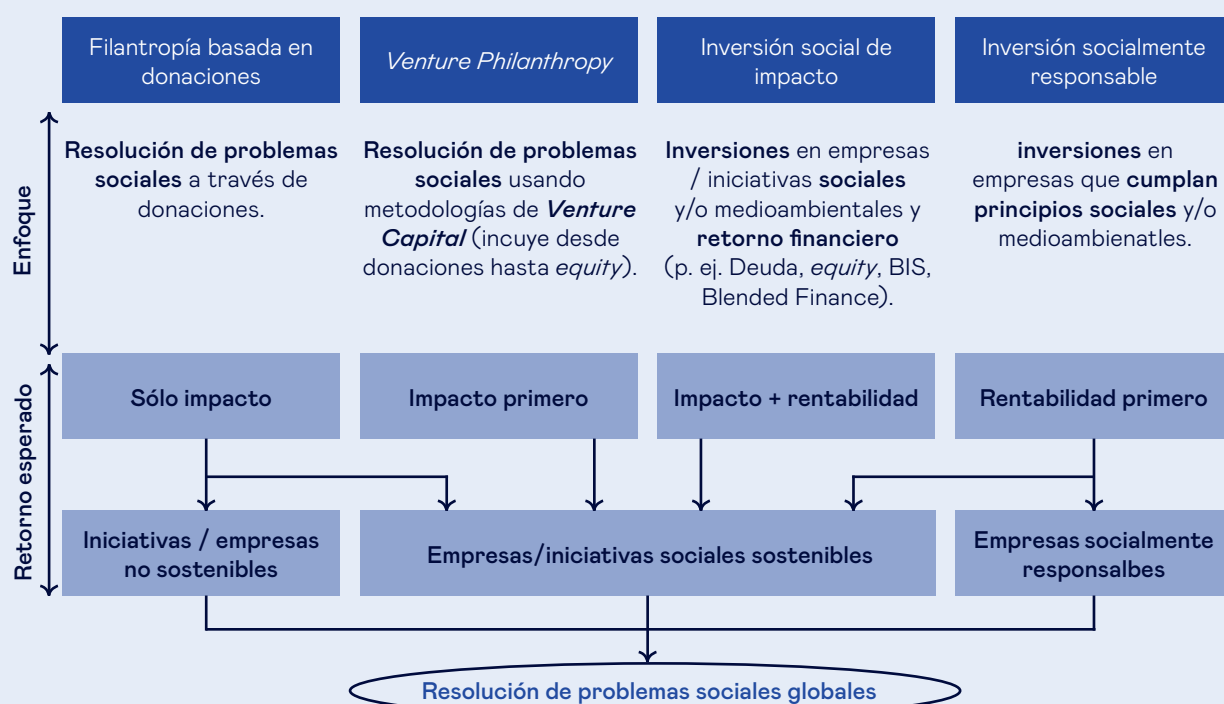
Por otra parte, las empresas están tomando mayor conciencia de su rol como “ciudadanos corporativos”. A medida que la presión de los *stakeholders* sobre las empresas aumenta, a la vez que se va imponiendo un estilo de liderazgo más responsable, estas se ven impelidas a repensar sus productos y servicios para que resulten más beneficiosos para la sociedad, abordando problemas sociales globales que se alinean con su negocio principal (como, por ejemplo, las cuestiones sanitarias para las empresas farmacéuticas o el desarrollo económico y comunitario para las empresas de servicios financieros). El número creciente de B-Corp da fe de esta tendencia, así como también la entrada de empresas privadas en la prestación de servicios sociales que son rentables. De este modo, **las ONG ahora están compartiendo su territorio con organizaciones con ánimo de lucro, a veces como colaboradoras y a veces como competidoras**.

³⁶ Zamore, L.; Phillips, B. (2020): *COVID-19 and Public Support for Radical Policies*. Center on International Cooperation, Universidad de Nueva York. Disponible en el siguiente [link](#).

³⁷ Bricker, D. (2020): “Majority of people expect government to make environment a priority in post COVID-19 recovery”. Ipsos. Disponible en el siguiente [link](#).

Ante el auge de estos nuevos actores, gobiernos, inversores privados, fundaciones y otros donantes comienzan también a observar el panorama de la generación de impacto social y su posible financiación con otros ojos. La inversión de impacto y otros mecanismos de financiación innovadores se han vuelto más relevantes en los últimos años. **De un modelo filantrópico que fundamentalmente se basaba en las donaciones y/o subvenciones, estamos pasando a un modelo en que, además del impacto social, se busca la rentabilidad económica, como se resume en el gráfico siguiente.**

Figura 14: Nuevos enfoques para la resolución de los problemas sociales



Fuente: Strategy&, el área de Consultoría estratégica de PwC

Ante este panorama de financiación cada vez más exigente y restrictivo, y ante las nuevas demandas por parte de financiadores y donantes, **las ONG se están viendo impelidas, cada vez más, a adoptar nuevas estrategias de financiación**, incluyendo el desarrollo de enfoques comerciales y de nuevas vías de generación de ingresos. Ello está llevando a procesos de hibridación en que se difuminan las fronteras entre los diferentes actores que responden a los retos sociales, como ya analizábamos en la publicación *ONG emprendedoras*.³⁸

Por otra parte, la relación de las ONG con las administraciones públicas es objeto de debate desde hace años, un debate que se ha profundizado en el momento actual, en el contexto de la crisis de la COVID-19. Es evidente que, en los últimos años, debido a la crisis financiera del 2008, se ha producido un desplazamiento en la provisión de servicios desde la centralidad del Estado de bienestar hacia el mercado y hacia el tercer sector, y ha aumentado la competencia entre ambos actores, en un contexto de recortes económicos en que las administraciones públicas han antepuesto, en muchos casos, el coste del servicio por delante de otros factores. Además, **la extrema dependencia de muchas organizaciones de la financiación pública**, con un modelo de financiación no estable y con una mirada más bien cortoplacista, ha contribuido a pervertir algunas de las características que deberían distinguir las entidades sociales, dificultando tanto los procesos de innovación y mejora continua como la labor de incidencia social y política. Como

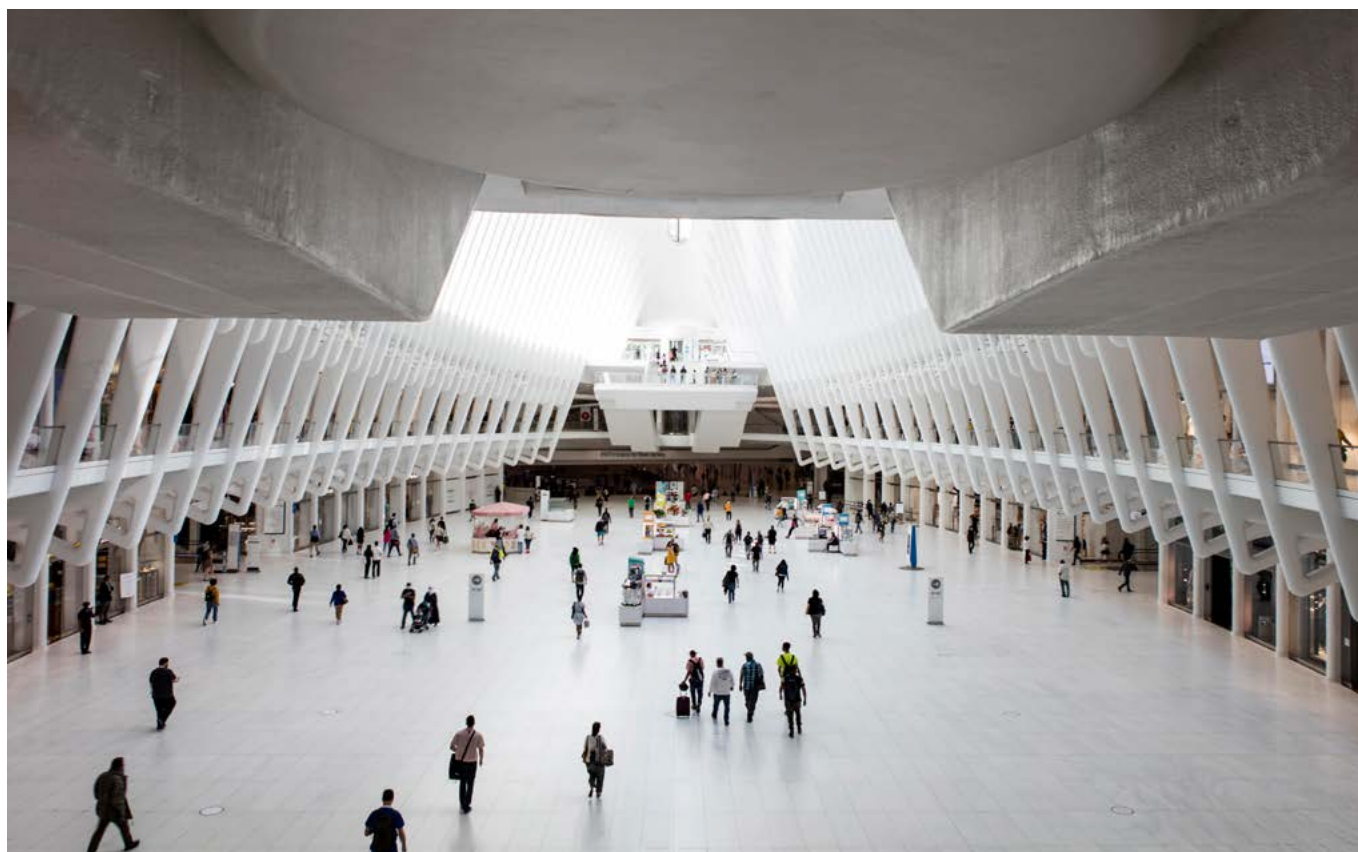
³⁸ Cordobés, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2020): *ONG emprendedoras*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

señala la Plataforma de ONG de Acción Social, *“las ONG han ido consolidando así su función de prestación de servicios, consiguiendo mayores niveles de profesionalización y especialización, pero con una relativa pérdida de la intensidad de la función cívico-política de movilización, reivindicación y transformación social. La aparición de nuevas necesidades y demandas sociales también ha provocado que las ONG de acción social se vean obligadas a reorientar su intervención hacia actividades mixtas (por ejemplo, hacia la atención sociosanitaria para personas en situación de dependencia) o de creciente importancia debido a la escasez de empleo, como la inclusión laboral”*³⁹.

Por otra parte, el contexto actual de crisis sanitaria y socioeconómica que ha provocado la COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de una mayor coordinación entre ambos actores, así como de modificar unos sistemas que se han mostrado ineficientes o con graves problemas de gestión, con el triste ejemplo de la gestión de algunas residencias de personas mayores.

A todo ello hay que añadir **el auge de los movimientos sociales y el activismo de la sociedad civil, que también han tenido un impacto importante en el tercer sector, especialmente en lo relativo al rol que debe jugar en la sociedad y su labor en la movilización social e incidencia política**. El tercer sector se ha ido aproximando al Estado, pero se ha alejado de la sociedad civil. Ello fue especialmente relevante en la crisis de 2008, con la eclosión de movimientos ciudadanos que lograron un nivel de movilización difícilmente conseguido por las ONG. En algunos casos, los movimientos sociales se han mostrado más capaces de favorecer la participación y de responder más rápidamente a los eventos del contexto que las estructuras más burocratizadas de muchas ONG.

Por último, no hay que olvidar que, por impulso del relevo generacional, **la ciudadanía, a título personal, también están reclamando un papel más activo**. No solo quiere decidir el destino de sus aportaciones (eliminando así el papel de las entidades sociales como intermediarias), sino que también quiere implicarse más activamente en las causas que apoya.



³⁹ Rodríguez Cabrero, G.; Marbán Gallego, V. (2019): *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social*. Plataforma de ONG de Acción Social, Plataforma del Tercer Sector.

2. Rol y retos del tercer sector

Como acabamos de ver, las organizaciones sociales están llegando a unos niveles de disrupción e incertidumbre sin precedentes. Estos niveles se ven acentuados, además, por la pandemia de la COVID-19, que está llevando al límite a muchas entidades en el mismo momento en que la demanda de sus servicios se dispara. Los líderes de las organizaciones sociales se enfrentan a una avalancha de decisiones críticas mientras buscan formas de mantener la continuidad de sus servicios y programas, apoyar a su propio personal y adaptarse para satisfacer las necesidades cambiantes de sus comunidades y de sus usuarios. Muchos de los problemas y de los impactos en el sector no son nuevos. La pandemia ha exacerbado los desafíos ya existentes y, además, ha planteado nuevos interrogantes: ¿Cambiarán las políticas sociales como consecuencia de la crisis de la COVID-19? ¿Cómo afectarán estos cambios al tercer sector? ¿Qué oportunidades se le plantean en el nuevo contexto que se está dibujando? ¿Podrá el tercer sector reclamar un papel más activo para afrontar los retos globales? ¿Se afianzarán las colaboraciones con las administraciones públicas y las empresas? ¿Quedará desdibujado su papel ante la aparición de nuevos actores sociales? En definitiva, ¿qué rol deben y deberán jugar las organizaciones del tercer sector, teniendo en cuenta los principales factores de cambio que afectarán el futuro?

Además de la necesidad de reflexionar sobre el rol del sector, las organizaciones sociales se enfrentan también

a numerosos retos de carácter más operativo: ¿Cómo podrán las entidades del tercer sector garantizar su sostenibilidad? ¿Qué va a cambiar para sus usuarios y causas? ¿Cómo evolucionarán e innovarán los programas? ¿Qué cambiará para los socios y donantes privados? ¿Y para los equipos? ¿Cómo se reinventarán las formas de trabajar? ¿Qué retos y oportunidades brindarán la transformación digital y los nuevos avances en inteligencia artificial?

En este capítulo, trataremos de responder algunos de estos interrogantes basándonos en diversas fuentes. Por una parte, en tres encuestas administradas a diferentes colectivos: i) una primera encuesta, a 519 trabajadores/as y líderes de organizaciones del tercer sector; ii) por otra parte, una encuesta especialmente dirigida a menores de 35 años para recoger la percepción de los jóvenes sobre las organizaciones sociales (406 respuestas), y, iii) por último, una encuesta a personas que trabajan en el ámbito empresarial (659 respuestas). Además, hemos recogido la opinión de diversos expertos del ámbito social, así como las aportaciones de los participantes en los tres foros de Liderazgo Social realizados en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021, en que participaron más de cien directivos y miembros de los órganos de gobierno de las principales ONG de España.



2.1 ¿Qué papel deberían desempeñar las organizaciones sociales en el futuro?

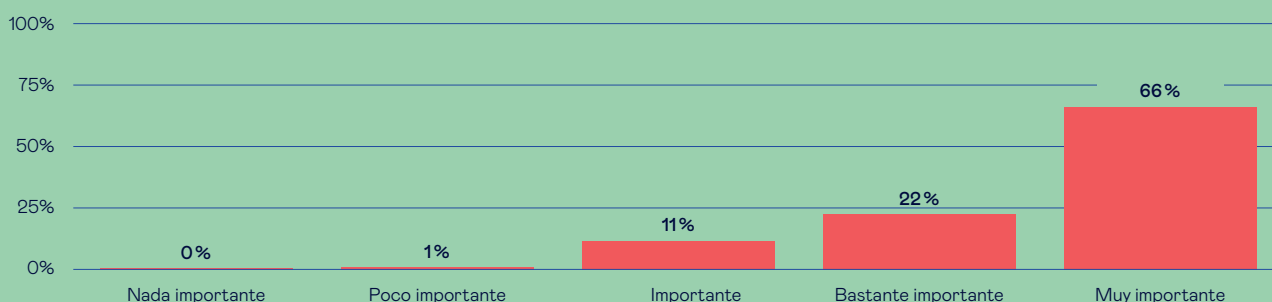
La reflexión sobre el rol actual y futuro de las organizaciones sociales es una discusión viva a escala global desde hace ya varios años. En un contexto marcado, como hemos visto, por los cambios incesantes, por el aumento de las desigualdades y de la incertidumbre y por las crisis económicas recurrentes, las ONG no han dejado de reinventarse para sobrevivir y seguir siendo relevantes. La disrupción de la pandemia de la COVID-19 ha vuelto a poner muchas organizaciones en situaciones límite, que las obligan a interrogarse de nuevo sobre su sentido, sobre su misión y sobre el valor añadido que aportan.

Lo cierto es que la valoración de las ONG por parte de la sociedad sigue siendo mayoritariamente positiva. El último estudio sobre el perfil del donante de la Asociación Española de Fundraising⁴⁰ muestra que **8 de cada 10 españoles siguen pensando que la labor de las ONG es muy importante**, principalmente por su capacidad de ayudar. La cercanía con el colectivo (24 %) se mantiene como el motivo principal para colaborar, al igual que la afinidad a la problemática (23 %). De la misma manera, la encuesta realizada en el marco del presente estudio a jóvenes y a personas procedentes del ámbito empresarial también arroja datos muy positivos, pues el 88 % de las personas encuestadas valoran la labor de las ONG como bastante o muy importante.

Resultados de la encuesta realizada en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021.⁴¹

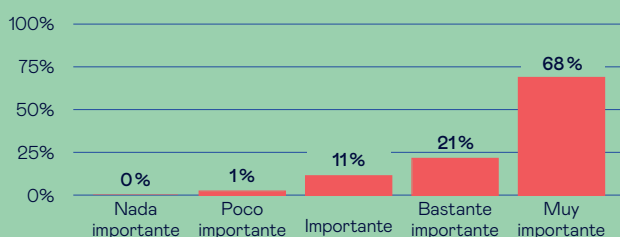
La labor del tercer sector

Figura 15: Resultados de la encuesta. La labor del tercer sector



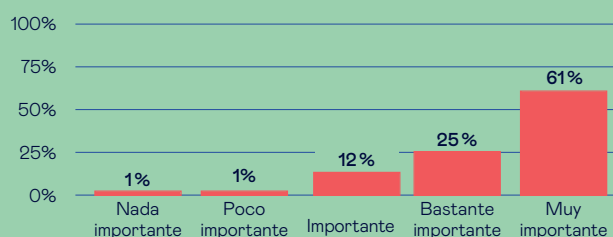
Fuente: Esade-PwC (2021). (Muestra: 1.173 respuestas. Encuestados de fuera del sector)

Segmento EMPRESA



(Muestra: 744 respuestas. Encuestados de fuera del sector - Empresa)
Fuente: Esade-PwC (2021)

Segmento jóvenes



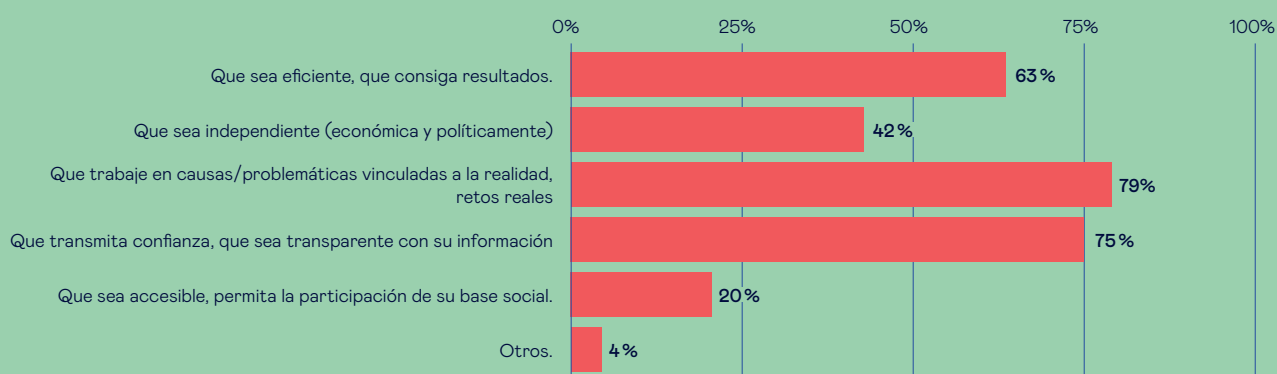
(Muestra: 451 respuestas. Encuestados de fuera del sector - Jóvenes)
Fuente: Esade-PwC (2021)

⁴⁰ AEF (2020): "Perfil del Donante 2020". En: *La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas 2020*. Disponible en el siguiente [link](#).

⁴¹ Ver anexo para más información de la encuesta y del informe disponible ([aquí](#)) con los resultados completos de la misma.

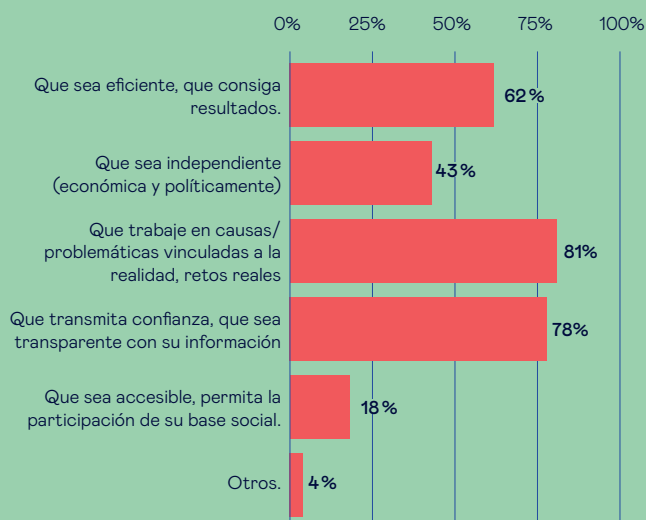
El 88 % de las personas de fuera del sector piensan que la labor que realizan las ONG es bastante o muy importante. Este porcentaje es del 89 % entre las personas del ámbito empresarial y desciende hasta el 86 % en el caso de los jóvenes. Solo un 1 % de los encuestados la valora como poco importante. Esta valoración se refleja también en el alto porcentaje de encuestados que están de acuerdo con la afirmación siguiente: “Las ONG son imprescindibles, actúan donde es más necesario socialmente” (con un 87 % de personas que señalan que están de acuerdo con ella).

Figura 16: Resultados de la encuesta. Valoración del tercer sector



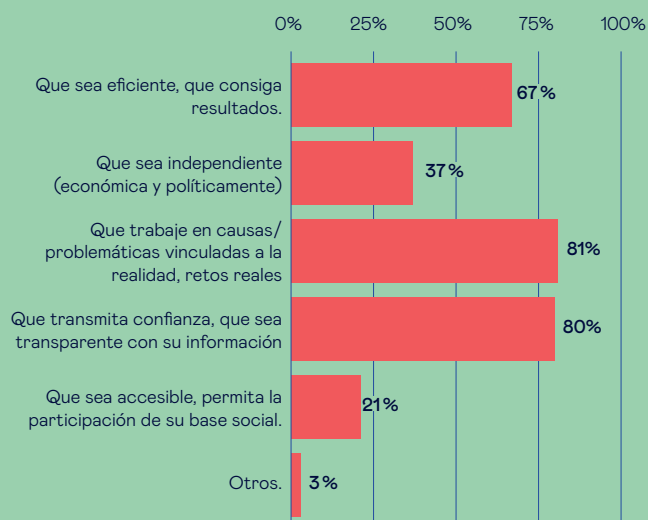
(Muestra: 1.174 respuestas. Encuestados de fuera del sector)
Fuente: Esade-PwC (2021)

Segmento EMPRESA



(Muestra: 744 respuestas. Encuestados de fuera del sector - Empresa)
Fuente: Esade-PwC (2021)

Segmento jóvenes



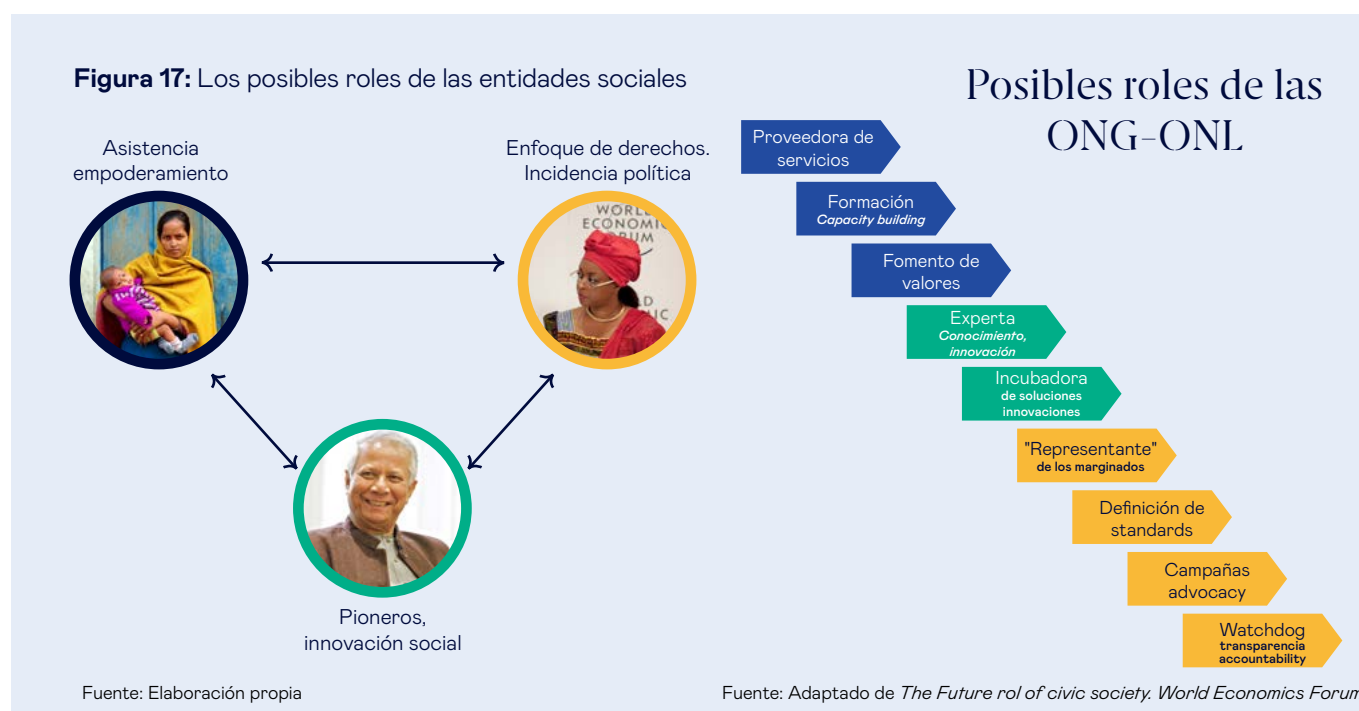
(Muestra: 452 respuestas. Encuestados de fuera del sector - Jóvenes)
Fuente: Esade-PwC (2021)

Los elementos más valorados de las ONG son, fundamentalmente, **que trabajen en causas y problemáticas vinculadas a la realidad** (con un 79 %); que **transmitan confianza** y sean transparentes con su información (con un 75 %), y que sean eficientes y consigan resultados (con un 63 %). El elemento al cual se da menos importancia es que las entidades sociales sean accesibles y permitan la participación de su base social, pues ha sido señalado solo por un 20 % de los encuestados.

A pesar de esta valoración mayoritariamente positiva, es innegable que las ONG se enfrentan a muchos desafíos relacionados con su rol y con el papel que juegan o deberían jugar en la sociedad actual y en el futuro. Algunos de los que consideramos más relevantes son los siguientes:

Asistencia *versus* incidencia e innovación social

Con diversos matices, podemos distinguir tres roles fundamentales para las organizaciones sociales, que a su vez pueden desglosarse en diversos subroles, como se detalla en el gráfico siguiente:



Repensando el rol de tu ONG

- Ha de ser acorde con tu misión, tu visión y tus valores, para tener impacto social.
- Ha de aportar valor añadido con respecto a otros actores.
- Ha de ser relevante, según los retos del contexto actual y del futuro.
- Ha de resultar factible conseguir altos resultados con tus activos y con las competencias institucionales.
- Puede asociarse a un modelo de financiación sostenible.
- Ha de catalizar la pasión de tu equipo y de la base social.



Una cuestión clave a la hora de reflexionar sobre el papel que han de jugar las ONG es hasta qué punto pueden desempeñar los tres roles de forma satisfactoria. ¿Se pueden combinar de forma equilibrada diferentes roles o es mejor optar por uno principal al cual se pueda contribuir más? El rol más pertinente para cada organización será el que cumpla determinadas características y, sobre todo, esté alineado con nuestra misión y visión, y aproveche nuestros recursos para aportar más valor añadido.

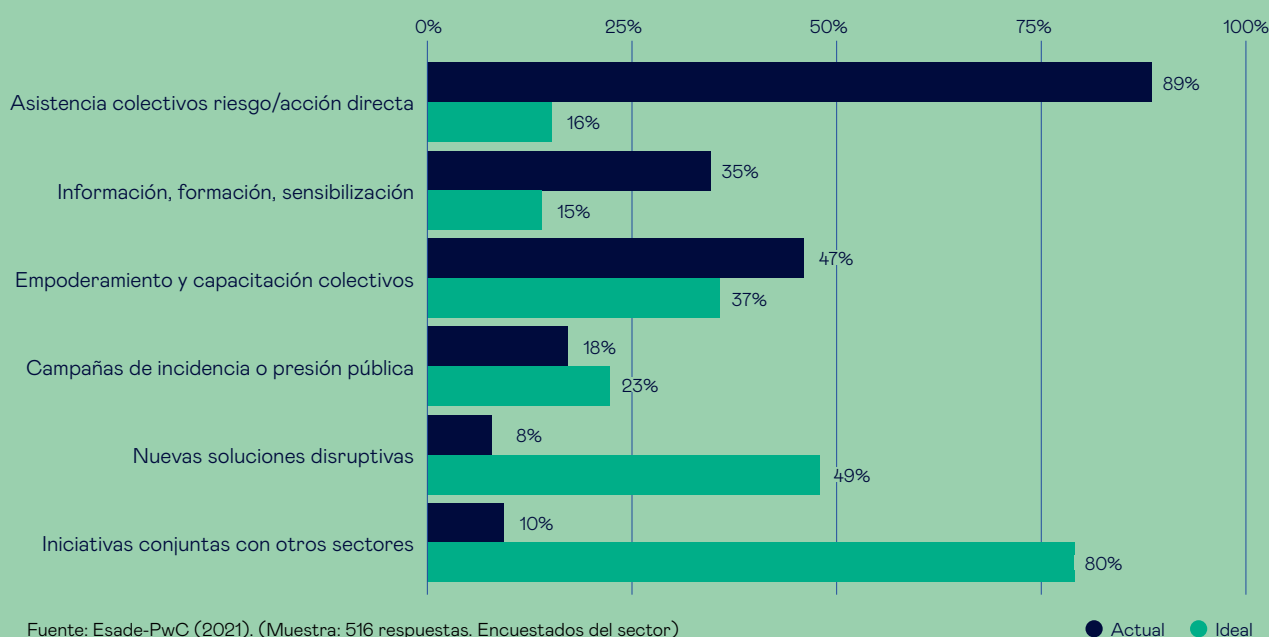
Lo cierto es que muchas ONG mantienen un difícil equilibrio entre las tareas relacionadas con la asistencia y el empoderamiento (en muchos casos, centradas en la prestación de servicios) y un enfoque más orientado a la incidencia y a la innovación social. Los resultados de la encuesta administrada a líderes y trabajadores del sector social muestran que existe **una gran disparidad entre el rol que el tercer sector tiene en la actualidad y el que consideran que debería tener.**

Resultados de la encuesta realizada en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021.⁴²

El rol del tercer sector

Mientras que el 89 % de los participantes en la encuesta señalan la asistencia a colectivos en riesgo y la acción directa como su rol prioritario actualmente, solo el 16 % piensan que es el rol que deberían desempeñar. Por contra, mientras que el 80 % piensan que las organizaciones sociales deberían trabajar fundamentalmente en iniciativas conjuntas con otros agentes y convertirse en agentes de cambio sistémico para la transformación social, solo el 10 % de las personas encuestadas lo señalan como el rol actual de su organización. Vemos, por tanto, que **muchas organizaciones están trabajando en cuestiones asistenciales, pero aspiran a desarrollar una labor de carácter más sistémico y transformador.**

Figura 18: Resultados de la encuesta. El rol de las ONG: percepción del sector



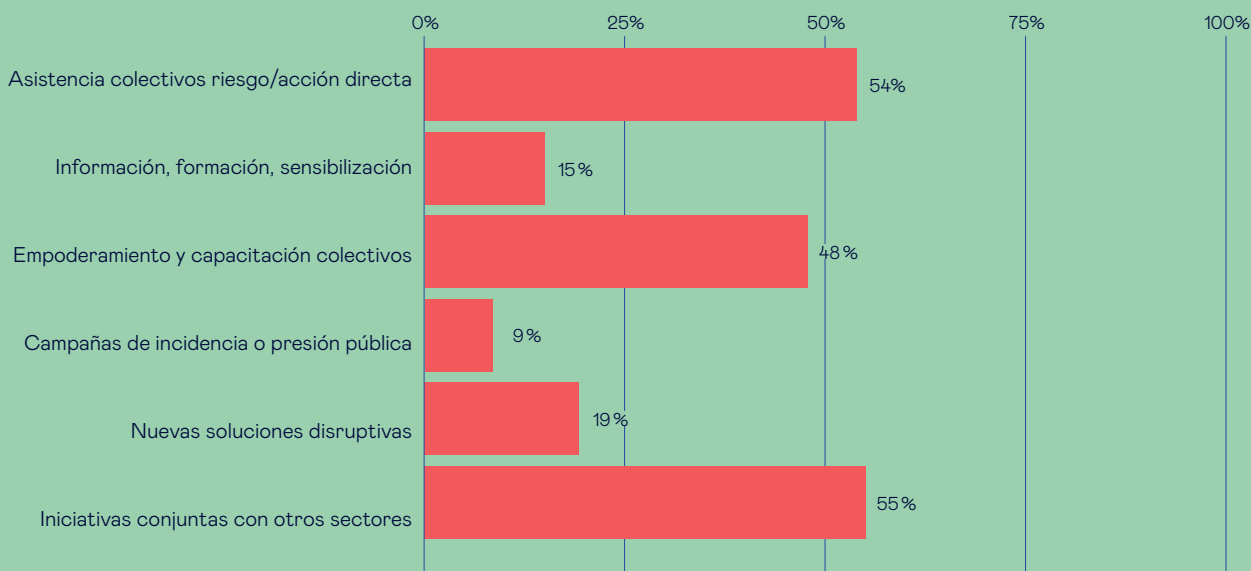
Destaca también que el 49 % consideran que las organizaciones sociales deberían ofrecer **nuevas soluciones disruptivas** a los problemas sociales (rol pionero/innovación social), mientras que solo el 8 % lo definen como el rol actual de su organización.

En definitiva, **existe un gap muy notable entre lo que el sector social está haciendo actualmente** –sobre todo asistencia directa (89 %), seguida de empoderamiento y capacitación de colectivos vulnerables (47 %) y formación y sensibilización (35 %)– **y lo que considera que debería hacer** –trabajo sistémico (80 %) y generación de nuevas soluciones disruptivas (49 %).

Por otra parte, **las personas de fuera del sector, aunque creen que las ONG deberían realizar un trabajo más sistémico** y ser agentes de cambio (55 %), también creen que deben dedicarse a labores más asistenciales y a la acción directa (lo señalan el 54 % de las personas encuestadas).

⁴² Ver anexo para más información de la encuesta y del informe disponible ([aquí](#)) con los resultados completos de la misma.

Figura 19: Resultados de la encuesta. El rol de las ONG: percepción externa



Fuente: Esade-PwC (2021). (Muestra: 1.170 respuestas. Encuestados de fuera del sector)

Repensando el rol de tu ONG

“La incidencia política –que ha estado más en el haber de las organizaciones de cooperación y en las medioambientales– es una línea de actividad que están adoptando, cada vez más y de manera más eficaz, las organizaciones del tercer sector de acción social para defender los derechos de diferentes sectores de la población. Por una parte, convertirse en un “interlocutor social” (como los sindicatos o la patronal) es uno de los objetivos de las plataformas de representación del sector. Por otra parte, tener una incidencia política efectiva (sobre las administraciones, sobre los legisladores e, incluso, sobre el poder judicial o sobre los medios de comunicación) figura entre las estrategias de cada vez más organizaciones y requiere nuevas capacidades, metodologías y alianzas.”

Aportación de uno de los directores participantes en el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021

La cuestión clave, en este sentido, es plantearse si es posible **generar cambios en la vida de las personas sin modificar los fundamentos del sistema económico-político en que viven**. ¿Es posible un cambio duradero si no cambian los valores y los comportamientos de las personas? Es evidente que el rol de incidencia y transformación social es fundamental para llegar a la raíz de las desigualdades, pero la dependencia económica de muchas organizaciones con respecto a los fondos públicos ha limitado, en muchos casos, su capacidad para desempeñar este rol. El contexto actual de crisis supone, en cierto modo, una oportunidad para recuperar esta función y su espacio propio como actoras de la reforma social emergente. **Las ONG necesitan, hoy más que nunca, recuperar su papel político y centrar sus esfuerzos en combatir y desafiar las estructuras injustas que están en la raíz de las desigualdades.**



Para que las ONG vuelvan a conectarse con el activismo de base, tendrán que desafiar y replantear sus relaciones con los donantes y los estados. Necesitarán instigar cambios fundamentales en el liderazgo y la cultura organizacional, diseñados para restablecer la lógica ideacional como su fuerza motriz.

*Quizás lo más importante es que **deberán volver a centrarse en el papel político de la sociedad civil y reclamar un enfoque de transformación social para el desarrollo en el que su papel principal sea desafiar las asimetrías de poder que están en la raíz de la pobreza, la desigualdad y la exclusión.** Reconocer el desarrollo como este tipo de proceso político intrínsecamente complejo y difuso anulará los marcos establecidos descendentes, lineales y basados en proyectos. En cambio, las ONG necesitarán instigar enfoques más flexibles y específicos del contexto que den prioridad a la apropiación y legitimidad local a medida que tratan de abordar las desigualdades estructurales que han marginado a tantos miembros de nuestras sociedades.*

Re-emitidos en este papel, las organizaciones de la sociedad civil se convierten en algo más que medios instrumentales para un fin. Reclaman su valor intrínseco como parte de un sistema democrático reinventado. Se convierten en algo más que proveedores de apoyo estructural ad hoc para los activistas que se ven obligados de mala gana a aceptar su ayuda. Se vuelven auténticamente parte de los movimientos ciudadanos que están en contra del status quo, en contra de las formas estrechamente concebidas de la práctica democrática que están privando a los ciudadanos de sus derechos, en contra de los sistemas de la política convencional que fallan tan visiblemente en su deber de enfrentar los grandes desafíos de hoy, en contra de las desigualdades que privan a las personas de sus derechos humanos básicos. En resumen, las ONG tienen que ser parte de la solución.

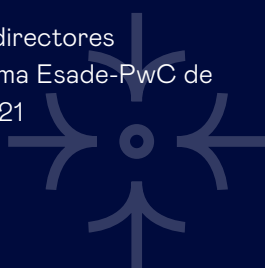


Dhananjayan Sriskandarajah,
secretario general y director ejecutivo de CIVICUS (ver [link](#))

La colaboración y la generación de alianzas como requisito para la transformación social

“Hay entidades que han sido capaces de trabajar con instituciones a las cuales históricamente se habían enfrentado y de empujarlas a ser también parte del cambio. A veces, somos demasiado simplistas o sectarios y, si seguimos así, no se producirá cambio alguno.”

Aportación de uno de los directores participantes en el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021



¿Podemos fomentar la innovación social sin reconvertirnos en organizaciones colaborativas? El contexto en que operan las organizaciones sociales es cada vez más complejo, más interconectado, más cambiante e, incluso, impredecible. Cada vez resulta más difícil para una organización tener suficiente capacidad de acción o incidencia para lograr un impacto, un cambio duradero. La colaboración con otros actores, especialmente aquellos que son distintos a nosotros y de fuera del sector, es y será cada vez más esencial para las ONG del futuro.

La crisis de la COVID-19 ha actuado de catalizador en este sentido, estrechando, en muchos casos, la colaboración de las organizaciones sociales con otros actores, como las administraciones públicas y las empresas. Es previsible y deseable que este tipo de colaboraciones vaya en aumento en el futuro.

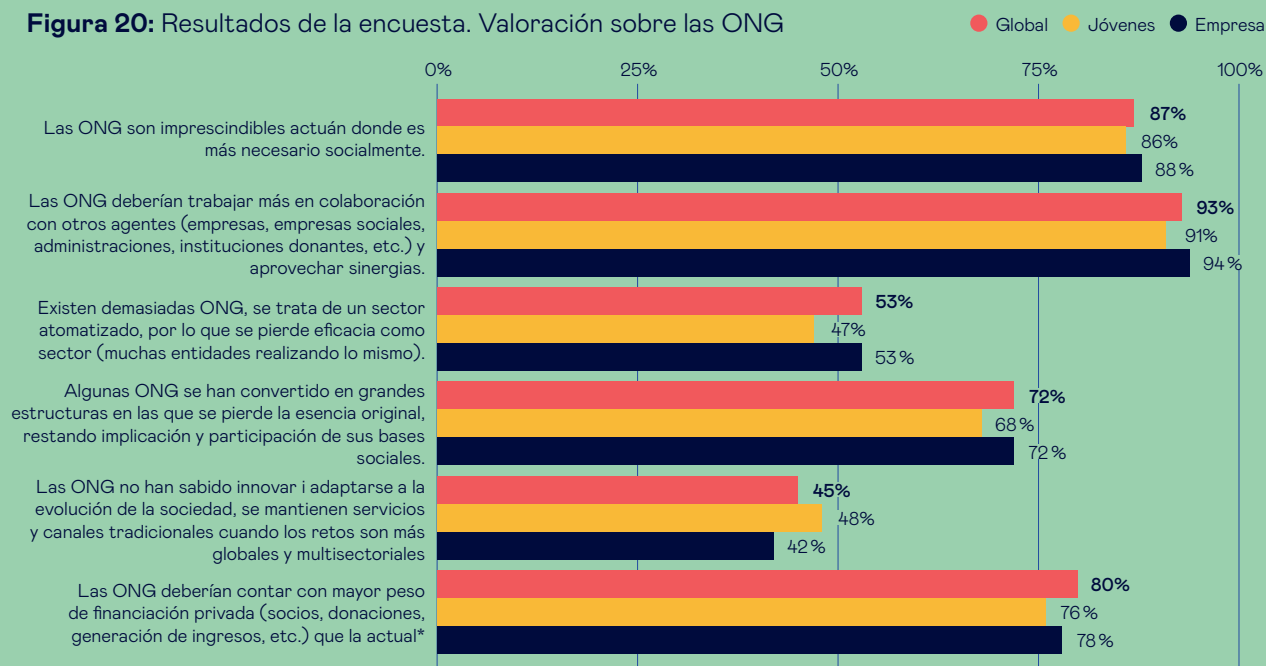
Por tanto, no es de extrañar que este elemento de colaboración figure entre los más valorados en las encuestas realizadas en el contexto de esta investigación, tanto por las personas que trabajan en el sector social como por las de fuera. Como ya hemos indicado, **mientras que el 80 % piensan que las organizaciones sociales deberían trabajar fundamentalmente en iniciativas conjuntas con otros agentes y convertirse en agentes del cambio sistémico para la transformación social, solo el 10 % de las personas encuestadas lo señalan como el rol actual de su organización.** Además, el desarrollo de iniciativas conjuntas con otros sectores es la opción más elegida cuando se pregunta a personas de fuera del sector cuáles creen que deberían ser los principales ámbitos de actuación de las ONG.

Resultados de la encuesta realizada en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021.⁴³

El rol del tercer sector

Esta percepción externa favorable a la colaboración queda claramente reflejada en el **93 % de las personas encuestadas que piensan que las ONG deberían trabajar más en colaboración con otros agentes:** empresas, empresas sociales, administraciones, donantes, etc.

Figura 20: Resultados de la encuesta. Valoración sobre las ONG



*NOTA: Actualmente, por término medio, 2/3 de los ingresos del sector proceden de subvenciones y de las administraciones públicas.

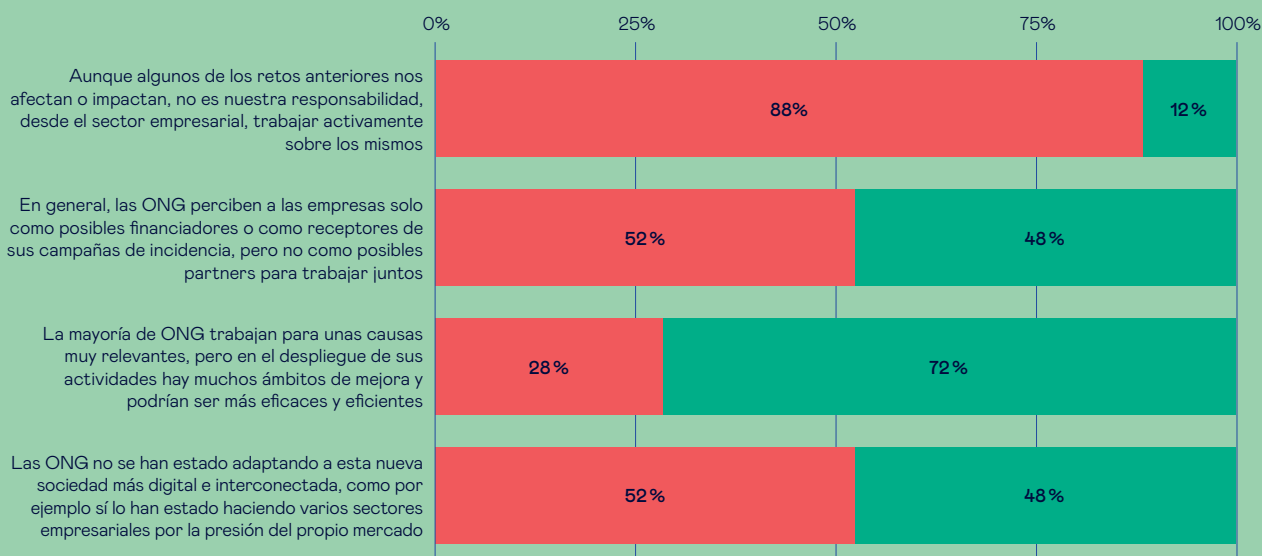
(Muestra: 1.172 / 451 / 743 respuestas. Encuestados de fuera del sector - Global / Jóvenes / Empresa)

Fuente: Esade-PwC (2021)

En este sentido, **el cambio de actitud de la empresa con respecto a su papel en los retos y desafíos sociales supone una gran oportunidad.** Cada vez más empresas son conscientes de su responsabilidad en la construcción de sociedades más justas e igualitarias, tal como se refleja en el 88 % de personas encuestadas del ámbito empresarial que están en desacuerdo con la afirmación siguiente: “Aunque algunos de los retos anteriores nos afectan o impactan, no es nuestra responsabilidad, desde el sector empresarial, trabajar activamente sobre ellos.”

⁴³ Ver anexo para más información de la encuesta y del informe disponible ([aquí](#)) con los resultados completos de la misma.

Figura 21: Resultados de la encuesta. Valoración sobre las ONG



(Muestra: 653 respuestas. Encuestados de fuera del sector - Empresa)

Fuente: Esade-PwC (2021)

● En desacuerdo ● De acuerdo

Aunque cada vez más organizaciones sociales tienen claro que deben apostar por la colaboración, lo cierto es que sigue siendo una asignatura pendiente del sector. Se colabora todavía de forma no suficientemente estratégica. En el subcapítulo siguiente, centrado en los principales retos del sector, seguimos reflexionando sobre cómo avanzar en el diseño de colaboraciones para lograr tener impacto social.

Tenemos claro el “para qué”, pero ¿qué pasa con el “cómo”?

“Se necesita innovación sistémica, no solo innovación desde el punto de vista de cómo avanzar, por ejemplo, en la digitalización de la captación de fondos o en la ayuda al beneficiario. Lo que necesitamos es innovación en el sistema, a escala global. Los vehículos que tenemos como tercer sector no encajan con la situación y con contexto que tenemos hoy en día. Estamos utilizando un martillo para intentar meter un tornillo y, aunque funciona, no es el método más eficiente.”

Pablo Santaefemia, CEO y cofundador de Bridge for Billions. Participante como invitado en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC

¿Qué plus de transformación social aportan las ONG de prestación de servicios con respecto a las empresas sociales y a las empresas responsables?

Esta es una cuestión que el sector no puede obviar. Las ONG siguen funcionando mayoritariamente tal como se crearon hace ya muchas décadas. Los retos a que se enfrentan han evolucionado y también debe evolucionar la manera de responder ante ellos. Han surgido nuevos actores, como los emprendedores y las empresas sociales, así como las empresas responsables, que, en algunos casos, están ofreciendo soluciones más eficientes y eficaces para diversas problemáticas sociales. Las ONG necesitan ser estructuras más dinámicas y flexibles, más capaces de adaptarse y evolucionar con el contexto, orientándose siempre a lograr impacto social y no a conservar una estructura o una manera de hacer determinada.

Es evidente que muchas tareas que realizan las entidades sociales siguen siendo necesarias, incluso algunas más que nunca, pero es preciso repensar e innovar en las soluciones que se ofrecen. Por un lado, estando muy atentos a las nuevas demandas y necesidades de los usuarios y teniendo la suficiente flexibilidad organizativa para hacer ajustes y, por otro, repensando los servicios sociales desde la innovación. El reto de la innovación se analiza también con más detalle en el subcapítulo siguiente.

La necesidad de aumentar la visibilidad y el reconocimiento del sector

Como ya hemos comentado en el primer capítulo, una de las cuestiones que la crisis de la COVID-19 ha puesto sobre la mesa es la escasa visibilidad y el poco reconocimiento que ha tenido el tercer sector, sobre todo teniendo en cuenta su nivel de implicación y participación en la resolución y paliación de las consecuencias de esta crisis. El contexto ha evolucionado y, en muchos casos, el tercer sector no ha sabido evolucionar al mismo ritmo. La aparición de otros actores sociales ha llevado a cuestionar la utilidad y la eficacia de las ONG, a la vez que la digitalización y, con ella, la posibilidad de ejercer la solidaridad de forma mucho más directa, ha convertido en obsoleto el rol de intermediación que muchas de ellas han jugado. El papel que las ONG jugaban en el pasado parece haber quedado diluido, lo cual *puede llegar a convertirse en un problema serio de credibilidad, financiación y representación*.⁴⁴ Se requieren nuevos modelos de organización y de participación más adaptados a este nuevo contexto.

El sector tiene, pues, la asignatura pendiente de incrementar su visibilidad a través de un discurso propio, basado en evidencias rigurosas y en prácticas exitosas, que pongan en valor su contribución a la cohesión social y al bienestar.

Un reto esencial en este sentido es mejorar la comunicación de las organizaciones sociales. En muchos casos, siguen prevaleciendo modelos de comunicación obsoletos, demasiado rígidos y poco reactivos. El sector ha de ser capaz de generar “nuevas narrativas sustitutivas” que se basen en las herramientas que el sector privado utiliza desde hace años, por ejemplo, segmentando mucho mejor las audiencias y apoyándose en organizaciones más pequeñas y ágiles.⁴⁵

"El TSAS se ha visto en buena medida desplazado por otros fenómenos e iniciativas sociales como actor de dinamización social y de formación de la opinión pública. La imagen social del sector no es mala, pero el conocimiento de la ciudadanía sobre su contribución ética y económica a la cohesión social es hoy insuficiente. Superar esta situación exige una reflexión significativa para alumbrar un relato compartido sobre el presente y futuro del bienestar y la contribución del TSAS, así como para determinar los canales más adecuados para ganar visibilidad y prestigio social."

III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social



⁴⁴ Gonzalo Fanjul, participante en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC, Madrid, 2021. Esta idea también queda reflejada en el artículo que publicó en *El País* el 30 de enero de 2021: "ONG: renovación o irrelevancia". Disponible en el siguiente [link](#).

⁴⁵ Ibid.

La comunicación de la acción social: ¿Comunicamos lo que hacemos o hacemos para comunicar?

Esta cuestión es recurrente cuando se trata de la comunicación de la acción social, tanto por parte de entidades sociales como de empresas o fundaciones corporativas.

Tradicionalmente, la comunicación de la acción social ha sido un tema controvertido, ya que prevalecía la clásica mención de “hacer el bien sin que tu mano izquierda sepa lo que hace tu derecha”. Sin embargo, nuevos planteamientos llevan a reflexionar sobre el valor que tiene, para contribuir directamente a la transformación

- MARCA. Comunicar la misión de la entidad y sus actividades para fortalecer la marca de la entidad. La búsqueda de este objetivo debería completarse contestando preguntas del tipo: ¿Para qué quieres difundir tu actividad? ¿Para qué quieres que te conozcan? Seguramente, las respuestas que demos a estas preguntas nos llevarán a los objetivos siguientes.
- INCIDENCIA. Comunicar para concienciar a la sociedad, transmitir los grandes problemas y persuadir para lograr un cambio de comportamiento. Por ejemplo, “quiero conseguir una sociedad más sensible con los problemas medioambientales y que cambie su comportamiento consumiendo de manera más sostenible”, o bien “quiero conseguir una sociedad que ayude a los colectivos más vulnerables y quiero que cambie la regulación”. La comunicación es una herramienta imprescindible para lograr resultados como estos.
- CAPTACIÓN. Comunicar para obtener fondos y donativos. Tiene dos variantes: “mi finalidad principal es captar fondos para una causa y distribuirlos”, o bien “mi finalidad es desarrollar los programas y necesito comunicar para asegurarme la sostenibilidad económica”. Aunque puedan parecer muy similares, en el primer caso, la captación se convierte en el objetivo principal y, en el segundo, es un requisito para la actividad.
- COMUNIDAD. Comunicar para captar nuevas adhesiones a la causa social y generar compromiso con mi comunidad; con mis socios, beneficiarios, donantes, voluntarios o simpatizantes. En todos los objetivos, pero especialmente en este, es relevante conocer bien al receptor del mensaje y adaptar la comunicación a cada uno de los segmentos.

Todos estos objetivos están relacionados y se retroalimentan, pero es relevante entender hasta qué punto predomina uno sobre los demás y como se relacionan. Es necesario hacer el planteamiento inicial de *para qué* quiero comunicar, antes del entrar a analizar qué quiero comunicar.

Una vez determinado el objetivo de nuestra comunicación, el siguiente paso es reflexionar sobre qué quiero comunicar y cómo adecuar los mensajes, el lenguaje, el tono y el canal según el objetivo y el grupo de interés. Comunicaremos datos y comunicaremos historias; conoceremos a nuestro receptor y elegiremos los canales más adecuados; planificaremos una comunicación continua, bidireccional, con la implicación de la alta dirección y de toda la organización, y utilizaremos la tecnología, la inteligencia artificial o los *big data* para hacerla más efectiva, pero todo ello sin olvidarnos del objetivo que queremos alcanzar y de que hemos de ser capaces de medirlo.

Y no será fácil, porque nos encontraremos con retos y dificultades, en un entorno en donde abundan la sobreinformación y los bulos, en que tendremos que conectar con los jóvenes, entrar en nuevos canales e invertir en talento y en tecnología.

No será fácil el equilibrio entre inversión y retorno, entre buscar el objetivo social y caer en el *social washing*, pero la comunicación aporta mucho valor a las causas sociales y a las entidades que trabajan en ellas; por ello, es imprescindible que entre en la agenda de sus órganos de gobierno como un elemento estratégico y se trabaje con creatividad, profesionalidad y rigor.

Marta Colomina,
Managing Director Marketing, RSC y Fundación PwC

Convertirse en organizaciones más transparentes, abiertas y participativas

¿Es factible ser catalizadores del activismo social sin reinventarnos como organizaciones más abiertas? Otro reto para el sector en el contexto actual es no solo ampliar la base social sino también ser un cauce para la participación y la expresión social, tanto de las personas, los grupos o los colectivos a los cuales dirige su acción, como de la ciudadanía en general. Como señala el III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social, en un contexto social de mayor pluralidad y menor intermediación, las organizaciones sociales se enfrentan a la necesidad de ser *más permeables a esa pluralidad (incluso en la composición y en la estructura de los órganos de gobierno y de los equipos técnicos), ser vehículos y promotoras de la participación social más directa de sus usuarios y colaboradores. Se trata, por tanto, de reconstruir la base social del sector con una mayor aproximación a la sociedad civil, salvaguardando su autonomía frente al Estado. Eso es, que sea un sector más participativo en su gobernanza, más amplio y equitativo en su base social.*⁴⁶

La encuesta realizada a jóvenes y otras personas del ámbito empresarial en el marco de esta investigación también pone de manifiesto este relativo alejamiento del sector. **El 72 % piensan que las ONG se han convertido en grandes estructuras que han perdido su esencia original**, en detrimento de la implicación y participación de sus bases sociales.

Resultados de la encuesta realizada en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021.⁴⁷

El rol del tercer sector

Aunque la valoración de las ONG es fundamentalmente positiva, lo cierto es que se detectan diversas áreas de mejora. El 72 % de los encuestados piensan que **algunas ONG se han convertido en grandes estructuras, en las cuales se pierde la esencia original**, lo cual reduce la implicación y participación de sus bases. También son una amplia mayoría las personas que creen que **las ONG deberían trabajar más en colaboración con otros agentes o sectores (93 %) y contar con más financiación privada que la actual (un 80 %)**.

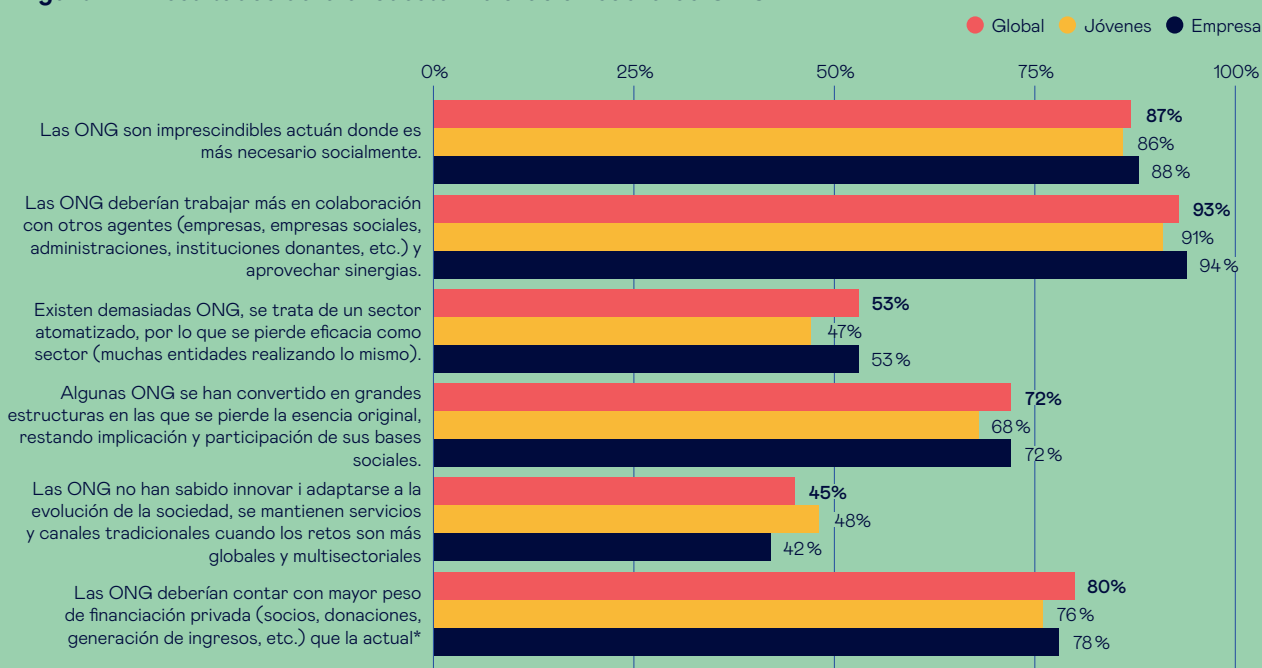
Por otra parte, es interesante destacar que el carácter innovador de las ONG no es mayoritariamente cuestionado: las personas que piensan que las ONG no han sabido innovar y adaptarse a la evolución de la sociedad son el 45%, y también son minoría los encuestados del ámbito empresarial que opinan que el sector no se ha adaptado a esta nueva sociedad digital e interconectada (48 %). Sí se considera, sin embargo, que las ONG podrían ser más eficientes y eficaces: el 72 % de las personas de empresa se muestran de acuerdo con esta afirmación.



⁴⁶ Plataforma de ONG de Acción Social (2019): *III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*.

⁴⁷ Ver anexo para más información de la encuesta y del informe disponible ([aquí](#)) con los resultados completos de la misma.

Figura 22: Resultados de la encuesta. Valoración sobre las ONG



*NOTA: Actualmente, por término medio, 2/3 de los ingresos del sector proceden de subvenciones y de las administraciones públicas.

(Muestra: 1.172 / 451 / 743 respuestas. Encuestados de fuera del sector - Global / Jóvenes / Empresa)

Fuente: Esade-PwC (2021)

Este desafío es especialmente relevante en relación con las generaciones más jóvenes. Aunque las nuevas generaciones son más sensibles que las anteriores a los aspectos sociales, su activismo se desarrolla, en muchos casos, fuera de la esfera del tercer sector. En el apartado siguiente, analizaremos con más detalle cómo las ONG pueden acercarse e implicar más activamente a las nuevas generaciones.

Observamos, pues, que el sector se enfrenta a importantes retos de cara al futuro: desde conseguir el necesario equilibrio entre la prestación de servicios y las tareas enfocadas al cambio sistémico, hasta mejorar su credibilidad y su reconocimiento en la sociedad o redefinir e innovar en sus metodologías y en sus maneras de actuar. Sin embargo, su papel sigue siendo fundamental. No solo porque los retos y las necesidades sociales son más relevantes y urgentes que nunca, sino también por su capacidad de *agrupar a personas en torno a ideas para mejorar el mundo*.⁴⁸ Las ONG seguirán jugando un papel clave en la visualización de nuevos escenarios, nuevas posibilidades más justas y sostenibles, especialmente en contextos como el actual, en que la pandemia de la COVID-19 ha mostrado las costuras de un sistema que ya pocos niegan que es injusto e insostenible. Las organizaciones sociales necesitan equiparse con nuevas herramientas y nuevos enfoques para aprovechar las oportunidades que presenta este nuevo entorno y para convertirse en actores de primer orden en el diseño de las sociedades del mañana.

⁴⁸ Víctor Viñuales, director de ECODES, participante en el Foro de Liderazgo Social Esade- PwC, Madrid, 2021.

2.2 Principales retos a que se enfrentan las organizaciones sociales

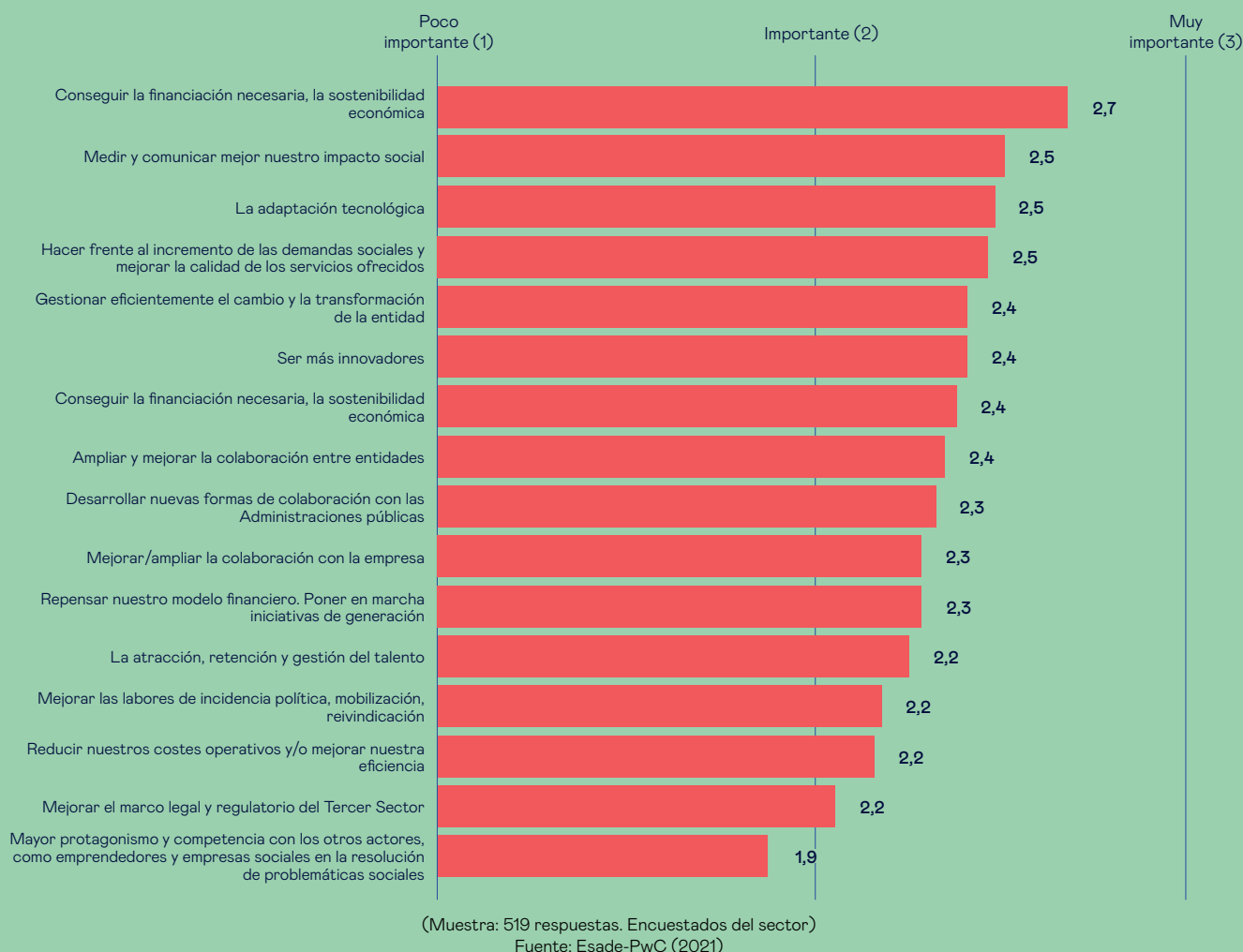
Además de la necesidad de revisar su rol y replantear sus estrategias, lo cierto es que las organizaciones sociales también se enfrentan a importantes retos de carácter más operativo. La encuesta realizada en el marco del presente estudio ofrece datos interesantes en este sentido. Los retos que aparecen como más relevantes para los líderes y trabajadores de las organizaciones sociales encuestados son, por orden de importancia: conseguir **la sostenibilidad económica y la financiación necesaria**; **medir y comunicar mejor el impacto social**; **lograr la adaptación tecnológica**, **y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, para hacer frente al incremento de la demanda**.

En este apartado, se abordan algunos de estos retos y se intentan aportar algunos recursos prácticos que ayuden a las organizaciones a abordarlos.

Resultados de la encuesta realizada en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021.⁴⁹

Principales retos de las organizaciones sociales

Figura 23: Resultados de la encuesta. Retos para el tercer sector



⁴⁹ Ver anexo para más información de la encuesta y del informe disponible ([aquí](#)) con los resultados completos de la misma.

Los retos que se consideran menos importantes son: la competencia con nuevos actores, como los emprendedores y las empresas sociales; la mejora del marco legal y regulatorio del tercer sector; la mejora de la eficiencia y la reducción de costes; la mejora de las labores de incidencia política, y la atracción y retención del talento.

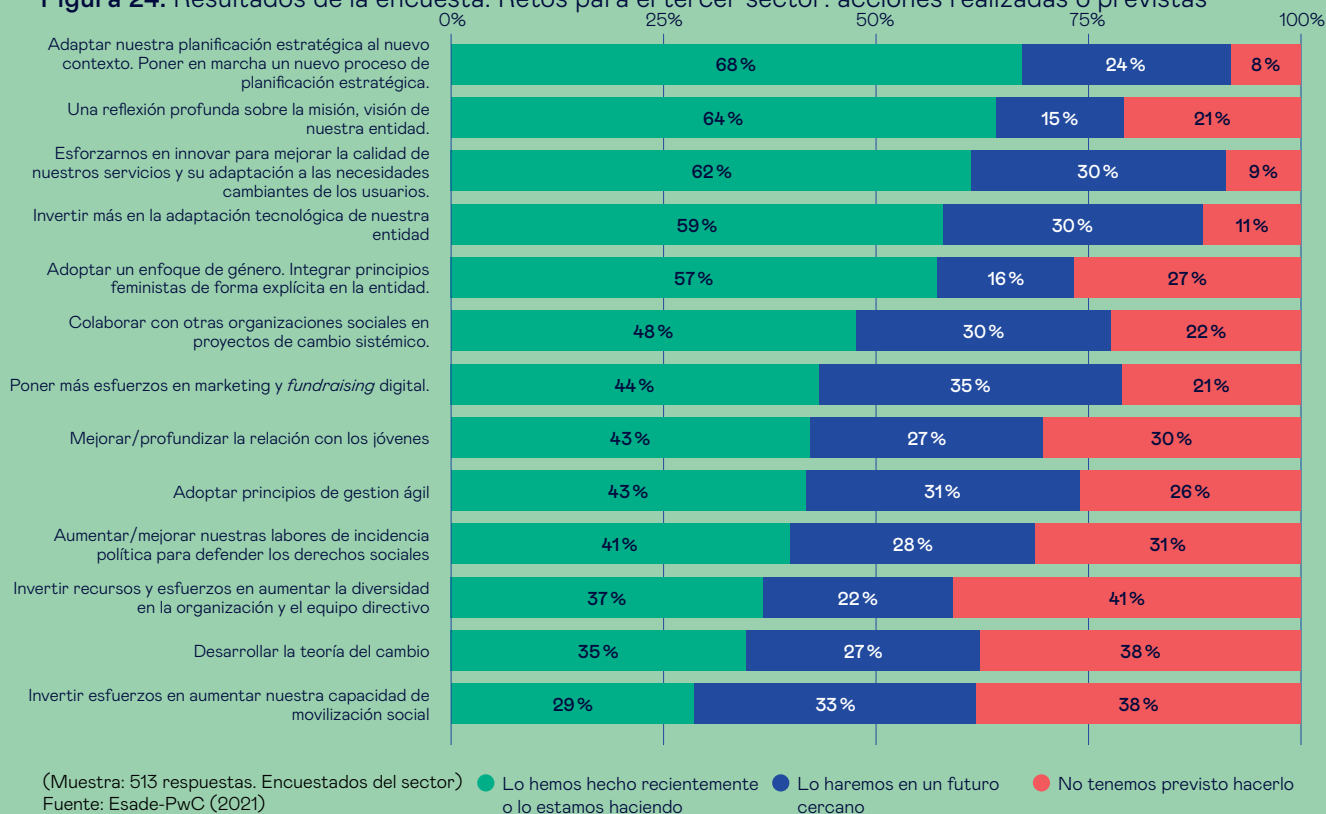
Para hacer frente a estos retos, las organizaciones sociales actualmente han:

- Adaptado su planificación estratégica (68 %)
- Revisado la misión y la visión de la entidad (64 %)
- Innovado para mejorar la calidad de los servicios (62 %)
- Invertido en la adaptación tecnológica de la entidad (59 %)⁵⁰
- Integrado principios feministas de forma explícita en la entidad (57 %)

Vemos, pues, que se está tratando de dar una respuesta de carácter estratégico a los cambios que conlleva el nuevo contexto. En cambio, las cuestiones a las cuales se está prestando menos atención actualmente son aumentar la capacidad de movilización social de las entidades, desarrollar teorías de cambio o fomentar la diversidad en las organizaciones y en los equipos directivos.

Por último, cabe destacar que las cuestiones que las entidades han de desarrollar prioritariamente en el futuro son dedicar más esfuerzos a las actividades de marketing y *fundraising* digital, aumentar la capacidad de movilización social y adoptar los principios de la gestión ágil.

Figura 24: Resultados de la encuesta. Retos para el tercer sector: acciones realizadas o previstas



⁵⁰ En este elemento, también se observan diferencias según el cargo que desempeña la persona encuestada, pues entre los responsables de dirección es mayor el porcentaje de quienes afirman que han trabajado en este ámbito, un 66%, lo cual sitúa esta acción como la primera de las actualmente en curso o previstas a corto plazo para este grupo. Este dato es coherente con la mayor importancia otorgada a la revolución tecnológica como factor de cambio para el sector.

2.2.1 Conseguir resultados con más necesidades sociales... y menos recursos

Como acabamos de ver, el reto de la sostenibilidad económica es el más relevante para la mayoría de las personas encuestadas. Ello plantea un gran desafío para las organizaciones sociales, teniendo en cuenta que en los últimos años han experimentado un aumento constante de la demanda de sus servicios. Una clase media en declive, crisis humanitarias en muchas fronteras, el alto costo de la vivienda, los recortes en los programas gubernamentales o los efectos del cambio climático son solo algunas de las razones que explican la necesidad creciente de los servicios de las ONG. Europa, a pesar de tener unas redes de seguridad pública relativamente bien estructuradas, se enfrenta al desafío creciente que supone garantizar el acceso universal a necesidades básicas como la vivienda, la alimentación y la seguridad personal. El perfil de la exclusión social se ha ampliado y ha alcanzado también a las clases medias, a las cuales ahora les resulta más complejo satisfacer sus necesidades vitales.

Según un estudio reciente en que se entrevistó a 450 líderes del sector,⁵¹ el 77 % de las ONG han experimentado una mayor demanda de sus programas y servicios en el último año. Pero, al mismo tiempo, el 64 % han sido objeto de una mayor demanda de transparencia con respecto al uso de los fondos recibidos de los donantes. En otras palabras, las ONG ahora tienen la tarea de atender las necesidades crecientes de dos grupos de *stakeholders* muy diferentes, aunque menos de la mitad de estas organizaciones han registrado un aumento del voluntariado. El resultado es **un sector que se ve presionado a hacer más sin disponer siempre de los recursos necesarios.**

A ello hay que añadir las consecuencias de la pandemia, que no solo ha multiplicado las necesidades sociales, sino que también las ha hecho más complejas. Muchas organizaciones europeas indican aumentos de la demanda de alimentos de un 20-25 %, porcentaje que asciende hasta el 30-40 % en algunas grandes ciudades, como Ámsterdam, Génova o Madrid.⁵² Casi 59 millones de personas en Europa están en riesgo de desempleo, cifra que podría casi duplicarse como consecuencia de la COVID-19. Además, el impacto de la pandemia ha sido y será significativo en los ingresos de las ONG. Aunque, en algunos casos, se han incrementado puntualmente para hacer frente a las consecuencias sociales de la crisis sanitaria, lo cierto es que, para muchas entidades, ello supondrá una reducción de fondos en sus fuentes de financiación habituales.

La combinación de una mayor incertidumbre sobre la financiación y una mayor necesidad de servicios está poniendo a muchas organizaciones al límite y las obliga a reevaluar su propia eficiencia y eficacia. Muchas ONG tendrán que tomar decisiones difíciles sobre qué necesidades priorizan, sobre la calidad de los servicios que pueden brindar y sobre si deben atender preferentemente la necesidad inmediata u orientarse a causas más sistémicas. De todas maneras, como han puesto de manifiesto los directores y las directoras participantes en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2020-2021, *"no hay más por menos". Si se quiere una intervención social de calidad, necesariamente hay que destinar recursos. Abaratar va en detrimento de la calidad, sobre todo a medio y largo plazo. En este sentido, más que "hacer más", es necesario responder a las necesidades sociales con nuevos modelos de intervención.*



⁵¹ Salesforce (2020): *Nonprofit Trend Report. Insights from over 450 nonprofit leaders into the trends shaping the social sector.*

⁵² McKinsey & Company (2020): *Reimagining European Philanthropy.*

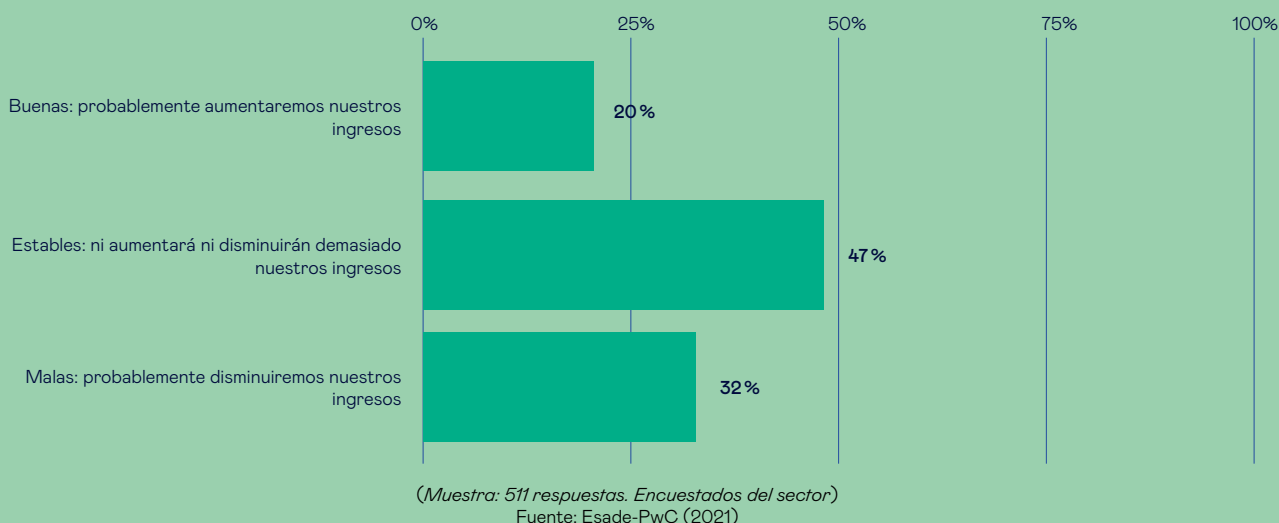
Resultados de la encuesta realizada en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021.⁵³

Perspectivas económicas:

¿Crees que los ingresos de tu organización social en los próximos años...?

Es interesante constatar que, a pesar de las dificultades del contexto, la mayoría de las personas encuestadas creen que los ingresos de su entidad permanecerán estables (47 %), mientras que el 32% piensa que disminuirán. Destaca un 20% que se muestra optimista y cree que los ingresos de su organización incluso crecerán.

Figura 25: Resultados de la encuesta. Perspectivas económicas. Las previsiones de tu entidad para los próximos años (2021 y 2022) son...



Cabe destacar, además, que el **62 % de las personas encuestadas de fuera del sector creen que las ONG tienen que adoptar modelos financieros más sostenibles, incorporando estrategias comerciales e impulsando iniciativas de generación de ingresos relacionadas con la misión de la entidad.**

Algunas cuestiones para tener en cuenta al reflexionar sobre la sostenibilidad económica de nuestra entidad:

1 De la legitimación por la causa a la legitimación por los resultados

Las ONG se han legitimado históricamente en la sociedad por el hecho de que defienden causas nobles y no tienen ánimo de lucro. En la sociedad actual, especialmente a partir de los efectos de la crisis, dado que los recursos económicos son escasos, se reclama una mayor eficiencia a todas las entidades. Las ONG ya no son beneficiosas para la sociedad per se o simplemente por el hecho de defender causas nobles, sino que son valoradas en función de los resultados que consiguen. La orientación a resultados implica gestionar los recursos de un modo más eficiente y transformar la cultura del reporte de *inputs* y *outputs*, que todavía predomina en muchas entidades, por una cultura orientada a resultados (*outcomes*) y al impacto.⁵⁴

⁵³ Ver anexo para más información de la encuesta y del informe disponible ([aquí](#)) con los resultados completos de la misma.

⁵⁴ Fresno, José Manuel (2014): *Cambios Sociales y Tercer Sector: Actuar en un nuevo contexto*. ICONG.

2 Sensibilizar a los donantes y financiadores

En los últimos veinte años, el sector filantrópico ha adoptado un enfoque más riguroso, basado en datos. Si bien ello ha comportado unos beneficios evidentes, lo cierto es que también ha hecho que el proceso de búsqueda y administración de subvenciones resulte más engorroso, especialmente para las organizaciones pequeñas. **Un efecto positivo de la pandemia de la COVID-19 es que ha creado un entorno más flexible:** muchas fundaciones y donantes han relajado los requisitos de las subvenciones, han acelerado la toma de decisiones y han proporcionado a las organizaciones receptoras de fondos una flexibilidad adicional en la forma en que los usan. Las ONG deberían trabajar ahora para que estos avances no se pierdan.⁵⁵

3 Reforzar la propia marca

Desde el punto de vista de la financiación, las ONG compiten entre sí por unos recursos cada vez más escasos. Se enfrentan el reto de diferenciarse en un mercado denso, competitivo y altamente diverso, en que cada organización tiene una historia que presentar y una misión que compartir. Así pues, hemos de ser capaces de transmitir nuestro proyecto, sus objetivos, los resultados alcanzados y los retos a que nos enfrentamos como organización. Y hacerlo de una manera sencilla y adaptada a diferentes públicos, para lo cual la tecnología juega un papel esencial.

El rol crucial del branding⁵⁶

Hace una década, el paradigma dominante de marca en las ONG se centraba en la comunicación. Se creía que, con una mayor visibilidad, un posicionamiento favorable en relación con otros actores y el reconocimiento entre los públicos objetivo se lograría el éxito en la recaudación de fondos. Desde esta mentalidad, el *branding* era una herramienta para gestionar las percepciones externas de la organización, un ámbito de los departamentos de comunicación, *fundraising* y marketing. Por contra, el paradigma emergente considera que la marca tiene un papel más amplio y estratégico en el desempeño de la organización, además de tener un rol interno en la expresión de su propósito y sus valores. Cada vez más, la marca es un ámbito de trabajo de todo el equipo de dirección de la organización, dado que ayuda a desarrollar su capacidad operativa y a mantener el enfoque en la misión social.

4 Diversificar las fuentes de financiación (i): marketing digital

Según un estudio reciente en el ámbito del tercer sector en España, para el 72 % de las entidades el área de marketing/*fundraising* va a ser una de las principales prioridades en el futuro y el 50 % le otorgan la máxima prioridad para poder afrontar los nuevos tiempos.⁵⁷ Hay que tener en cuenta que España aún se halla por debajo de la media europea en cuanto a población donante, así que vale la pena invertir esfuerzos en este ámbito. En este sentido, la asignatura pendiente para muchas organizaciones es impulsar la donación *online*, que ha aumentado notablemente en el último año, además de aprovechar los conocimientos que pueden aportar una gestión adecuada de los *big data* y las técnicas de la economía conductual. Sin embargo, la falta de recursos y de conocimientos específicos provoca que muchas ONG –sobre todo las de tamaño mediano y pequeño– no puedan aprovechar suficientemente todas las herramientas de marketing digital que tienen a su alcance.

⁵⁵ Nowski, Tracy; O’Flanagan, Maisie; Taliento, Lynn (2020): “A transformative moment for philanthropy”. McKinsey & Company.

⁵⁶ Kylander, Nathalie; Stone, Christopher (2012): “The Role of Brand in The Nonprofit Sector”. *Stanford Social Innovation Review*. Primavera.

⁵⁷ Fundación Deloitte, AEF y Fundación Lealtad (2020): *Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas*. Mayo.

Recurso práctico

Algunos recursos para desarrollar estrategias de marketing digital⁵⁰

Materia Gris: *Marketing digital para ONG*. Ofrece una guía breve pero completa para diseñar un plan de marketing digital, estructurado en fases, y detalla las acciones a realizar en cada una de ellas. Disponible en el siguiente [link](#).

Digital Marketing Institute: *6 Digital Marketing Strategies for Non-Profits*. Disponible en el siguiente [link](#).

Salesforce: *5 consejos para que las ONG obtengan más valor de su inversión en marketing digital*. Disponible en el siguiente [link](#).

PORTENT: *Digital Marketing for Nonprofits: A Step-By-Step Guide*. Disponible en el siguiente [link](#).

Carlo Farucci: *12 tendencias de Digital Fundraising en 2021 para ONG y entidades sin ánimo de lucro*. Disponible en el siguiente [link](#).

5 Diversificar las fuentes de financiación (ii): hacia unas organizaciones más híbridas⁵⁸

Otra vía para diversificar los ingresos de las entidades sociales procede del emprendimiento social y la inversión de impacto. Poner en marcha iniciativas generadoras de ingresos, con un menor o mayor grado de conexión con la misión de la entidad, puede ser una vía por explorar para muchas entidades. Además, el emprendimiento social no solo puede fortalecer la sostenibilidad económica de la organización, sino que también supone cuestionar los modelos productivos y de consumo existentes, así como contribuir a la creación de empleo. En un modelo híbrido ideal, el valor social y los ingresos comerciales no son divisibles ni han de ir por separado, sino que están plenamente integrados, de modo que todo lo que se hace produce simultáneamente valor social y valor económico. Por otra parte, cada vez son más donantes y financiadores que utilizan herramientas innovadoras para asignar sus fondos, como las PRI (*program-related investments*), las MRI (*mission-related investments*) o los DAF (*donor-advised funds*).



Recurso práctico

Disponible en el siguiente [link](#).

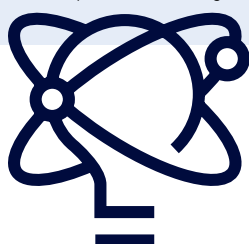
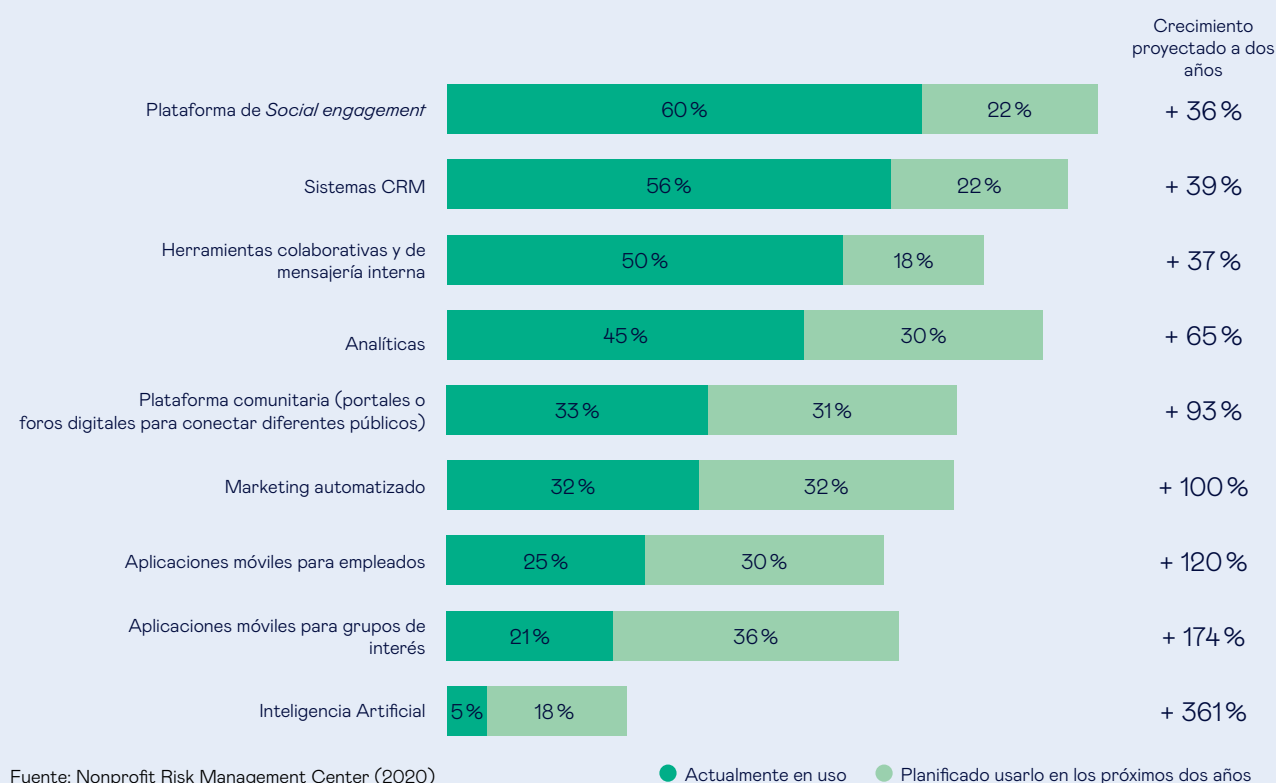
⁵⁸ Para ampliar sobre esta temática, se puede consultar la publicación de Esade-PwC: *ONG Emprendedoras*. Disponible en el siguiente [link](#).

2.2.2 El reto de la transformación digital

La crisis de la COVID-19 ha impulsado un gran avance en el uso de la tecnología digital, que ha sido mayoritariamente positivo (excepto en los casos en que ha sido imposible digitalizar los servicios), pues ha ayudado a las organizaciones a entender mejor qué funciona y qué no, y cómo usar la tecnología para identificar y satisfacer las necesidades de sus usuarios. Sin embargo, también ha permitido observar las carencias de las organizaciones en infraestructura y cultura digital.

Efectivamente, la transformación digital supone un reto para las entidades sociales de todo el mundo. Un estudio reciente en que se entrevistaba a más de 450 líderes de ONG⁵⁹ muestra que la confianza relativamente baja de estos líderes en sus capacidades tecnológicas coincide con una adopción relativamente baja de las herramientas y las plataformas digitales. En el lado positivo, el 60 % de las organizaciones usan plataformas de social *engagement*, que se pueden aprovechar para *fundraising*, así como para facilitar la participación de su base social. Sin embargo, en la actualidad, menos de la mitad de las organizaciones utilizan data *analytics* y solo el 5 % la inteligencia artificial, pero se prevé que esa cifra se dispare en un 361 % en los próximos dos años.

Figura 26: Porcentaje de líderes de ONG que utilizan o planean utilizar las siguientes tecnologías:



⁵⁹ Salesforce (2020): *Nonprofit Trends Report. Insights from over 450 nonprofit leaders into the trends shaping the social sector*. Los datos de este informe se basan en una encuesta administrada a 461 líderes de organizaciones sin ánimo de lucro de los Estados Unidos, el Reino Unido, Canadá y Australia y Nueva Zelanda.

La madurez digital de las organizaciones sociales⁶⁰

Figura 27: Cinco elementos clave de la madurez digital

1

Basamos las decisiones en datos y evidencia

2

Cuando hay un problema que involucra diferentes áreas de la organización, es fácil encontrar y compartir datos

3

Diseñamos nuestros programas y servicios utilizando información sobre sus destinatarios e implicándolos en el diseño

4

Somos capaces de personalizar mensajes a subgrupos específicos de nuestras audiencias en nuestras comunicaciones digitales

5

Somos capaces de pronosticar con precisión los ingresos de nuestras campañas *fundraising*

La madurez digital puede definirse como la capacidad de una organización de aprovechar los datos para informar la toma de decisiones, alcanzar nuevas audiencias, personalizar las comunicaciones y predecir sus ingresos. Un estudio reciente de Salesforce, basado en una encuesta a 867 líderes y trabajadores de ONG de varios países de Norteamérica y Europa, pone de **manifiesto la conexión entre las organizaciones con una alta madurez digital y las que presentan las respuestas más confiables e innovadoras al cambio**. Las organizaciones con una alta madurez digital fueron significativamente más propensas a exceder sus objetivos, incluso durante la pandemia, y también pudieron comprender mejor su entorno y planificar el futuro. Se mostraron menos ansiosas por la viabilidad financiera, menos preocupadas por la retención de talento y con más confianza sobre su impacto a largo plazo.

¿Cuál es el nivel de madurez digital de tu organización? Puntúa estos cinco aspectos entre 1 y 5.

- Menos de 15: **Baja madurez digital**
- Entre 15 y 22,5: **Nivel medio de madurez digital**
- Más de 22,5: **Alta madurez digital**

Este mismo estudio señala que el 85 % de las ONG afirman que la tecnología es importante para su éxito a largo plazo, pero **solo el 23 % tienen una estrategia o visión a largo plazo sobre cómo la van a utilizar**.⁶¹ La capacidad tecnológica es fundamental para la continuidad ahora y seguirá siendo fundamental durante la recuperación, para la toma de decisiones basada en datos y como método de prestación de servicios a menor costo y a mayor escala.



⁶⁰ Salesforce (2021): *Nonprofits Trends Report. Third edition*. Los datos de este informe se basan en una encuesta a 867 líderes y trabajadores de organizaciones sociales de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) y Europa (Reino Unido, Francia, Alemania y Países Bajos).

⁶¹ Salesforce (2020): *Nonprofit Trend Report. Insights from over 450 nonprofit leaders into the trends shaping the social sector*.

Si atendemos el contexto español, en el estudio sobre transformación digital realizado en 2017 en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social⁶² se detectó que el sector estaba más débil en cuanto a la incorporación de los elementos digitales y de la innovación en los programas de actuación, mientras que había avanzado más en comunicación y en gestión interna (y más durante el período de pandemia). Un estudio reciente sobre la transformación digital del tercer sector,⁶³ que recoge la experiencia de 361 organizaciones sociales, también ofrece datos reveladores en este sentido:

- El estudio denota que **el sector social no tiene claros cuáles son las ventajas y los beneficios de la transformación digital ni la complejidad de esta**, que concibe como un objetivo y no como un proceso interno. La mayoría de las ONG están iniciándose aún en ese proceso.
- **Las acciones que sí suponen una auténtica transformación**, vinculadas al talento, al cambio de modelo de negocio, etc., **son mencionadas por menos del 10 %**.
- **Las principales barreras a la transformación digital son económicas (el 69 %), pero no son las únicas**. El 33 % de las organizaciones destacan también la falta de talento y de conocimientos digitales, seguida del desconocimiento de los beneficios y de las ventajas que aporta la transformación digital, señalado por el 24 % de las organizaciones encuestadas.
- Un *zoom* más detallado sobre este apartado señala claramente **la resistencia al cambio de los mandos directivos y que son las pequeñas ONG las que mayor interés tienen en aprovechar el mercado digital**, mientras que las grandes no perciben tan claramente la necesidad de cambiar.
- **El 67 % de las organizaciones no disponen de una estrategia digital**, aunque cabe señalar que el 46,5 % planean implantarla a corto o a medio plazo.
- **Únicamente el 8,3 % de las organizaciones disponen de un departamento o de un equipo específico de marketing digital**. El informe concluye que, en general, el sector no busca talento específico para abordar la transformación digital y que invierte muy pocos recursos en marketing digital.
- **El 24 % de los socios o fondos captados por las organizaciones sociales proviene de internet**. Esto es especialmente relevante para las organizaciones más pequeñas, lo cual pone de manifiesto que tienen la necesidad imperiosa de formación digital para poder aprovechar todas las oportunidades que les ofrece el medio digital.
- **Las tecnologías que se utilizan más son las relacionadas con la colaboración y con la comunicación interna** (el 42 % de las organizaciones), seguidas de la gestión de los clientes/socios (CRM, el 30 %).
- **La utilización habitual de las redes sociales es casi total** y solo el 1,5 % de las pequeñas organizaciones sociales no utilizan las redes sociales ni se lo plantean, por el momento.
- **La utilización de la publicidad online se limita a casos esporádicos**, pues la mayoría de las organizaciones sociales que no la utilizan. Solo las grandes organizaciones la utilizan, aunque de manera ocasional.
- **El 53,7 % no tienen previsto utilizar o invertir en ninguna de estas tecnologías –big data, internet de las cosas, blockchain, inteligencia artificial, realidad virtual y/o aumentada– en un futuro a corto o medio plazo para el desarrollo de sus actividades**.

⁶² Caralt, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2017): *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Disponible en el siguiente [link](#).

⁶³ ISDigital (2019): *Barómetro del tercer sector*. ISDIGITAL.DATA.

“La digitalización de las entidades no lucrativas ha dejado de ser una oportunidad para convertirse en una necesidad.”

Queda, pues, mucho camino por recorrer, tanto a la hora de aplicar la tecnología para mejorar procesos internos como para mejorar la forma de intervención. Las ONG tienen la oportunidad de organizar, analizar y combinar la información sobre financiadores, programas y beneficiarios/usuarios, lo cual puede impulsar nuevos niveles de transparencia y de impacto.

Algunas ideas en el camino hacia la transformación digital

1 Los datos son el combustible para la transformación digital y la agilidad

Para tomar decisiones basadas en datos, los datos deben recopilarse en un formato estandarizado en un solo lugar. Todos los miembros de la organización deben poder utilizar el mismo sistema de trabajo. Por tanto, se necesita una plataforma con un modelo de datos común que alimente las áreas de marketing, programas y *fundraising*, en vez de tener múltiples sistemas para cada departamento.

2 Construir una cultura digital en las organizaciones

No se trata de la tecnología, sino de cambiar la mentalidad y las formas de trabajar. Claramente, si queremos impulsar nuevas formas de trabajar –por ejemplo, en la nube–, hemos de adoptar una nueva cultura organizacional, lo cual no es fácil. Se trata de un camino constante, que debe ser compartido por un liderazgo inclusivo, que entienda los desafíos y guíe la organización a alcanzar nuevos logros. Además, en muchos casos, esta nueva cultura organizativa también debe ir acompañada de nuevos procesos y estructuras, priorizando las estructuras más horizontales y flexibles, el trabajo por proyectos, etc.

3 Nuevos entornos laborales virtuales

La cultura organizativa satisface la necesidad de conexión y pertenencia de las personas. Hoy en día, muchas personas se unen a determinadas organizaciones porque comparten sus valores y un propósito superior. Para las ONG, especialmente si están geográficamente dispersas o en el contexto actual de teletrabajo generalizado, dichos valores y propósitos deben brillar más que nunca. Una cultura clara e intencional es la base del sentido de conexión de los trabajadores con algo más grande que ellos mismos. Para dar forma a una cultura virtual sólida, es necesario adoptar esta visión y habilitarla de forma remota. La cultura de nuestra organización debe promover la confianza, crear sentido de pertenencia, ser dirigida desde una perspectiva centrada en el ser humano y ofrecer las herramientas para un trabajo virtual de éxito.⁶⁴

4 Afrontar la brecha digital

Es tentador dar por sentada la tecnología digital. Pero lo cierto es que hay muchas personas que todavía luchan por adquirir los equipos y los conocimientos necesarios para participar en la sociedad digital. Incluso en los Estados Unidos, según un estudio de Microsoft, a finales de 2018 más de 162,8 millones de estadounidenses no podían pagar el servicio de internet de banda ancha y otros 24,7 millones no tenían acceso a dicho servicio.⁶⁵ En España, se calcula que existen 300.000 hogares no pueden permitirse el acceso a internet. Las ONG juegan un papel esencial para asegurar que nadie se quede atrás en la sociedad digital.



⁶⁴ Accenture (2020): *Virtual Ways of Working*.

⁶⁵ Bureau of Labor Statistics; Microsoft (2018): *FCC 2018 Broadband Report*.

Algunas tecnologías para tener en cuenta

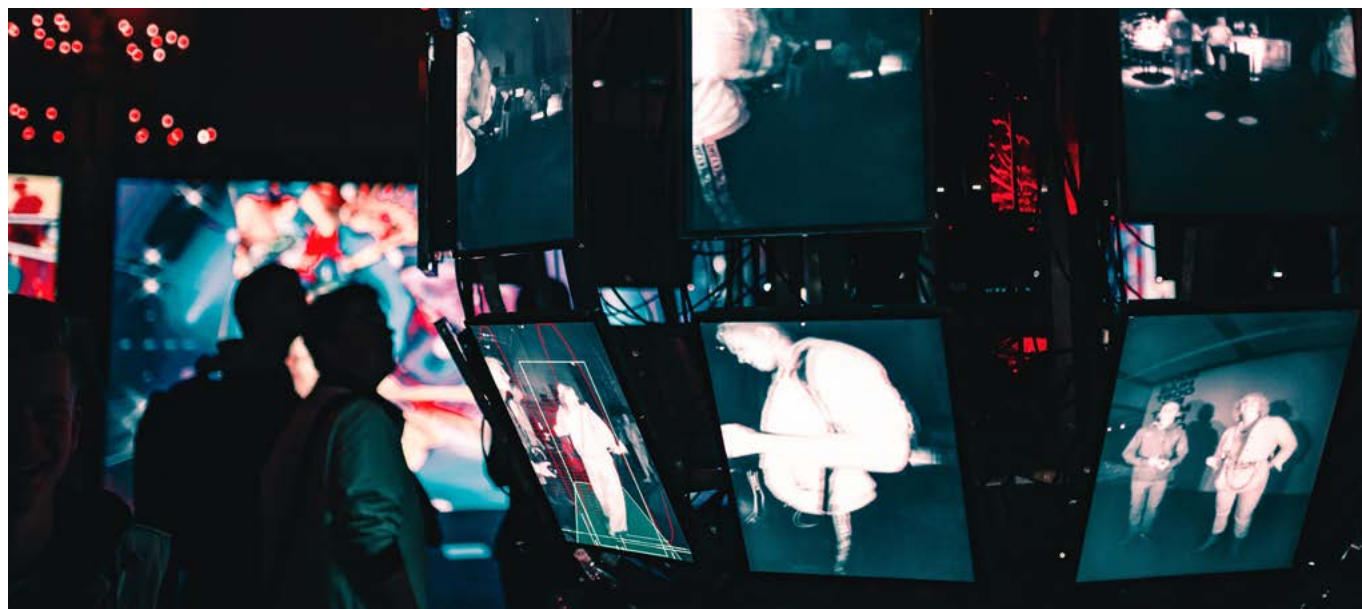
La **realidad aumentada**, en que los elementos virtuales se integran en la vida real, ya está siendo utilizada con éxito por diversas ONG. Es el caso, por ejemplo, del NHS del Reino Unido, que la utiliza para buscar donantes de sangre. La realidad aumentada puede utilizarse también para facilitar la participación de los donantes y financiadores en diversas actividades, incluidas las visitas sobre el terreno; para conectarse con trabajadores de campo en todo el mundo o para crear experiencias más “empáticas” con nuestros colaboradores, socios y voluntarios. Más información y casos prácticos en el siguiente [link](#).

La **inteligencia artificial (IA)**, que puede permitir a las ONG mejorar su forma de resolver los desafíos sociales y medioambientales. Una de las aplicaciones más interesantes de la inteligencia artificial es el algoritmo utilizado por la organización Crisis Text Line para predecir el riesgo de suicidio mediante el análisis de las conversaciones online. Otro ejemplo destacable es el de Médicos Sin Fronteras, cuyo objetivo es combatir la propagación de la resistencia a los antimicrobianos y garantizar el acceso equitativo a un diagnóstico adecuado en todo el mundo. Con ese objetivo, utilizan un modelo de reconocimiento de imágenes para proporcionar el tratamiento antimicrobiano adecuado a los pacientes en áreas de bajos recursos.

La inteligencia artificial también puede contribuir a mejorar nuestras estrategias de *fundraising*. Las ONG pueden utilizar herramientas impulsadas por IA para revisar multitud de datos relacionados con las donaciones y obtener así una comprensión real del historial y de los intereses de sus seguidores, lo cual les brinda una información valiosa sobre la cantidad más adecuada que deben solicitar a cada socio, el mejor momento para solicitar una donación, las campañas en que puede estar más interesado, etc.

La tecnología **blockchain** puede brindar a las ONG la oportunidad de rendir cuentas de sus actividades, rastrear el traspaso de fondos del donante al beneficiario o demostrar en tiempo real el avance de los programas, entre otras múltiples aplicaciones. Para más información y ejemplos en el siguiente [link](#).

No hay que olvidar las nuevas tecnologías de pago, como **Venmo, Apple Pay o Google Wallet**. Se trata de tecnologías muy populares entre los donantes jóvenes, un nicho de población al cual les cuesta llegar a muchas ONG.



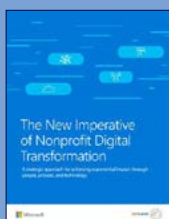
Recursos prácticos

Bankia Índicex Social

Es un indicador para ONG que permite analizar de forma sencilla, mediante un diagnóstico, si las comunicaciones que realizan están ajustadas al nuevo entorno digital, y valorar la calidad de estas. Para ello, se analizan más de 100 parámetros, agrupados en siete áreas *online*: transparencia informativa, afiliaciones y donaciones, contenidos y redes sociales, movilidad, posicionamiento SEO, marketing digital y analítica web. Disponible en el siguiente [link](#).

Digital Nonprofit Ability Assessment (DNA)

NetHope ha desarrollado esta herramienta para que las organizaciones puedan tomar decisiones sobre cómo comenzar su viaje de transformación digital. A través de una encuesta *online*, DNA ayuda a las organizaciones a: i) determinar cómo prepararse para la transformación digital; ii) medir su desempeño, con puntos de referencia sectoriales establecidos, y iii) proporcionar información sobre los puntos fuertes y débiles de la preparación, las personas, los procesos, la tecnología, los datos y la inversión. Disponible en el siguiente [link](#).



Microsoft & NetHope (2020): *The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation. A strategic approach for achieving impact through people, process and technology*

Este informe argumenta por qué las organizaciones no lucrativas deben transformarse digitalmente. Comparte conocimientos de líderes de ONG que han aceptado esta realidad y ofrece una orientación práctica sobre cómo comenzar a construir una estrategia digital transformadora. Disponible en el siguiente [link](#).

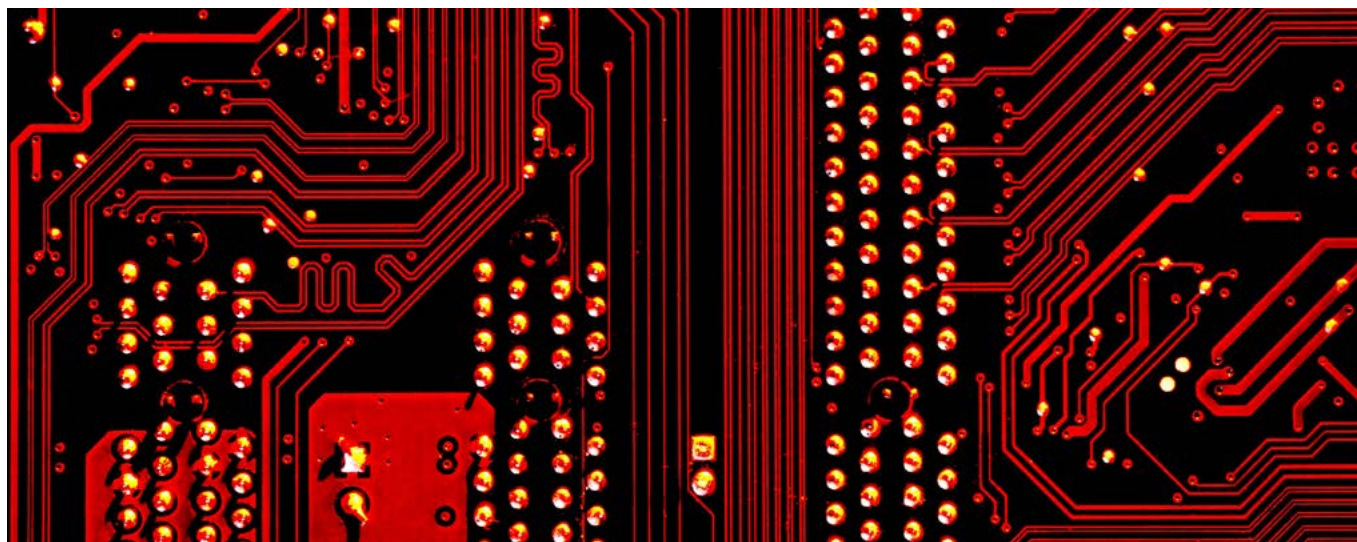
Digital Innovation in Nonprofit Organisations: 6 Areas to Target

Identifica seis áreas prioritarias en que las ONG deberían invertir sus esfuerzos. Disponible en el siguiente [link](#).



Transformación digital. La escolita de ONG

Guía de transformación digital para ONG. Disponible en el siguiente [link](#).



2.2.3 El reto de la innovación

La innovación debería ser uno de los objetivos básicos de las entidades sociales. Una innovación dirigida no únicamente a mejorar la eficiencia de las organizaciones, sino sobre todo a generar nuevas formas de intervención, organización y acción que consigan mejores resultados e impacto. Sin embargo, el sector no puntúa suficientemente alto en innovación. A pesar de que, en los últimos años, muchas organizaciones se han mostrado sumamente creativas a la hora de afrontar retos diversos y complejos, lo cierto es que la innovación no está suficientemente integrada en las culturas organizativas y en el día a día del tercer sector. Muchos de los esfuerzos del sector social, a menudo por exigencia de los donantes, se han centrado en los grandes programas, diseñados en detalle desde el inicio, que han dejado poco espacio para la experimentación. **Existe todavía demasiada aversión al riesgo y no se aprovechan suficientemente el aprendizaje y las lecciones de lo que no ha funcionado.**

Durante la crisis provocada por la COVID-19, la creatividad y el ingenio del tercer sector han sido extraordinarios. La mayoría de las organizaciones se han movido rápidamente más allá de lo que siempre habían hecho y han explorado nuevas formas de trabajar. Han respondido a la crisis y han buscado una ruptura con la práctica, grande o pequeña, para resolver los nuevos problemas y generar un impacto social significativo. **El reto consiste ahora en no perder la mentalidad y la agilidad conseguidas durante la pandemia** y seguir explorando diferentes formas de trabajar.

Algunas posibles líneas de refuerzo de la dimensión innovadora son:

- Explorar la sinergia entre la dimensión tecnológica y la dimensión social en las respuestas a los problemas sociales.
- Cooperar con otros actores más allá del Tercer Sector (con redes de gestión y difusión del conocimiento y con la universidad).
- Generar de modo sistemático espacios-laboratorio para la emergencia de ideas, así como espacios de transferencia y aprendizaje de experiencias piloto.
- Introducir e incorporar de modo más sistemático el ciclo de la innovación (concepción, pilotaje, evaluación, escalaje).

Plataforma de ONG de Acción Social (2020):
III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Plan Operativo Anual 2020.

La mayoría de las ONG saben que hoy en día ya no es suficiente ofrecer los mismos servicios de la misma manera. Lamentablemente, la mayoría tienen dificultades para anticipar las nuevas oportunidades o para poner en marcha enfoques distintos que puedan extender su alcance o magnificar su impacto. Es difícil desviarse de la norma –para seguir unos principios novedosos, adoptar un pensamiento poco ortodoxo y aprender de los fracasos. A menudo, es necesario que haya una crisis para que los líderes de las entidades sociales rompan verdaderamente con el *statu quo*. La clave para que las ONG se vuelvan proactivas y efectivas en la innovación radica, en gran medida, en **comprometerse con un enfoque continuo e intencional**. A pesar de nuestra tendencia a aplaudir a los emprendedores “heroicos”, la innovación rara vez proviene de un golpe maestro de un genio. Para la mayoría de las organizaciones, los procesos de innovación requieren una exploración sistemática, experimentación y ciclos de aprendizaje, ensayo y error. La innovación no es ni magia ni misterio, sino que debe cultivarse deliberadamente.

Una cuestión fundamental en el proceso de innovar es lo que podemos denominar el “dilema de la innovación”: destinar suficientes recursos a la explotación –a la mejora y a la ampliación de las competencias, de las tecnologías y de los paradigmas de la organización–, al tiempo que se invierte también en la exploración –la experimentación de nuevos conocimientos y alternativas.⁶⁶ La mayoría de las organizaciones tienden a privilegiar la explotación, dado que tiene

⁶⁶ Vid. James G. March.

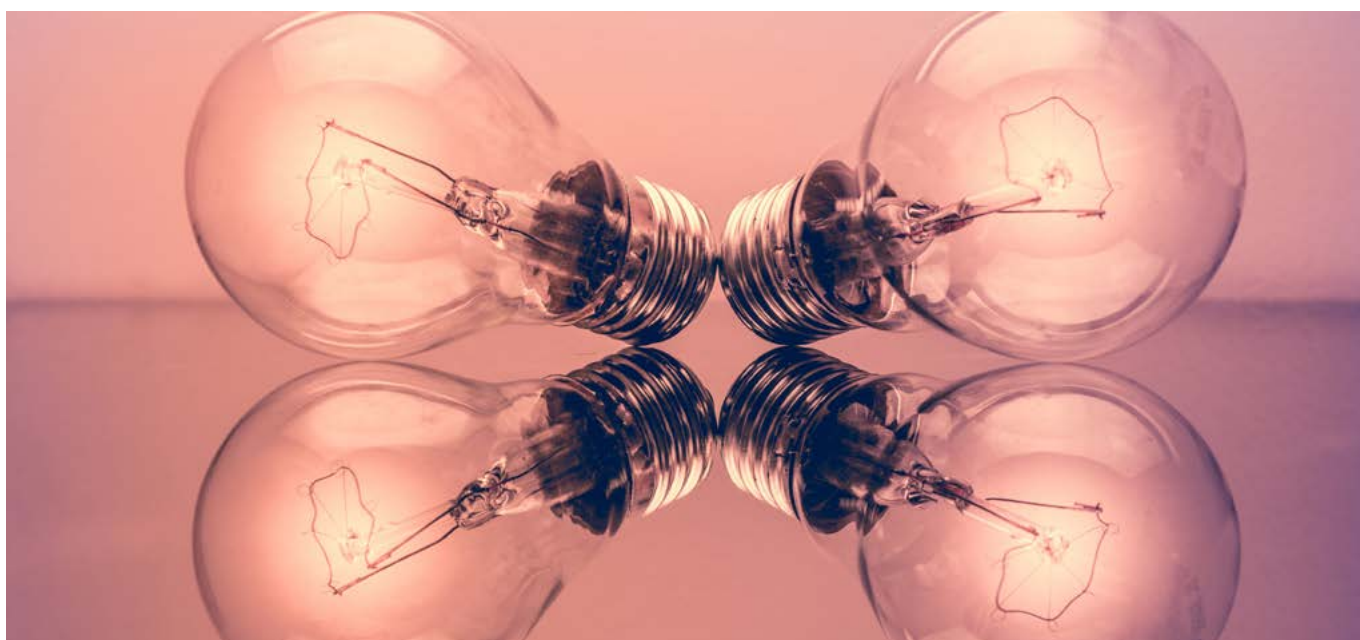
más probabilidades de éxito a corto plazo. Sin embargo, la supervivencia de una organización en un entorno como el actual se basa en la experimentación y en la innovación disruptiva, en ser capaces de anticipar el futuro y de equipar la organización con las herramientas necesarias para desenvolverse en él. Esta es una asignatura pendiente para el sector, al cual mayoritariamente le cuesta entender qué elementos disruptivos van a afectarle, así como convertirse en organizaciones disruptivas.

Prácticas inspiradoras

Con el objetivo de fomentar el intraemprendimiento, hace seis años la **Asociación Española contra el Cáncer** empezó a desarrollar “**viveros de creatividad**” para que personas de diferentes ámbitos de la organización crearan grupos de trabajo y desarrollaran proyectos. En el primer año, se presentaron diez iniciativas y se seleccionó una para su desarrollo. Los principales aprendizajes que se han acumulado en estos años de experiencia se resumen del modo siguiente:

- No basta con tener una gran idea: ha de estar integrada en la estrategia desde arriba y, además, hay que dotarla de recursos.
- Es fundamental que existan buenos canales de comunicación.
- Es necesario reconocer y visibilizar a los intraemprendedores.
- Un reto pendiente es integrar el enorme conocimiento existente en la organización y conectarlo con el emprendimiento interno.

Ayuda en Acción está poniendo en marcha la iniciativa **Social Solver**, una plataforma a modo de *marketplace* de retos o problemáticas que la organización encuentra en el desarrollo de sus proyectos (desde el diseño de un grifo que ahorre agua hasta una app para protegerse contra la violencia de género). A través de una red de ingenieros, empresas y *start-ups* de todo el mundo, se buscan soluciones para este reto. Las soluciones son objeto de análisis y la mejor valorada obtiene un premio monetario, que puede reinvertirse en el proyecto o utilizarse para que la persona o el equipo que han desarrollado la solución puedan implicarse también en su implementación. La última etapa es que esas soluciones puedan ser apropiadas localmente y ser escaladas, ya al margen de Ayuda en Acción. Además, se trata de una plataforma abierta, para que cualquier otra ONG pueda hacer uso del conocimiento desarrollado.



Seis elementos para desarrollar la capacidad de innovación

1

Liderazgo catalizador

2

Cultura organizativa curiosa

3

Equipos diversos

4

Límites organizativos porosos

5

Rutas efectivas de la idea al proyecto

6

Disponibilidad de recursos

Un **liderazgo catalizador**, que capacita al equipo para resolver problemas importantes:

- Establece una visión inspiradora.
- Define las preguntas y los resultados en que centrarse, y luego da a las personas una amplia libertad para innovar dentro de esos límites.
- Modela comportamientos que otros deberían emular.

Una **cultura curiosa**, en que el equipo mira más allá de sus obligaciones diarias, cuestiona las hipótesis y desafía de forma constructiva el pensamiento de los demás, así como el *statu quo*. Las organizaciones con culturas curiosas:

- Promueven la comunicación, la colaboración y la confianza.
- Fomentan el pensamiento crítico y el debate.
- Repiensan su espacio físico.

Equipos diversos, con distintas procedencias, experiencias, actitudes y capacidades. Las organizaciones que despliegan equipos diversos para la innovación:

- Contratan a personas diversas en tres dimensiones: en demografía, en habilidades y estilos cognitivos e intelectuales, y en habilidades y experiencias profesionales.
- Diseñan equipos para aprovechar mejor la diversidad.
- Preparan al personal para liderar y para contribuir a equipos que son diversos e inclusivos.

Límites porosos, que permiten que la información y los conocimientos fluyan hacia la organización, procedentes de voces externas (que incluyen a los beneficiarios) y de toda la organización. Las organizaciones con fronteras porosas:

- Cocrean soluciones con sus *stakeholders*.
- Integran voces e ideas externas a la organización.
- Invierten en personal, en relaciones y en sistemas internos y externos que respalden el intercambio fluido de conocimientos.

Rutas de ideas que proporcionan estructura y procesos para identificar, probar y transformar conceptos prometedores en soluciones. Las organizaciones con rutas de ideas efectivas:

- Generan nuevas ideas de forma sistemática.
- Prueban ideas utilizando criterios, métricas y metodologías claramente articulados.
- Priorizan y escalan las ideas con mayor potencial.

Los **recursos** disponibles (financiación, tiempo, capacitación y herramientas) son vitales para respaldar el trabajo de innovación. Las organizaciones con recursos preparados para la innovación:

- Obtienen recursos financieros para una financiación flexible de la innovación.
- Estructuran los roles del personal para permitir el enfoque a la innovación, al tiempo que cumplen con los programas y con las operaciones actuales.
- Invierten en tecnologías, herramientas y formación de apoyo.

Recursos prácticos

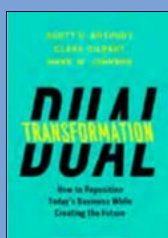
Fomentando la innovación social



Instituto para la calidad de las ONG – ICONG (2018): ***Oportunidades y barreras a la innovación: un estudio cualitativo en organizaciones del tercer sector.*** Disponible en el siguiente [link](#).



Observatorio de la Realidad Social del Gobierno de Navarra (2020): ***Guía de innovación social en el ámbito de los servicios sociales.*** Disponible en el siguiente [link](#).



Anthony, S. D.; Gilbert, C. G.; Johnson, M. W. (2017): ***Dual Transformation. How to Reposition Today's Business While Creating the Future.*** Describe el proceso de adaptación con éxito de un modelo de negocio actual al nuevo mercado y entorno digital. El libro ofrece una visión crítica para responder a un *shock* disruptivo con tres proposiciones de valor: a) reposicionar el negocio de hoy para maximizar la resiliencia; b) crear un nuevo motor de crecimiento, y c) aprovechar los activos para posicionarse en nuevos mercados creativos.

Sahni, N.; Lanzerotti, L.; Bliss, A.; Pike D. (2017): ***"Is Your Nonprofit Built for Sustained Innovation"***. *Stanford Social Innovation Review*, 1 de agosto. Disponible en el siguiente [link](#).



2.2.4 Diversidad, inclusión y gestión del talento

La diversidad en el lugar de trabajo es **comprender, aceptar y valorar las diferencias entre las personas:**

- de diferentes razas, etnias, géneros, edades, religiones, capacidades y orientaciones sexuales
- con diferencias en educación, personalidad, conjunto de habilidades, experiencias y bases de conocimientos

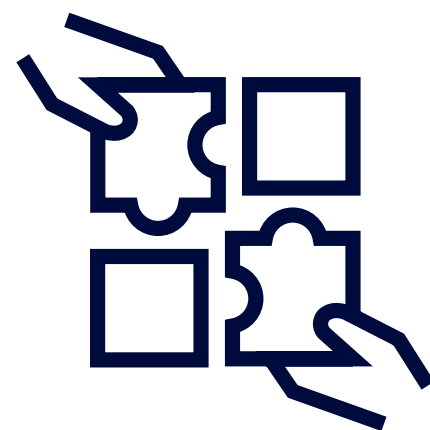
Un buen sistema de gestión del talento mide y gestiona el desempeño de los miembros del equipo mediante la capacitación, el apoyo y la retroalimentación, con el fin de conocer cuáles son las competencias necesarias para alcanzar el éxito personal y empresarial. Debe estar alineado con el plan estratégico de la organización y detallar las estrategias y tácticas que se seguirán para atraer, desarrollar y retener a los miembros de la organización: dónde y cómo encontraremos el talento que necesitamos; cómo desarrollaremos a las personas para asegurar que logran los objetivos individuales y organizativos, y cómo crearemos una cultura organizativa y unas condiciones laborales que favorezcan la retención del talento

Esade-PwC (2018): **¿Hacia dónde va el liderazgo social?** Disponible en el [link](#).

La fuerza impulsora de las organizaciones sociales siempre ha sido el compromiso de sus integrantes. Los miembros de las ONG suelen sentirse impulsados por la misión y unidos por un propósito común. Sin embargo, aunque ello supone un factor motivador muy importante, las organizaciones del tercer sector deben ser más proactivas en la atracción, **la retención y el desarrollo de sus equipos si no quieren enfrentarse a un déficit de liderazgo y a la pérdida de los mejores talentos. Aunque es un tema al cual cada vez se presta más atención en el sector, todavía son mayoría las organizaciones sociales que no tienen políticas claras de gestión del talento.** No definen objetivos específicos relacionados con el talento, más allá de mantener su rotación al mínimo, y tampoco se visualiza claramente cómo contribuyen sus miembros a la consecución de su misión.

Aunque las ONG tienen la desventaja de no poder ofrecer, en muchos casos, sueldos o estímulos materiales tan competitivos como los de la empresa, lo cierto es que cuentan con importantes activos para atraer al talento y retenerlo: un propósito motivador, proyectos y retos estimulantes e innovadores, ambientes laborales flexibles y buenos entornos de trabajo.

Por otra parte, **existe una demanda creciente de inclusión, equidad y diversidad** tanto en nuestras comunidades como en las organizaciones y empresas. Ya sea para promover la justicia, impulsar la innovación o aumentar la productividad, el valor de la diversidad es indiscutible. Pero, como todos los sectores, el sector social lucha por desarrollar a sus equipos y construir el tipo de cultura organizativa que permita hacer avanzar la inclusión. **Para las ONG**, que normalmente gastan menos del 10 % en costes generales, **los programas de desarrollo del liderazgo y de diversidad e inclusión son poco frecuentes.**



Casi el **65 % de las organizaciones** encuestadas en la *2020 Nonprofit Talent Management Priorities Survey* indican que **no tienen una estrategia formal de gestión del talento**. De acuerdo con los resultados de la encuesta, los principales obstáculos para una gestión del talento exitosa son la falta de personal de recursos humanos dedicado a ello, la falta de recursos económicos y una cultura o un liderazgo disfuncionales.

La encuesta también muestra otros datos interesantes: la razón principal para dejar de trabajar voluntariamente en las ONG es la falta de oportunidades para la movilidad ascendente y para el crecimiento profesional (el 60 % de los encuestados), seguida de las motivaciones económicas (el 48 %).

Por otra parte, las tres prioridades más importantes en la gestión del talento son la cultura y el *engagement*; la adquisición del talento, y la gestión del desempeño.

Más información en el siguiente [link](#).

Práctica inspiradora

Poner al usuario en el centro del sistema.

Hablar de diversidad también implica incluir a colectivos que hasta ahora no tenían voz. Para **Educo** sería el caso de los niños y las niñas, sus usuarios. *“Escuchar a la infancia y no decidir por ellos”* es la consigna del nuevo equipo de dirección, incorporado recientemente en la entidad. Tiene el reto de incluir a los niños y niñas y a los adolescentes incluso en la gobernanza de la organización.

Para la directora de Educo, el enfoque de poner a la persona en el centro está en la base de la adopción de principios feministas en las organizaciones y de cualquier política de diversidad. *“Lo personal es político. Cualquier cambio que queremos impulsar en el sistema comienza por cuestionarnos y cambiarnos a nosotros mismos, a nivel personal, porque somos parte de este sistema. No nos damos cuenta de las estructuras, que ya no identificamos porque forman parte de nuestro ADN. El cambio personal es político, tiene impacto, y el cambio en una organización también.”*

Hay que tener en cuenta, además, que contar con un equipo diverso es solo parte de lo que hace más inclusivo un lugar de trabajo. La inclusión incluye también asegurarse de que se escuchen las distintas voces, que las personas se sientan respetadas y valoradas y que se encuentren en entornos en que puedan hacer su mejor trabajo. En este sentido, los directivos participantes en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2020-2021 destacan que, además de la **necesidad de incorporar perfiles de otros sectores y superar el carácter endogámico del sector, es necesario incorporar también a los usuarios en la gestión y en los órganos de gobierno de las organizaciones sociales**. Asimismo, se señala que se trata de un sector en que hay poca rotación y diversidad, tanto en los niveles directivos como en los órganos de gobierno.

Comprometerse con la diversidad es el primer paso y el más crucial. Es necesario también entender que no se trata de un trabajo lineal, que no tiene un principio y un fin, ni pueden tacharse casillas en una lista de verificación, sino que se trata de un proceso con el cual hay que estar comprometidos continuamente.



Algunas medidas clave para fomentar la inclusión y la diversidad:

- A muchas organizaciones les resulta útil **comenzar con una exploración de términos y definiciones**. Esto puede ayudar a iniciar conversaciones profundas sobre cómo interpretamos y experimentamos individualmente la discriminación de cualquier naturaleza.
- **Comprender nuestros propios prejuicios inconscientes** y los de nuestro equipo es esencial para abrir las puertas a la equidad. La organización Project Implicit ofrece una herramienta para poner de manifiesto nuestras asunciones implícitas en materia de raza, género, orientación sexual y otras identidades. Está disponible en el siguiente [link](#).
- **Asignar** a un alto directivo la **responsabilidad** de liderar el programa de diversidad e inclusión.
- **Crear estándares de comportamiento** y responsabilizar a los líderes por sus resultados.
- **Capacitar** a personas de todos los niveles sobre temas relacionados con la diversidad, como por ejemplo los prejuicios inconscientes.
- **Integrar** estrategias de diversidad e inclusión en el reclutamiento, la gestión del desempeño, la evaluación del liderazgo y la capacitación.
- Crear **redes** de miembros de la organización.
- Fortalecer las **políticas antidiscriminatorias**.
- **Establecer metas claras y medir el progreso**, por ejemplo, a través de un cuadro de mando visible externamente que permita medir el progreso, con métricas de contratación, porcentajes de promoción, niveles de compensación, rotación, etc.
- Incrementar la **transparencia** en la toma de decisiones para fomentar la cultura de la inclusión.

Cuestiones que plantearse al crear un plan de diversidad e inclusión

Práctica inspiradora:
Retos en relación con la diversidad de La Rueda



- ¿Cuán transparente quiere ser tu organización sobre los pasos que está dando para ser más diversa y fomentar las prácticas inclusivas? ¿Cómo comunica tu organización sus valores hacia fuera e internamente, a los miembros de la organización y a los voluntarios?
- ¿Los valores organizacionales se publican en el sitio web de la organización o se comparten públicamente? ¿Tiene sentido que los compromisos sobre diversidad e inclusión estén orientados hacia dentro, hacia fuera o una combinación de ambos?
- ¿Tu entidad crea y promueve activamente la escucha de voces externas, como líderes de base, jóvenes de poblaciones de riesgo, etc.?
- ¿Cómo podría la organización atraer/facilitar la incorporación de candidatos con talento de los grupos infrarrepresentados?
- ¿El compromiso de la organización con la diversidad, la inclusión y la equidad forma parte del mensaje que se da a los nuevos miembros de la junta, el equipo y los voluntarios?
- ¿Cómo se evaluará el progreso que se está logrando para alcanzar los objetivos de diversidad, inclusión y equidad? ¿Cómo podría definirse el éxito?

Recursos prácticos



Step-By-Step: A Guide to Achieving Diversity and Inclusion in the Workplace. Guía paso a paso para desarrollar una estrategia de diversidad e inclusión en las organizaciones del tercer sector. Divide el proceso en siete fases y ofrece recomendaciones y acciones detalladas para avanzar en cada una de ellas. Disponible en el siguiente [link](#).



What Works? Evidence-Based Ideas to Increase Diversity, Equity and Inclusion in the Workplace. Este informe ofrece datos concretos, basados en investigaciones, sobre estrategias efectivas para reducir la discriminación y los prejuicios, y aumentar la diversidad en las organizaciones. Disponible en el siguiente [link](#).

Nonprofit HR (2019): ***2019 Diversity Practices Report. Survey Results.*** Analiza las respuestas de más de 566 ONG en relación con sus políticas y prácticas de gestión de la diversidad. Disponible en el siguiente [link](#).

2.2.5 Colaboración para el impacto

Se ha avanzado mucho en la articulación del tercer sector en los últimos años. Hoy en día, la mayoría de las entidades forman parte de alguna red, plataforma o entidad de segundo nivel. Sin embargo, **la cooperación en el plano operativo sigue siendo una asignatura pendiente del sector, tanto internamente, entre diferentes entidades sociales, como sobre todo con otros agentes que puedan influir en el cambio social.**

Otro de los efectos colaterales de la pandemia de la COVID-19 en el sector es que ha impulsado como nunca la colaboración entre entidades. Muchas organizaciones se han unido de formas creativas para impulsar el impacto social durante este tiempo. **La crisis ha puesto aún más de manifiesto que, ante los retos actuales, ninguna organización, por muy eficiente o bien financiada esté, puede lograr la escala de cambio que se necesita actualmente.**



En relación con la colaboración intrasectorial, es evidente que la proliferación de entidades que trabajan en el mismo lugar y con objetivos y proyectos similares va en detrimento de la eficacia y la eficiencia. Todavía son escasos los ejemplos de organizaciones que, compartiendo una misma misión, deciden fusionarse. Por otro lado, aunque es un aspecto que ha mejorado mucho, sigue siendo necesario compartir más información y recursos entre las organizaciones, especialmente entre aquellas cuyo ámbito de actividad es similar. El entorno cada vez más competitivo en la búsqueda de recursos limita, muchas veces, esta cooperación, pero debemos ser conscientes de que también se limita así nuestro impacto social. Las organizaciones han de mantener el necesario equilibrio entre acercarse y colaborar con otras organizaciones en aras de la transformación social, y mantener un perfil y una identidad propios, especialmente en un contexto de dificultades para fidelizar a los socios y donantes.

Algunas vías para la colaboración intrasectorial⁶⁷

- Puesta en marcha de proyectos conjuntos entre varias entidades, así como unión de proyectos que desarrollan procesos similares.
- Uniones temporales de empresas (UTE) para acceder a convocatorias para la prestación de servicios públicos.
- Proyectos de escala que pueden tener cobertura más amplia, en que las entidades actúen de modo complementario en distintos momentos del proceso de atención a las personas.
- Iniciativas orientadas a compartir gastos y/o herramientas y a externalizar procesos.
- Sistemas de transferencia de conocimientos, herramientas, procesos o métodos de trabajo, que han demostrado unos resultados positivos con procedimientos formalizados, etc.

La colaboración se manifiesta en tres pilares organizativos:

- 1) una cultura que destaca explícitamente la importancia de la colaboración,
- 2) un equipo con habilidades colaborativas y
- 3) un liderazgo que modela e incentiva los comportamientos colaborativos.

Los participantes en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC 2020-2021 señalan que, **más que falta de colaboración, el problema en el sector es la escasa calidad de las colaboraciones**. Es necesario avanzar en colaboraciones de carácter estratégico, como la establecida entre Greenpeace y Fridays For Future, donde unos cuentan con los conocimientos y con la experiencia, mientras que los otros tienen una gran capacidad de movilización. En este sentido, la colaboración debe estructurarse en torno a dos ejes clave: un objetivo común y unos resultados medibles, con consenso entre todas las partes implicadas sobre estos resultados desde el inicio de la colaboración. Ello permitirá a los niveles de liderazgo poder valorar las diferentes posibilidades de colaboración y priorizar aquellas que aporten más valor a la organización.

Por otra parte, es necesario avanzar también en la colaboración con otros actores, especialmente las administraciones públicas y las empresas. **Los grandes desafíos de nuestro tiempo también suponen una oportunidad para nuevos procesos de cocreación y nuevos resultados**. En los últimos años, hemos visto una atención creciente a las asociaciones público-privadas y la aparición de estructuras colaborativas complejas, como el impacto colectivo y los modelos de pago por resultados (*pay-for-success*), buscando el cambio social. Es previsible y deseable que sigamos avanzando en este sentido.



⁶⁷ ICONG (2014): *Cambios Sociales y Tercer Sector. Actuar en un nuevo contexto*.

Características de las ONG colaborativas

- Son **catalizadoras** de alianzas, redes y ecosistemas que favorecen el desarrollo de su misión.
- Sitúan las colaboraciones **en el centro de su propia concepción e identidad**.
- Sitúan la **misión en el centro** de sus decisiones y actividades, no la organización y su marca.
- Al analizar sus estrategias y vías de acción, **cuentan con los recursos y con las capacidades del entorno**.
- Construyen relaciones desde la **confianza**, no desde el control.
- Las ONG con un enfoque colaborativo, antes de definir su estrategia, **analizan el ecosistema de posibles aliados** con los cuales diseñarla y ejecutarla.

Los líderes intersectoriales

La capacidad de ser un líder intersectorial eficaz es el producto de una serie de habilidades que pueden desarrollarse eficazmente. Requiere claridad en nuestra visión y estrategia, y un alto grado de *cooperación compasiva* (empatía, curiosidad y enfoque a las necesidades de los demás) por nuestra parte.

Los líderes intersectoriales reconocen que las soluciones más sólidas y sostenibles provendrán de diseñar *con* (y no solo *para*) las comunidades más afectadas. Ello significa que comprenden el enfoque de diseño, centrado en el ser humano, e involucran a las principales partes interesadas con empatía, adoptando un proceso iterativo. Pero van un paso más allá: tienen la capacidad de mapear el sistema y comprometerse a reunir a las partes afectadas en torno a la mesa como codiseñadoras, abordando dinámicas de poder críticas, de modo que todas las partes interesadas se comprometan con la solución codiseñada. Para ello, los líderes intersectoriales han de poder abordar las dinámicas de poder de manera efectiva, generar confianza y ayudar a los miembros del equipo a hacer frente a cualquier violación de la cultura compartida que estén desarrollando.

Fuente: Texto adaptado de Becker, J.; Smith, D. B. (2018): "The Need for Cross-Sector Collaboration". *Stanford Social Innovation Review*. Invierno. Disponible en el siguiente [link](#).



Con relación a la colaboración con el sector público, ambas partes han de superar las orientaciones instrumentales –las administraciones han de dejar de ver a las ONG como instrumentos a su servicio para llegar donde ellas no llegan y las ONG a las administraciones como financiadoras de sus servicios– y trabajar más desde la perspectiva de la participación en la gobernanza de los asuntos públicos. El sistema actual de relación con la Administración pública, cada vez más centrado en el coste y poco orientado a ofrecer un servicio de calidad, no permite a las entidades avanzar ni innovar.⁶⁸

Superar la dimensión económica de la relación también es clave para avanzar hacia una mayor colaboración con el sector empresarial. En este caso, también deben superarse las actitudes de desconfianza y de recelo, para buscar los puntos en común y los objetivos compartidos, identificando aquellas áreas en que ambos actores puedan ser complementarios. Las empresas también pueden proporcionar recursos humanos y talento que, de otra manera, sería inalcanzable para muchas entidades sociales.

⁶⁸ ICONG (2014): *Cambios Sociales en el Tercer Sector. Actuar en un nuevo contexto*.

Colaboraciones inspiradoras

Maldita es una organización sin ánimo de lucro centrada en el periodismo de datos y el *fact-checking*. La entidad colabora con varias ONG, entre ellas Oxfam Intermón, para desmentir noticias falsas en diversos ámbitos, por ejemplo, la migración. De esta manera, las ONG pueden aprovechar la experiencia y la metodología de una entidad mucho más especializada y ágil, sin que ello requiera grandes costes de inversión.

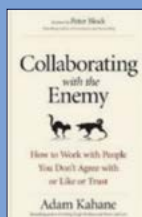
Greenpeace, a pesar de ser una organización fundamentalmente de denuncia, está logrando colaborar con algunas organizaciones y empresas que, hasta hace muy poco, eran fundamentalmente enemigas. En la organización, destacan la necesidad de colaborar también con los “responsables” de los problemas.

Empieza Por Educar es una ONG relativamente joven y de tamaño pequeño, cuyo objetivo es conseguir la equidad educativa en España. Recientemente, ha colaborado en un proyecto en varios países de África con la ONG Teach For All, aportando su *expertise* en acompañamiento de docentes y aprovechando, a la vez, la experiencia de TFA en educación digital. En su opinión, tener muy claro en la organización la propia razón de ser hace más fácil identificar oportunidades de colaboración.

Recursos prácticos



The Intersector Toolkit: Tools for Cross-Sector Collaboration. Detalla herramientas, etapas y elementos claves en la colaboración intersectorial. Disponible en el siguiente [link](#).



Kahane, A. (2017): ***Collaborating with the Enemy: How to Work with People You Don't Agree with or Like or Trust.*** Disponible en el siguiente [link](#).



2.2.6 Los cambios demográficos y la necesidad de ampliar la base social e impulsar una mayor participación

Algunas ideas para acercarnos a las nuevas generaciones:

- Implementar esquemas que hagan **más flexibles las formas de colaboración** con las entidades.
- Esto es especialmente relevante en el caso del voluntariado. Es necesario promover las colaboraciones temporales (“**micro voluntariados**”), por tiempos reducidos o por proyectos concretos y ofreciendo la mayor flexibilidad horaria posible.
- Incorporar **nuevas formas de financiación** alejadas de la cuota tradicional de socio.
- Mantener nuestros canales con información **relevante, actualizada y fácil de manejar** (es imprescindible que sea compatible con los dispositivos móviles).
- Establecer **canales de comunicación bidireccionales**, que permitan iniciar conversaciones y fomenten la participación.
- Mostrar **autenticidad** en la comunicación.

En el capítulo 1, ya hemos señalado los cambios que se han producido en el ecosistema social en los últimos años. Unos cambios que, como la aparición de nuevos actores o el mayor protagonismo de otros, están haciendo cuestionar el rol de muchas organizaciones del tercer sector. Es el caso, por ejemplo, del auge de los movimientos sociales, que han mostrado en algunos momentos una mayor conexión con la sociedad civil, o la actitud de mayor implicación que tienen hoy los ciudadanos en relación con las causas que apoyan, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

Efectivamente, la generación *millennial* se relaciona de una manera muy distinta con las ONG: ya no quiere ser únicamente donante, sino que también está interesada en implicarse como activista y/o voluntaria, con unas expectativas y unas demandas muy distintas de las del voluntario o donante tradicional. Lo cierto es que existe un distanciamiento creciente de muchos jóvenes respecto de las ONG y, en consecuencia, no están vehiculizando su necesidad de propósito —mucho más acusada que la de las generaciones precedentes— en las organizaciones tradicionales, entre ellas las del tercer sector. Un ejemplo de ello puede ser la gran implicación de jóvenes que ha conseguido el movimiento *Fridays For Future*, mucho mayor que la de muchas organizaciones veteranas que trabajan en el cambio climático.

Sin embargo, los jóvenes suponen una gran oportunidad para las ONG. Hay que tener en cuenta que ya representan casi la mitad de la población activa. Algunos estudios revelan que es más probable que donen que cualquier otra generación anterior. Además, las ONG también pueden beneficiarse del talento de las generaciones más jóvenes, un talento al cual no habían tenido acceso hasta ahora. Los *millennials* valoran mucho las oportunidades de desarrollarse profesionalmente y ven el trabajo voluntario como beneficioso, desde una doble perspectiva: les permite adquirir nuevas habilidades y, al mismo tiempo, contribuir a causas que les importan.

Práctica inspiradora: “El día después”

Se trata de una plataforma para generar alianzas transformadoras que aborden los desafíos que plantean los ODS. La plataforma ha creado recientemente un consejo asesor de jóvenes menores de 18 años para reflexionar sobre el futuro del trabajo.

Así pues, es imperativo que las ONG busquen nuevas formas de acercarse a las generaciones más jóvenes y de implicarlas, si quieren seguir siendo relevantes en el futuro. Los planteamientos tradicionales ya no son válidos, en muchos casos. Los *millennials* son consumidores inteligentes y conocen bien la diferencia entre los llamamientos comerciales y las solicitudes personalizadas. Valoran más la opinión de sus amigos que la de una marca. Un estudio reciente del grupo McCarthy reveló que el 84 % de los *millennials* no confían en los esfuerzos de marketing tradicionales. Quieren participar en sus propios términos y es más probable que respondan a personas influyentes de las redes sociales y a vídeos cortos de personas reales.

Algunas ideas para retener el talento voluntario *millennial*

- **Proporcionar una experiencia significativa.** Procurar no delegar a los voluntarios las tareas menores, pues es importante que puedan participar en la causa que defiende la organización. Ello puede lograrse simplemente proporcionando canales regulares para la comunicación interna, por ejemplo a través de una lista de correo segmentada. Otra forma de fomentar el compromiso y de hacer que se sientan valorados puede ser invitándolos a eventos de la organización y/o a experiencias de *networking*.
- **Dar las gracias públicamente.** Mencionarlos y etiquetarlos explícitamente si están en las redes sociales. También es aconsejable enviar un seguimiento individualizado y señalar las aportaciones de cada voluntario al proyecto. Organizar fiestas de agradecimiento, dar regalos especiales o distribuir recompensas y reconocimientos a los mejores voluntarios son también otras formas que podemos tener en cuenta para mostrar nuestra gratitud.
- **Compartir el impacto de su trabajo.** Dar visibilidad del impacto del trabajo de los voluntarios; compartir sus historias y logros en los canales de comunicación de la entidad: blog, redes sociales, etc.
- **Solicitar *feedback*.** Ello nos ayudará a mejorar nuestro programa de voluntariado, al tiempo que demostramos una actitud de escucha. Es importante responder a las personas que proporcionan *feedback*, así como comunicárselo cuando se realizan cambios en los programas en función de ese *feedback*.

Fuente: Texto adaptado de The Modern Nonprofit (2019): *Volunteers: How to Keep Them Coming Back*.

Otro tema clave para las generaciones más jóvenes es el de la **transparencia y apertura de las organizaciones sociales**. La crisis de 2008 y los movimientos sociales que surgieron en ese momento pusieron de manifiesto una cierta desconexión con la sociedad civil y una debilidad creciente de la base social del sector, más centrado en su faceta de prestación de servicios. Es necesario, pues, que el sector se abra y refuerce su función de desarrollo de la democracia participativa, así como fomentar una mayor participación tanto de los socios como, sobre todo, de las personas objeto de intervención social.

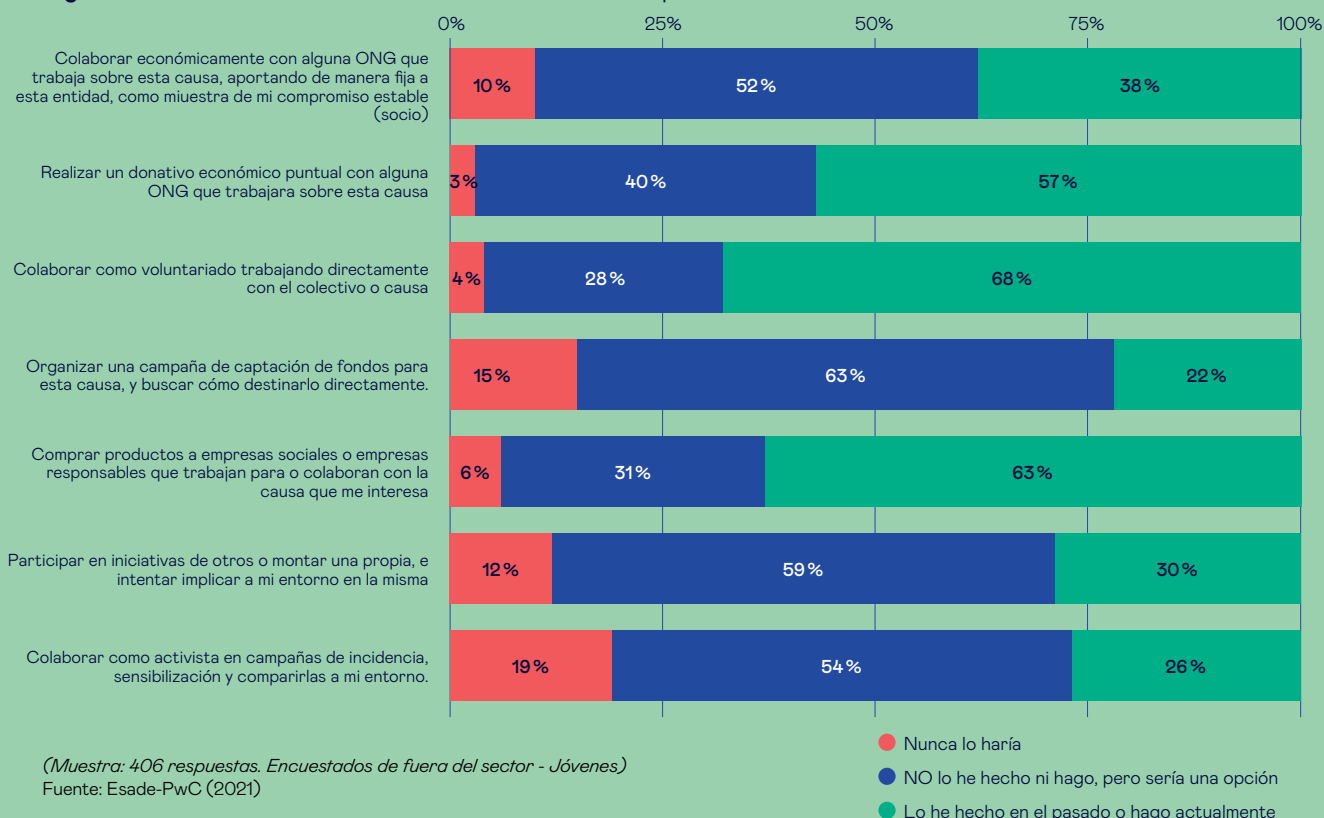
Algunas propuestas para fomentar la participación en las entidades sociales que propone la Plataforma de ONG de Acción Social en su plan estratégico

- Generar espacios de reflexión compartida y participativa en que las personas socias, trabajadoras, voluntarias y beneficiarias de nuestras acciones manifiesten sus opiniones, intereses y propuestas, prestando atención a criterios de género y edad.
- Promover la participación en los órganos de toma de decisiones y en el diseño de acciones de las personas destinatarias que han finalizado con éxito sus programas.
- Facilitar el intercambio de experiencias entre entidades sobre fórmulas de participación.
- Fomentar la participación a través de las TIC (p. ej., con plataformas de participación, *streaming*).
- Promover la participación del voluntariado en los órganos de toma de decisiones y en el diseño de las acciones.
- Planificar periódicamente las necesidades de voluntariado, su capacitación y acompañamiento, e intensificar las actividades formativas.
- Favorecer nuevos espacios relacionales con la comunidad y las iniciativas de solidaridad primaria. Participar en acciones conjuntas o complementarias.
- Colaborar con el sector de la economía social, alternativa y solidaria.
- Establecer puentes de comunicación con los movimientos sociales para identificar temas en que se compartan objetivos y abrir espacios de cooperación efectiva.

Resultados de la encuesta realizada en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021.⁶⁹

La relación de los jóvenes con las ONG

Figura 28: Resultados de la encuesta. Canales de implicación a las causas sociales



El apoyo de los jóvenes a la labor de las entidades sociales se refleja a través de diferentes vías. El **68 % de los jóvenes encuestados han colaborado como voluntarios** trabajando directamente con determinados colectivos o causas. Además, el **63 % compran productos a empresas sociales** o a empresas responsables que trabajan en causas que les interesan. Por último, el **57 % han realizado un donativo económico puntual** a alguna ONG. A ello hay que añadir los elevados porcentajes de jóvenes que afirman que es una opción que considerar, aunque no lo hayan hecho.

Sin embargo, el compromiso de los jóvenes con las ONG parece tener un carácter menos estable: solo el 38 % colaboran económicamente con alguna ONG realizando aportaciones fijas a la entidad, frente al 57 % que afirman haber hecho donativos puntuales en algún momento. Por otra parte, el porcentaje de jóvenes que han colaborado o colaboran como activistas en campañas de incidencia y sensibilización es bastante bajo (un 26 %), mientras que el 19 % indican que no lo harán tampoco en el futuro.

Por último, aunque el porcentaje de jóvenes que han participado en iniciativas de otros o que han montado una organización social por su cuenta no es aún muy alto (el 30 %), cabe destacar que un 59 % adicional lo ven como una opción de futuro por considerar. De la misma manera, aunque solo el 22 % han organizado campañas de captación de fondos o han buscado directamente fondos para una causa o para una entidad determinada, el 63 % se lo plantean como una opción de futuro.

⁶⁹ Ver anexo para más información de la encuesta y del informe disponible ([aquí](#)) con los resultados completos de la misma.

3. Propósito y transformación de las organizaciones del tercer sector

Ante el escenario complejo que hemos descrito, muchas organizaciones pueden sentirse abrumadas y sin mucho andamiaje para guiar su toma de decisiones. Ello es especialmente cierto en el sector social, donde las sucesivas crisis han debilitado la base financiera de muchas organizaciones cuando la demanda de sus servicios se está disparando. Para las ONG que han logrado capear la tormenta inicial, la supervivencia dependerá de su capacidad para adaptar sus estrategias y modelos operativos a las nuevas realidades pospandemia, cualquiera que sea su apariencia. Las organizaciones en el mundo post-COVID probablemente tendrán que vivir en unos sistemas dinámicos en que va a ser complicado tener certeza sobre cómo sucederá el cambio.⁷⁰

En este último capítulo, pues, nuestro objetivo es ofrecer algunas herramientas de carácter práctico que ayuden a las organizaciones sociales a navegar por estos tiempos inciertos. En primer lugar, hablaremos del propósito. Las ONG necesitan tener claro qué hacen y por qué lo hacen, así como qué valor añadido aportan. Liderar las organizaciones sociales desde el propósito las ayuda a mantenerse focalizadas en medio del caos y del cambio constante. En segundo lugar, es más necesario que nunca avanzar hacia unas planificaciones estratégicas más adaptativas, con nuevos instrumentos como la planificación por escenarios. Además, algunos enfoques novedosos, como la teoría del cambio o la gestión ágil, permiten a las organizaciones responder mejor al ritmo de cambio y a la incertidumbre. Una de las claves para el liderazgo en este contexto es hallar un equilibrio entre la necesidad de definir un propósito y una visión compartida en la organización —procesos que requieren tiempo— y la necesidad de ser suficientemente ágiles para adaptarse al cambio.

3.1 Liderar desde el propósito y la visión compartida



El propósito se ha convertido en uno de los términos de moda en el ámbito organizativo en los últimos años. **En un mundo lleno de incertidumbre, y especialmente durante una crisis tan disruptiva como la actual, más importante que la demostración retórica de las certezas es la formulación de un propósito de significado fuerte y compartido.** Sin embargo, los líderes no pueden imponer el propósito desde arriba. Su función es convertirse en activistas que convocan a distintos grupos de personas (miembros del equipo, donantes, miembros de las comunidades a las cuales sirven, etc.) para explorar y definir juntos ese propósito, respondiendo a la pregunta "¿Para qué estamos aquí?" En tiempos de inestabilidad, centrarse en esta pregunta es aún más urgente, porque la actividad de la organización a menudo necesita cambiar.

El propósito define nuestra razón fundamental de ser y el impacto positivo que tenemos en el mundo. Da forma a nuestra estrategia, inspira a nuestra gente, involucra a nuestros usuarios y a la comunidad, orienta nuestras decisiones en los momentos decisivos y está completamente integrado en nuestra cultura.

⁷⁰ ICONG (2014): *Cambios Sociales en el Tercer Sector. Actuar en un nuevo contexto.*

Liderar desde el propósito en la práctica

Liderar desde el propósito requiere nuevas capacidades y habilidades. Es fundamental, por ejemplo, que seamos capaces de identificar nuestro propósito y nuestros valores personales y profesionales, así como tener un gran nivel de autoconciencia para identificar nuestros puntos fuertes y débiles. Además, es necesario saber inspirar y motivar a los demás, creando un entorno en el cual las personas puedan ver cómo su trabajo contribuye a un todo más amplio. Cuando los miembros del equipo tienen un sentido firme de la contribución única que hacen a los demás y lo integran en sus tareas diarias, su nivel de compromiso y de productividad aumenta.

EJERCICIO PRÁCTICO

Educación de competencias: Liderando con visión y propósito

Definición de la competencia: Comunica una visión o un sentido del propósito central convincente e inspirado; hace que la visión sea compartida por todos; puede inspirar y motivar a unidades u organizaciones enteras.

Figura 29: Liderazgo con visión y propósito. Nivel de competencia

Nivel de competencia			
Nivel 1: Básico	Nivel 2: Intermedio	Nivel 3: Avanzado	Nivel 4: Experto
Comunica una visión o un sentido del propósito a los que están dentro de la esfera de influencia.	Comunica la visión y el propósito con entusiasmo y anima a otros a adoptarlos.	Crea una visión o un sentido del propósito central convincente e inspirado y lo comunica claramente a la organización.	Es un visionario talentoso, que anticipa las tendencias futuras y elabora creativamente una visión amplia que incorpora a muchos grupos y organizaciones.
Es optimista sobre las posibilidades futuras.	Habla más allá de hoy y es optimista sobre su papel en el impacto del futuro.	Genera un sentido de expectativa y optimismo en los demás, reclutando de forma entusiasta apoyo para la visión.	Apasiona a los demás con un fuerte sentido del propósito y los convence de la necesidad y de la urgencia de brindar su apoyo.
Puede inspirar y motivar a otros dentro de su área o grupo.	Inspira y motiva constantemente a otros dentro de su área o grupo.	Inspira y motiva a unidades u organizaciones enteras.	Instintivamente discierne lo que impulsa a su audiencia y hábilmente enciende y dirige su sentido de propósito hacia un objetivo común.

Para mejorar tu competencia en este ámbito, pregúntate regularmente:

- ¿Mis palabras y mis acciones se alinean con la misión y con la visión transmitidas?
- ¿Cuáles son las preguntas críticas que puedo abordar al presentar una nueva misión o visión?
- ¿Los demás comunican que me ven como un agente del cambio?
- ¿Cómo puedo reestructurar un programa o un procedimiento existente que no va bien?
- ¿Qué puedo aprender de mi fracaso o error más reciente?

Fuente: Microsoft (2020): *Managing vision and purpose*.

Aprovechar el contexto de crisis para reforzar, revisar o replantear nuestro propósito

Limitar nuestra perspectiva puede ser una respuesta natural a la marea de disrupciones que se están produciendo actualmente. Sin embargo, esta tendencia a reducir el foco o a centrarse únicamente en lo que nos es familiar, más fácil o seguro puede llevarnos a perder las oportunidades que cualquier disrupción genera. En un contexto de crisis como el que estamos viviendo actualmente, en vez de limitar su enfoque, los líderes deberían considerar dar un paso atrás para revisar de nuevo sus principios rectores. Hacer hincapié en el propósito también mostrará nuestras intenciones al mundo en general e infundirá confianza y buena voluntad entre los *stakeholders* que comparten nuestros principios. Poner el énfasis en el propósito es centrar la atención en los elementos atemporales, en aquello que no cambiará en tiempos de cambio. Este sentido de continuidad organizacional cumple la función de reducir la incertidumbre. Asegurar a los miembros del equipo que se preservará la identidad organizacional les da más confianza en el futuro. Conectarse a los elementos fundamentales del propósito de la organización, junto con el propósito en sí, proporciona un terreno común que refuerza el deseo de los miembros del equipo de que la organización tenga éxito.⁷¹ Para la dirección, esto significa comunicar que las decisiones críticas se basan en unos valores arraigados y compartir historias de la organización que ejemplifiquen su propósito, incluso cuando esta navega por una situación nueva.

Anclados en estos valores atemporales, la crisis de la COVID-19 nos ofrece un escenario propicio para revisar el propósito de nuestra organización. Es momento de tratar de identificar qué aperturas y oportunidades está creando la pandemia; cómo están cambiando las relaciones sociales, económicas y políticas; como está afectando a nuestros usuarios (o si pueden aparecer nuevos grupos de usuarios); qué nuevas asociaciones o colaboraciones podemos establecer para extender nuestro alcance e impacto, etc

¿La crisis de la COVID-19 está orientando las empresas hacia el propósito?⁷²

La propagación de la pandemia mundial del coronavirus ha hecho que las interrelaciones entre empresas, comunidades, empleados, clientes y otros *stakeholders* sean muy claras. Ya sea trabajando para crear un entorno seguro para los empleados, reconfigurando las cadenas de suministro para que sean más sostenibles, ofreciendo unas condiciones de pago más generosas a los clientes o proporcionando productos y experiencia para la lucha contra la COVID-19, la pandemia ha hecho entender a las organizaciones que no es posible sobrevivir ni prosperar sin involucrar a todos los actores. La pandemia de la COVID-19 también ha puesto de manifiesto la necesidad de satisfacer tanto las necesidades de los accionistas como de las demás partes interesadas, de gestionar tanto los objetivos financieros como los no financieros, así como de equilibrar los imperativos tanto a corto como a largo plazo.

Esta crisis está dando a las empresas la oportunidad de revisar su propósito y de hacerlo más relevante en el contexto actual. Sin embargo, tener un propósito corporativo requiere un compromiso de arriba abajo con un conjunto duradero de valores que guían todas las decisiones comerciales. La acción rápida que están adoptando muchas empresas para satisfacer las necesidades inmediatas de las comunidades en que operan es algo positivo, pero debe traducirse en el compromiso a largo plazo de utilizar el propósito corporativo como una estrategia comercial central. Las empresas impulsadas por un propósito deben vivir sus valores y utilizarlo para informar a los niveles más altos de la toma de decisiones. Sus valores también deberían proporcionar una brújula moral para el negocio; han de estar arraigados en la cultura y los procedimientos organizacionales, guiando el comportamiento individual y colectivo de cada miembro de la empresa.

⁷¹ London, A.; Lilly, C.; Schear, M.; Brady, M. (2020): *Leading with Humanity and Purpose in Times of Crisis*. BrightHouse. Disponible en el siguiente [link](#).

⁷² Robitaille, M.; Kerrigan, S. (2020): *COVID-19 Puts Social Purpose and Sustainability on the Boardroom Agenda as Companies Seek to Thrive in the Next Normal*. Deloitte. Junio. Disponible en el siguiente [link](#).

En un contexto de enormes desafíos a los cuales solo se puede responder colaborativamente, el arraigo en muchas empresas de una nueva conciencia en aras de equilibrar lo económico y lo social ofrece, sin duda, **nuevas oportunidades de colaboración para las ONG.**

Fuente: Texto adaptado de Robitaille, M.; Kerrigan, S. (2020): *COVID-19 Puts Social Purpose and Sustainability on the Boardroom Agenda as Companies Seek to Thrive in the Next Normal.*

3.2 Desarrollar la teoría del cambio

¿Qué es la teoría del cambio?

La teoría del cambio (TdC) fue desarrollada originariamente como una herramienta para apoyar la planificación y la evaluación de intervenciones de desarrollo, y **tiene como objetivo analizar los mecanismos implícitos a través de los cuales se espera lograr el cambio.** Surge a partir del reconocimiento de que los contextos que rodean los cambios sociales son complejos e inciertos y como alternativa a la rigidez del enfoque del marco lógico y otros enfoques de planificación o evaluación de intervenciones sociales. Hoy en día, muchos donantes, agencias gubernamentales y ONG promueven su uso como una forma de garantizar que sus actividades del día a día estén alineadas con sus objetivos finales.

El cambio surge como resultado de impulsar y provocar simultáneamente múltiples fuerzas políticas, culturales y sociales que involucran a muchos individuos y entidades. Los procesos de cambio social son complejos y se caracterizan por bucles de retroalimentación no lineales: nuestras propias acciones interactúan con las de otras personas y con una gran cantidad de factores que influyen. Ello desencadena reacciones que no se pueden prever y produce unos resultados de las intervenciones impredecibles.

Hivos (2015): *Theory of Change Thinking in Practice.*

La TdC son las ideas e hipótesis (“teorías” o supuestos subyacentes) que las personas y las organizaciones tienen sobre cómo ocurre el cambio y sobre las cuales se sustenta cualquier proyecto, programa o intervención. Estas teorías pueden ser conscientes o inconscientes y se basan en creencias personales, en suposiciones y en una percepción personal necesariamente limitada de la realidad. La TdC suele visualizarse en forma de dibujo, diagrama o mapa que explica cómo funciona una intervención, en que identifica sus diferentes componentes y cómo cada elemento se vincula con otro. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un evento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o, incluso, una organización.

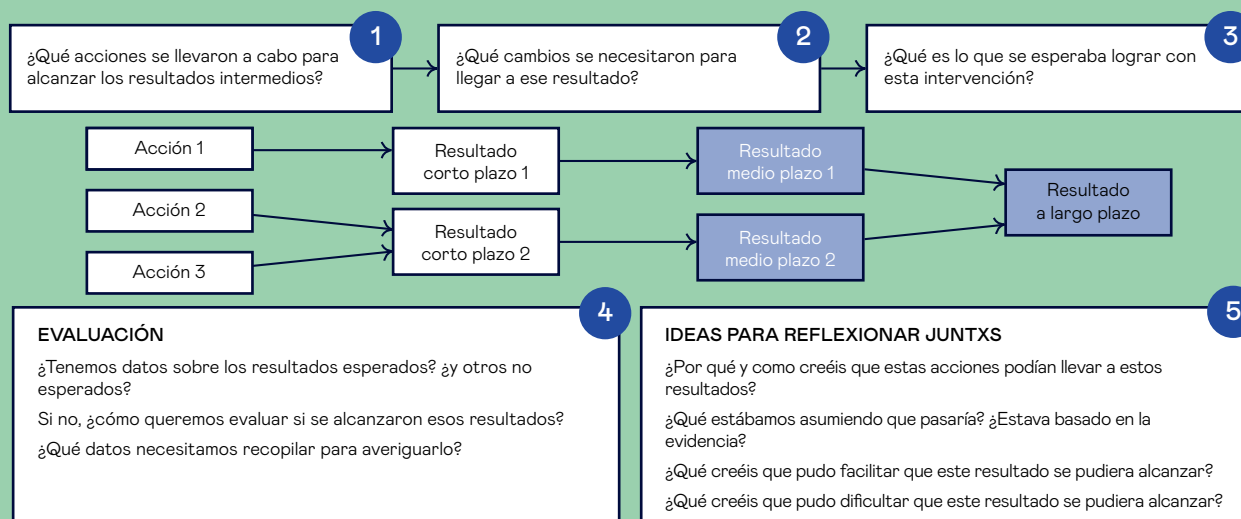
La TdC, sin embargo, no es únicamente este producto final, sino que puede definirse también como un enfoque y un proceso. Como enfoque, la TdC es una forma de ver el mundo que requiere y fomenta el pensamiento crítico, ayuda a manejar la incertidumbre y reconoce la existencia de perspectivas diversas. La TdC es también un proceso continuo de análisis y reflexión. No es un ejercicio único en la fase de diseño de un programa, sino que implica un ciclo continuo de aprendizaje en acción. Como producto, como narrativa y/o como forma visual, es un producto vivo que necesariamente cambiará con el tiempo. Se trata de una instantánea temporal, un reflejo del pensamiento en un momento específico que nos proporciona unos sensores que deben usarse, revisarse y adaptarse a medida que se realiza el proyecto o el programa, que se presentan otros actores, que se producen cambios en el contexto o que se aprende.⁷³

⁷³ Hivos (2015): *Theory of Change Thinking in Practice.*

En el contexto de la implementación de un programa, un proyecto o una iniciativa, hay cuatro usos principales de la teoría del cambio:⁷⁴

- 1. Diseño del programa.** Se realiza como parte de la fase de preparación o creación del programa. Implica un amplio análisis del sistema en que debe producirse el cambio, identificando e involucrando a los actores clave, así como el diseño inicial del programa, sus opciones estratégicas y la identificación de supuestos críticos. Constituye el pilar de una gestión adaptativa, así como de la evaluación y del aprendizaje durante la implementación. La TdC puede utilizarse para la comunicación tanto interna como externa de la iniciativa.
- 2. Ajuste de las intervenciones en curso (monitoreo y aprendizaje-acción adaptativo).** La TdC se puede utilizar para revisar programas enteros o algunos de sus componentes en cualquier momento durante la fase de implementación. La fase de monitoreo puede ser un buen momento para ello, pero no el único. Esto se hace para: i) mejorar, descartar o incorporar nuevas estrategias y actividades; ii) descubrir los supuestos subyacentes para desecharlos, corregirlos o elaborar otros nuevos. Básicamente, lo que buscamos aquí es ajustar y mejorar el curso de acción del programa.
- 3. Evaluación.** A menudo, encontramos que muchas intervenciones carecen de una TdC inicial. En este caso, los evaluadores, con el apoyo de otras partes interesadas, desarrollarán una TdC que se utilizará como base para la evaluación. La TdC proporcionará las preguntas de evaluación; descubrirá los supuestos críticos que hay que explorar; identificará los resultados a medio y a largo plazo y sus vínculos causales, y definirá los indicadores clave que hay que medir y/o analizar.

Figura 30: Modelo simplificado para organizar una teoría del cambio durante una evaluación



Fuente: Cassetti, V.; Paredes-Carbonell, J. J. (2019): "La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria". *Gaceta Sanitaria*, 34(3). Barcelona, mayo-junio de 2020. ePub: 13.10.2020

- 4. Aprendizaje y generación de conocimiento.** El proceso de desarrollo de una TdC es una forma efectiva de identificar brechas de conocimiento y preguntas de aprendizaje o investigación. Ayuda a crear una estructura para construir una base de evidencias sobre qué funciona y qué no, para quién y por qué, y en qué condiciones. En particular, los supuestos identificados en todos los pasos del proceso ofrecen puntos de entrada para cuestionar, documentar y monitorear lo que creemos que sucederá y lo que sucede en realidad.

⁷⁴ Basado en:

- Hivos (2015): *Theory of Change Thinking in Practice*.
- Cassetti, V.; Paredes-Carbonell, J. J. (2019): "La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria". *Gaceta Sanitaria*, 34(3). Barcelona, mayo/junio de 2020. ePub 13.10.2020
- Retolaza, I. (2018): *Teoría de Cambio. Una brújula para orientarte en el camino*. Disponible en el siguiente [link](#).

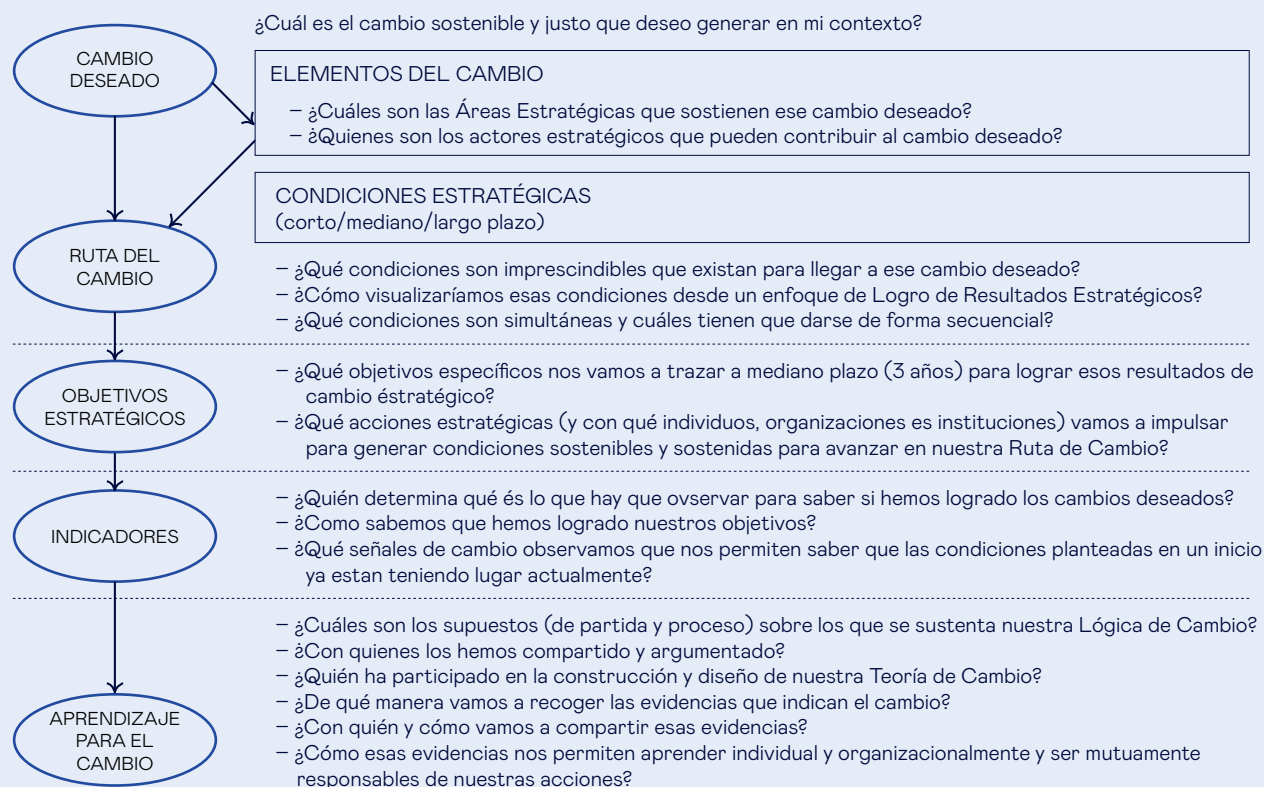
¿Cómo desarrollar una teoría del cambio?⁷⁵

Existen múltiples formas de desarrollar una TdC, en función de su finalidad, de las partes interesadas involucradas, de las preferencias o necesidades específicas, de las capacidades existentes y del tiempo disponible. Generalmente, **se desarrolla a través de una dinámica participativa** de diálogo entre las diferentes personas implicadas o con interés en la intervención, y este diálogo es fundamental para captar las diferentes perspectivas sobre por qué y cómo se considera que la intervención puede funcionar. Muchas veces se recurre al formato de taller y al apoyo de una persona facilitadora para tratar de responder a cuestiones como:

- ¿Qué cambio deseamos contribuir a que ocurra?
- ¿Qué factores y actores afecta o se verán afectados por ese cambio?
- ¿Qué condiciones se tienen que dar para que se haga real?
- ¿En qué supuestos de cambio nos basamos?
- ¿Cómo contribuimos a que se den las condiciones?
- ¿Qué supuestos de acción subyacen a nuestros planes?

Los principales elementos sobre los cuales se sustenta una TdC son **el cambio deseado (el resultado final), los actores implicados en el cambio, los supuestos de partida (condiciones estratégicas), la ruta del cambio, los objetivos estratégicos –y cómo se trasladan a la acción– y los indicadores**, tal como se detalla en la figura siguiente. El primer paso para desarrollar una TdC es, pues, comprender bien cuál es la problemática que se quiere abordar, qué puede aportar nuestra organización para resolverla y cuál podría ser el mejor curso de acción.

Figura 31: El proceso metodológico de la lógica de cambio



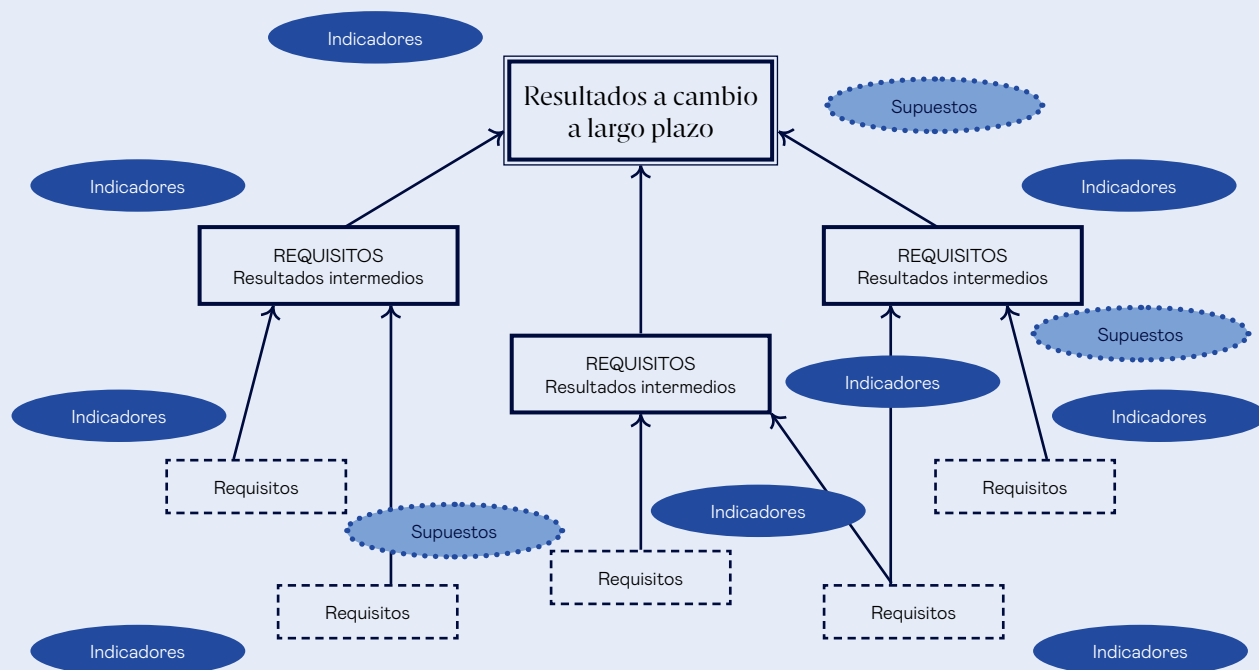
Hivos; PNUD (2010): *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*.

⁷⁴ Basado en:

- Hivos; PNUD (2010): *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*.
- Hivos (2015): *Theory of Change Thinking in Practice*.
- Anderson, A (2018): *The Community Builder's Approach to Theory of Change*. The Aspen Institute.
- Retolaza, I. (2018): *Teoría de Cambio. Una brújula para orientarte en el camino*.

De forma visual, podría representarse del siguiente modo:

Figura 32: Visualización gráfica de una teoría del cambio



Fuente: Elaboración propia

Evaluar nuestra teoría del cambio

El último paso en el diseño de una TdC es evaluar su calidad. Este paso puede plantearse como una sesión de revisión con las mismas personas que han participado en su desarrollo. Algunos principios que garantizan que nuestra TdC es estructuralmente sólida y plausible son los siguientes:



Participación. La participación de una gran variedad de stakeholders en el desarrollo y en las revisiones del TdC se traduce en una mayor propiedad y aumenta las posibilidades de su uso efectivo. La diversidad de perspectivas mejora la calidad del pensamiento y, en consecuencia, del programa.



Profundidad del análisis. Un análisis en profundidad del contexto, de los actores y de los factores que influyen en la situación que nos gustaría cambiar es la base para un programa o para un proyecto relevante. Esto no significa hacer un análisis abierto, un mapeo o una investigación de cada factor. El proceso debe guiarse por el propósito de nuestra TdC: ¿Qué necesitamos comprender mejor y por qué? Los destinatarios de nuestra acción han de estar en el centro del análisis: ¿Cuál es su perspectiva? ¿Qué es importante para ellos y qué influye en sus vidas? Al mismo tiempo, debemos hacer uso del conocimiento y de las buenas prácticas de otras iniciativas.



Análisis de las dinámicas de poder y de género. Las desigualdades de poder y las relaciones de género son causas destacadas de injusticia social. Una TdC sólida debe explicitar la naturaleza y las dinámicas de poder, incluidas las relaciones de género. También debe documentar qué significa eso para las opciones estratégicas del programa, así como qué hipótesis se hacen para cambiar dichas relaciones de poder y de género.



Articulación de supuestos. Identificar las ideas subyacentes en el pensamiento de las personas sobre el cambio es uno de los aspectos más valiosos de todo proceso de TdC. Hacerlas explícitas permite que sean debatidas y validadas, y ello contribuye a la comprensión mutua y propicia una discusión genuinamente estratégica. Además, los supuestos críticos son importantes para el análisis de riesgos.

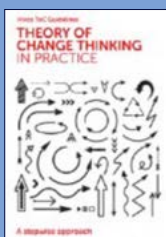


Actualización regular de la TdC y su aplicación en la planificación, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje. Para que resulte más efectivo, el uso de la TdC debe estar firmemente anclado en el ciclo del proyecto del programa y constituir la base para su planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje. El monitoreo de supuestos clave es particularmente importante para la planificación estratégica y para el aprendizaje. La planificación y la gestión adaptativas requieren revisar y actualizar periódicamente la TdC, para que el programa o la iniciativa puedan acomodar los cambios emergentes y las nuevas ideas.

Algunas preguntas que nos pueden ayudar a evaluar nuestra teoría del cambio

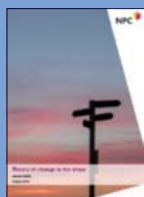
- ¿Es comprensible la TdC? ¿Hemos establecido una senda lógica de resultados?
- ¿Están bien definidos los resultados y los supuestos de la TdC?
- ¿Es plausible la secuencia temporal de resultados y supuestos?
- ¿Los resultados siguen una secuencia lógica? ¿Es la secuencia plausible o, al menos, posible?
- ¿La TdC está consensuada por todas las partes implicadas?
- ¿Son medibles los resultados y los supuestos o, al menos, los resultados y los supuestos clave? ¿Hasta qué punto se basan en evidencias?
- ¿Es probable que se cumplan los supuestos del vínculo causal? ¿Se mitigan las suposiciones de riesgo mediante acciones de confirmación o correctivas?
- Son los conjuntos de supuestos para cada vínculo causal, junto con el factor causal anterior, ¿son plausiblemente suficientes para producir el efecto?
- El nivel de esfuerzo (actividades y productos) ¿se ajusta a los resultados esperados?
- ¿Hasta qué punto son sostenibles los supuestos?

Recursos prácticos



Hivos (2015): *Theory of Change Thinking in Practice*.

Esta guía se divide en tres partes: i) presenta la teoría del cambio y la perspectiva de Hivos sobre la TdC; ii) es un enfoque paso a paso para guiar a los usuarios a través del proceso de desarrollo de una TdC para diferentes propósitos, incluyendo herramientas específicas recomendadas para cada paso; iii) contiene referencias a las herramientas sugeridas en la segunda parte, así como algunos recursos.



Noble, J. (2019): *Theory of change in ten steps*. NPC.

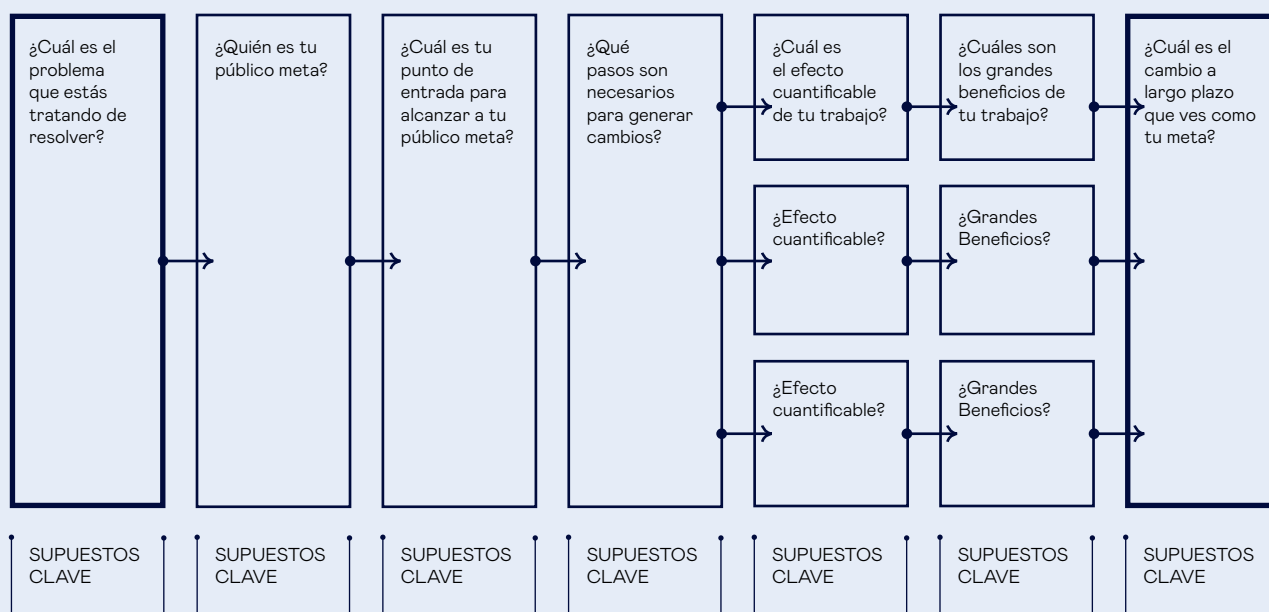
Se trata de una guía breve para ayudar a las organizaciones sociales a desarrollar su teoría del cambio. Ofrece preguntas y recomendaciones para cada fase del desarrollo de la TdC. Disponible en el siguiente [link](#).

Nesta ofrece una plantilla para facilitar el desarrollo de la TdC. Esta plantilla puede ayudar a identificar el impacto potencial y los riesgos de nuestra intervención, y conectarla con un objetivo mayor. Disponible en el siguiente [link](#). Existe una versión en español en este [link](#).

Figura 33: Matriz de Nesta para la teoría del cambio



Quiero aclarar mis prioridades
definiendo mis metas y el camino para alcanzarlas

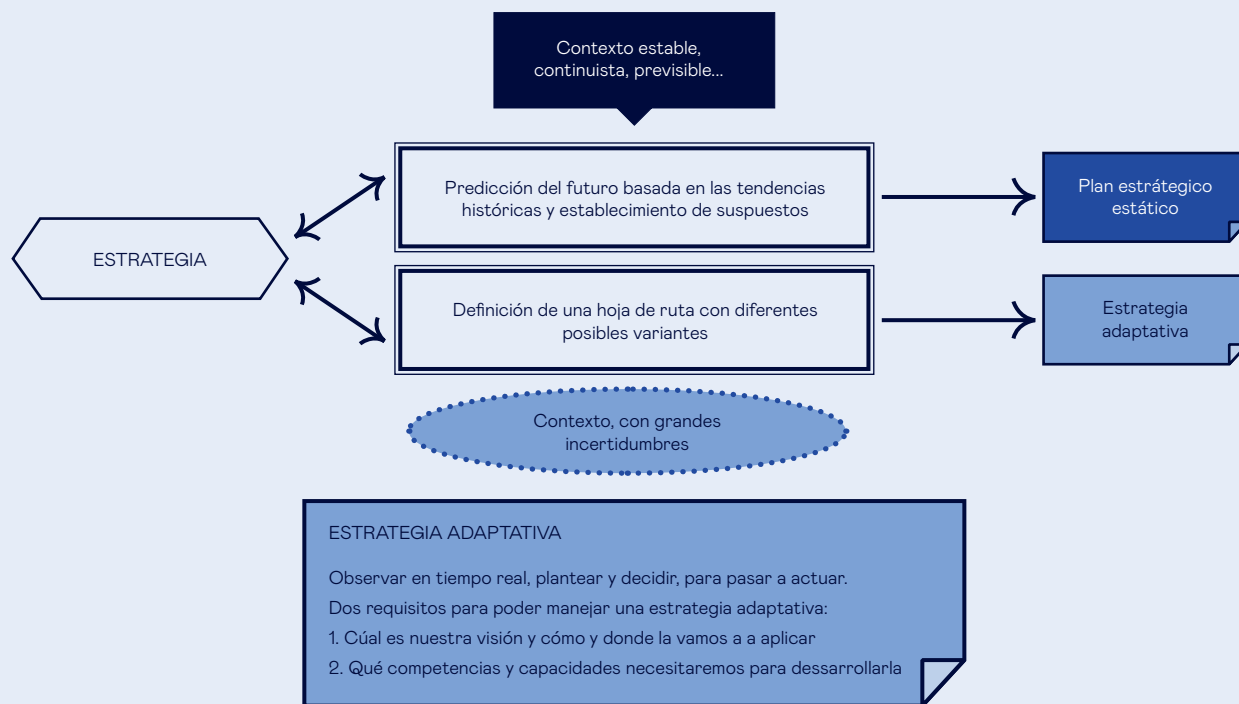


3.3 Definir e impulsar la estrategia en tiempos de incertidumbre

La crisis provocada por la pandemia de la COVID-19 ha puesto a prueba el sector social más allá de lo imaginable. Sin embargo, en muchos casos, las ONG han demostrado que, cuando es necesario, pueden adaptarse rápidamente. ¿Por qué no hacer de esto la nueva normalidad? Capacidades como enfocarse inmediatamente a la necesidad, hacer las cosas rápidamente y "probar, aprender, evaluar rápido y adaptar" se han consolidado, con lo cual se ha conseguido un progreso que habría tardado décadas en producirse, en condiciones normales.

A medida que la crisis siga desplegándose, será más importante que nunca que las organizaciones sociales y los donantes adapten sus estrategias para apoyar la recuperación de las comunidades con que trabajan y las causas que apoyan. El impacto de gran alcance de la pandemia también pone de manifiesto la necesidad de seguir unas estrategias adaptativas que puedan generar resiliencia en el sector, más allá de la crisis actual. Trabajar con enfoques más adaptativos permite a las organizaciones sociales decidir sobre sus prioridades más críticas en los próximos años, pero sin definir las estrategias exactas que utilizarán para lograrlas. **Este modelo de planificación fomenta la experimentación, los proyectos piloto y la revisión continua de la estrategia organizativa, a medida que van cambiando las condiciones externas.** Los enfoques tradicionales de planificación estratégica consistían en establecer unos objetivos y unos planes extensos y detallados. El contexto actual de cambio continuo ha hecho inviable este enfoque. El cambio es la única constante con que se puede contar hoy en día.

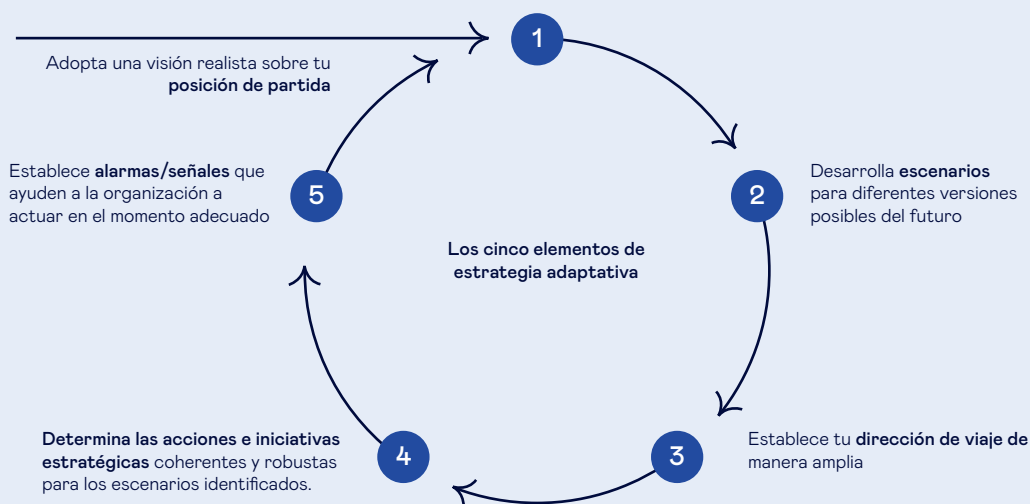
Figura 34: Plan estratégico estático vs. estrategia adaptativa



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la planificación estratégica tiene que ser “vívda” y no relegarla únicamente a un documento. Una buena estrategia no solo debe establecer la dirección del viaje, sino que debe revisarse periódicamente, en función de lo que se está aprendiendo. En nuestra “nueva normalidad” de cambio persistente, el desarrollo y la implementación de estrategias deben integrarse en nuestro trabajo diario. Al hacerlo, nuestras estrategias se vuelven más adaptables y relevantes.⁷⁶

Figura 35: Los cinco elementos de la estrategia adaptativa

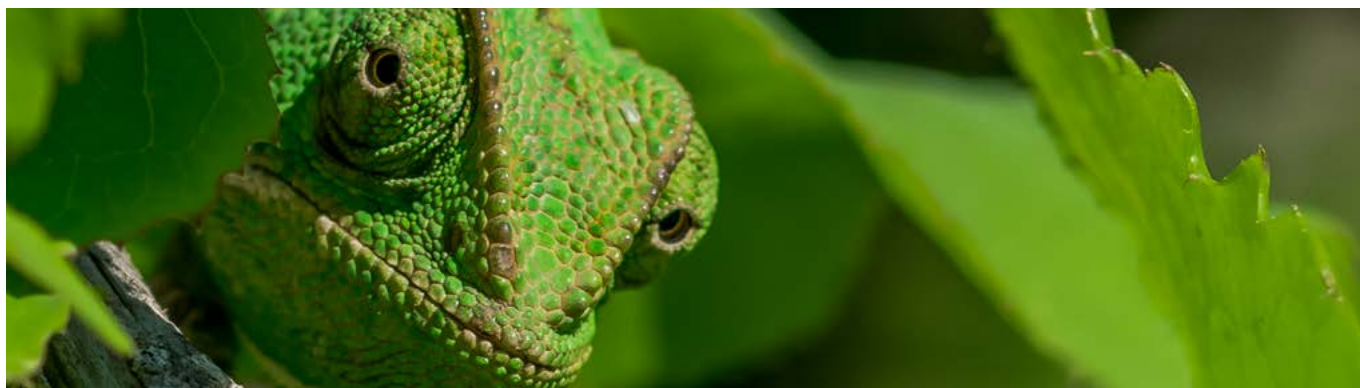


Fuente: Hirt, M.; Smit, S.; Bradley, Ch.; Uhlauer, R.; Mysore, M.; Atsmon, Y.; Northcote, N. (2020): “Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis”. McKinsey Path to the Next Normal Collection.

⁷⁶ Trimarco, A. (2016): “Technical Assistance: Are You Ready for Adaptive Planning?” The Dodge Blog, 1 de marzo. Disponible en el siguiente [link](#).

¿Qué caracteriza la estrategia adaptativa?⁷⁷

1. **Se centra en el impacto.** La estrategia debe basarse en una teoría clara del cambio e integrar un enfoque de impacto en la toma de decisiones del día a día. Una comprensión clara de cómo se produce el cambio y de nuestro papel diario en él nos permitirá seguir siendo proactivos y estratégicos, y no meramente reactivos.
2. **Está dirigida por el usuario.** Involucrar genuinamente a los usuarios en nuestras respuestas significa que debemos estar abiertos a donde nos lleve nuestra conversación con ellos, sin tener una agenda fijada de antemano. Necesitamos acoger verdaderamente la participación de aquellos a quienes apoyamos en cada etapa de nuestro trabajo, desde la identificación de los problemas hasta la toma de decisiones sobre el diseño y la ejecución, la evaluación y la gobernanza. Dicha participación ha de ser significativa, diversa y representativa.
3. **Es colaborativa.** La presión creciente para hacer más con menos pone de manifiesto aún más la importancia de la eficiencia colectiva en la búsqueda del impacto. Una mayor colaboración y transparencia producen más datos e información en que basar las buenas decisiones y, por tanto, permiten adaptarse mejor.
4. **Ha de ser la estrategia mínima viable.** Una buena estrategia no ha de ser detallada, basta con sea la “estrategia mínima viable”. Esto significa articular claramente una visión, una misión, unos valores y unas prioridades profundamente entendidos. El resto ha de ser flexible y adaptable. A pesar de que la experiencia del usuario y los requisitos normativos y de calidad siempre serán fundamentales, el mecanismo de implementación es menos importante que el resultado. Por tanto, las actividades deben ser meramente indicativas, especialmente porque el proceso de codiseño supone un cambio de mentalidad fundamental en el sector.
5. **Planifica escenarios.** En un mundo en cambio constante, la planificación de escenarios resulta cada vez más crítica para mitigar el riesgo y maximizar las oportunidades. Se trata de pensar en cómo nuestra estrategia mínima viable podría funcionar en una variedad de situaciones y qué presupuesto necesitaríamos para cada escenario.
6. **Implica un aprendizaje iterativo.** El aprendizaje iterativo es una realidad en cualquier enfoque de estrategia adaptativa. Necesitamos acortar nuestros ciclos de planificación eliminando aquellos elementos que consumen muchos recursos y que agotan nuestra inspiración y nuestros recursos. En su lugar, es necesario integrar el aprendizaje en tiempo real, lo cual nos asegurará seguir siendo relevantes.
7. **Redefine la relación entre ONG y donantes/financiadores.** La estrategia adaptativa tiene implicaciones importantes para los financiadores. Un factor clave de éxito depende de que se establezca una asociación bidireccional de confianza entre las organizaciones sociales y sus donantes que permita a estas cambiar rápidamente, teniendo la libertad de adaptarse a un evento externo inesperado. Para ello, es necesario revisar los mecanismos de financiación actuales, a favor de una mayor transparencia y colaboración.



⁷⁷ Adaptado de Gadd, L. (2020): *How to adapt your strategy approach for times of change*. Disponible en el siguiente [link](#).

¿Cómo saber si nuestra organización está preparada para el enfoque de planificación adaptativa?

- **El contexto que afecta nuestra organización es incierto.**
- **La teoría del cambio de la organización es clara.** Nuestra teoría del cambio debe ilustrar lo que queremos conseguir y los cambios que deben producirse para que podamos alcanzar este objetivo. Por ejemplo, es posible que nuestro objetivo sea preservar más espacios abiertos en nuestra comunidad. Para ello, deberemos conseguir que las autoridades locales aprecien el valor de los espacios abiertos. Sin embargo, hay muchas formas de influir en las autoridades locales y podemos utilizar estrategias de planificación adaptativa para determinar nuestras acciones.
- **La organización está dispuesta a experimentar.** La estrategia adaptativa es más efectiva cuando podemos plantear diferentes opciones para lograr nuestros objetivos, pero no estamos seguros de cuál funcionará mejor. En vez de tomar una decisión firme durante el proceso de planificación y ceñirnos a ella durante años, es preferible realizar experimentos durante un período de tiempo definido y ver cuáles obtienen los mejores resultados.
- **Es posible realizar una evaluación continua.** Si estamos abiertos a experimentar, también debemos estar dispuestos a evaluar qué funciona y qué no, y realizar cambios para mejorar nuestros resultados. Ello requiere una atención constante y disciplina para actuar sobre lo que aprendemos a medida que vamos avanzando.
- **La organización puede tolerar una cierta ambigüedad.** La planificación adaptativa no funciona bien para las personas (u organizaciones) que necesitan conocer las respuestas a todo antes de poder actuar. Se trata de aprender sobre la marcha.
- **El equipo de liderazgo de la organización está preparado para tomar decisiones de alto nivel, basadas en el *feedback* del equipo de primera línea.** Dado que se trata de tomar decisiones sobre el futuro en función de los resultados en “tiempo real” de los diversos proyectos piloto, la organización debe estar preparada para escuchar las aportaciones del personal de primera línea y trabajar en colaboración con este para implementar los cambios.
- **La organización puede tolerar (algunos) fracasos,** considerándolos como parte del trabajo. Si realmente estamos actuando de una manera “adaptativa”, es de prever que algunos de los proyectos piloto no obtendrán los resultados deseados. Los miembros de la junta y del personal deben aceptarlo como algo razonable y evitar el castigo involuntario (o intencional) de quienes llevaron a cabo el trabajo.
- **La organización puede integrar lo aprendido para mejorar sus resultados futuros.** La organización es suficientemente disciplinada para aprender tanto de sus fracasos como de sus éxitos y modificar sus acciones en consecuencia. Las organizaciones (y las personas) a las cuales no les gustan los cambios frecuentes en sus tareas y en sus enfoques tendrán dificultades.



Elementos clave de la estrategia adaptativa⁷⁸

Un elemento fundamental para asegurarnos que definimos una estrategia efectiva es **“ampliar nuestra perspectiva” en la etapa inicial de recogida de información y análisis de nuestro contexto**. Si escuchamos las voces de siempre y acudimos a las fuentes de siempre, lo más probable es que obtengamos los resultados de siempre. Por tanto, es importante comenzar intencionalmente el proceso de estrategia explorando y abriéndonos a la gama completa de posibilidades para nuestra organización, identificando prácticas inspiradoras de nuestro entorno, aprendiendo de otros sectores y ámbitos y, en general, desafiando nuestras presunciones habituales. Con demasiada frecuencia, la visión de una organización se ve limitada por la suposición automática de que lo que la llevó a tener éxito en el pasado es lo mismo que la llevará al éxito en el futuro. Esto puede ser cierto en algunos casos, pero es importante verificar estas suposiciones para asegurarse de que aún siguen siendo válidas.

Otro aspecto esencial es el relativo a la experimentación. Pese a aumentar la literatura sobre las *lean start-ups* y el liderazgo ágil, siguen siendo pocas las organizaciones que integran ciclos de retroalimentación adaptativa en sus procesos continuos de gestión operativa y en el desarrollo de sus estrategias de una manera sólida. Para hacer esto de una manera efectiva, **la organización ha de poder ejecutar una prueba controlada, con unos indicadores claros de aprendizaje e impacto; capturar los datos necesarios para evaluar cómo se realizó el experimento, y tener un ciclo de retroalimentación rápido de retorno a la organización para decidir si y cómo ajustar el enfoque en el futuro**.

Por otra parte, **el sector necesita mejorar sus procesos de evaluación y aprendizaje**. Lo cierto es que, en muchos casos, los datos y la información que se recogen se orientan a cumplir con las demandas de los financiadores, con lo cual se está perdiendo una oportunidad importante. Las ONG necesitan **dedicar más esfuerzos a recoger también la información de gestión en tiempo real que necesitan para realizar una toma de decisiones efectiva en su día a día**. Yendo un paso más allá, habría que trabajar con los financiadores para desarrollar métricas e informes que estén diseñados explícitamente para que resulten útiles para la organización y no únicamente para el financiador.

Además, también hay que tener en cuenta que una cosa es desarrollar una estrategia adaptativa y otra muy distinta, ejecutarla con éxito. Ello es debido, en parte, a que muchas organizaciones crean planes estratégicos sin una base firme en su realidad operativa actual. Los planes pueden ser un conjunto de objetivos estratégicos de alto nivel, a menudo muy potentes, pero resultar extremadamente difíciles de implementar para las organizaciones en su situación actual. **Combinar una toma de decisiones estratégica y rigurosa con una comprensión profunda de los sistemas y capacidades organizativos existentes se traducirá en una estrategia cuya ejecución será realista**, con unos roles y unas responsabilidades más claros para la dirección, la junta y el personal.

Otra lección importante relacionada con la ejecución de la estrategia es que, si bien la mayoría de los procesos estratégicos todavía se producen principalmente en el nivel de dirección de la organización, la mayoría de la ejecución no. Cuando personas de todos los niveles impulsan el proceso, es más probable que los cambios se implementen bien y se mantengan en el tiempo. **Es fundamental que cada miembro del equipo comprenda profundamente no solo la estrategia en sí, sino, lo que es más importante, las implicaciones de la estrategia para su rol**. La estrategia debe orientar la toma de decisiones en toda la organización y ayudar a facilitar las elecciones diarias a todos los miembros del equipo.

Por último, cabe destacar que el proceso de desarrollo de una estrategia adaptativa no se centra en “estar en lo cierto”, hacer predicciones acertadas o validar lo que suponemos que el liderazgo de la organización quiere escuchar. No debería haber presión alguna en relación con los resultados que surgen del proceso, sino que **el acento debe ponerse en valorar el proceso que conlleva la formulación de una estrategia adaptativa**, al permitir un pensamiento diferente y fresco, y ver diferentes horizontes posibles, implicando en el proceso a diversas personas y permitiendo que se formulen las preguntas adecuadas.

⁷⁸ Texto adaptado de O'Donovan, D.; Kasper, G.; Dubbs, N. L. (2018): “How adaptive strategy is adapting”. *SSIR*, 24 de mayo. Disponible en el siguiente [link](#).

La planificación de escenarios

La planificación de escenarios es una herramienta esencial para apoyar a las organizaciones en su desarrollo de estrategias adaptativas. Se trata de un enfoque para pensar en el futuro que se basa en el reconocimiento de que, incluso en el mejor de los casos, no podemos anticipar con precisión lo que vendrá. En cambio, los responsables de la toma de decisiones pueden comenzar a imaginar múltiples imágenes plausibles del futuro y ensayar cómo podrían responder sus organizaciones ante ellas. **Los escenarios son historias sobre cómo será el futuro, creadas a través de un proceso estructurado, cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones a ampliar su pensamiento, desafiar sus supuestos tradicionales e impulsar una mejor toma de decisiones estratégicas.** Los escenarios no tratan de lo que sucederá; son imágenes provocativas de lo que podría suceder, diseñadas para proporcionar una nueva perspectiva y un contexto para ayudar a orientar las decisiones actuales. En el contexto de la COVID-19, la planificación por escenarios ha cobrado más importancia que nunca.

La planificación por escenarios permite cercar la incertidumbre en cuadros manejables y medibles, lo cual reduce la confusión y distingue lo que es realmente desconocido de lo que realmente importa, al tiempo que permite identificar las señales que serán marcadores tempranos de que un escenario está a punto de suceder.

La planificación por escenarios permite a los miembros de la organización:

- Elaborar planes de contingencia para diferentes futuros alternativos.
- Considerar el impacto a largo plazo de las decisiones actuales.
- Participar en un diálogo abierto sobre la incertidumbre y los riesgos potenciales.
- Desarrollar un lenguaje compartido sobre el futuro, para mejorar la colaboración, tanto interna como con socios y partes interesadas externas.
- Abrirse a la innovación, replantear coherentemente lo que hace la organización y cómo lo hace.
- Mejorar la alineación estratégica y el enfoque en el propósito.
- Mejorar la preparación, la adaptabilidad y la resiliencia.
- Implementar una monitorización inteligente de las señales relevantes, a medida que se desarrolla el futuro.



Fuente: MSF (2020): MSF OCBA Futures Scenarios. First and second-order effects of the COVID-19 crisis

La planificación de escenarios comienza con la identificación de las fuerzas impulsoras básicas en el entorno contextual.

Se construye un mapa del sistema del contexto que muestra las interdependencias y los vínculos causales entre las fuerzas impulsoras, los actores y los factores relevantes. A continuación, se seleccionan las incertidumbres más críticas (eventos que pueden tener dos o más resultados). A partir de estos dos ejes, se identifican los que sirven para crear una matriz que diferencia entre distintos mundos futuros posibles. El mapa del sistema y las principales incertidumbres se utilizan luego para construir varias historias de escenarios dentro de la matriz, en que las incertidumbres se manifiestan de distintas formas, basadas en la lógica sistémica ya descrita. A partir de los diferentes escenarios, se plantean un conjunto de acciones posibles para cada uno de ellos, al tiempo que se intenta cuantificar el coste de cada una de ellas.



Recursos prácticos

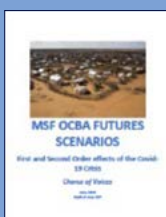


The Bridgespan Group (2020): *Scenario Planning for Nonprofits amid COVID-19*. Guía breve paso a paso para ayudar a las ONG a planificar escenarios, especialmente en el contexto actual, marcado por la pandemia. Guía disponible en el siguiente [link](#) y artículo en [link](#).

Ejemplos de planificación de escenarios de ONG internacionales:



Oxfam International (2019): *Caminos hacia el futuro. Cinco escenarios transformadores*. Con el fin de orientar la elaboración del próximo Marco estratégico global de Oxfam (2020-2030), se han desarrollado una serie de escenarios globales que plantean cómo podría ser el mundo en 2030. Estos escenarios están diseñados para contribuir a mejorar el conocimiento de la organización sobre cómo pueden influir en el futuro de Oxfam los factores externos, muchos de los cuales escapan a su control.



MSF (2020): *MSF OCBA Futures Scenarios. First and second-order effects of the COVID-19 crisis*. Junio.

Este documento pretende realizar una aportación a los talleres de escenarios en el contexto de la iniciativa "Escenarios de futuros de OCBA" (Centro Operacional Barcelona-Atenas). Se basa en entrevistas a líderes humanitarios, expertos y pensadores de diferentes campos, y se centra en las consecuencias de la crisis de la COVID-19.

3.4 Gestión ágil

Figura 36: Ciclo de la gestión ágil



La planificación adaptativa no es posible sin agilidad en la gestión. ¿Qué significa ser ágil? **Ser una organización ágil conlleva la capacidad de adaptarse rápidamente y responder a las necesidades cambiantes.** Significa que "hacer más con menos" se traduce ahora también en **"hacerlo más rápido"**. En el ámbito del sector social, implica alejarse de la organización por áreas o departamentos y trabajar, en cambio, por proyectos.

El enfoque ágil hace énfasis en la **colaboración**, lo cual significa que los equipos a cargo de un proyecto o de un programa y los diferentes grupos de interés trabajan en estrecha colaboración para que todos sepan cómo se avanza. Este enfoque da más importancia a una **comunicación eficaz** que a la documentación detallada, las cadenas interminables de correos y un número excesivo de reuniones.⁷⁹ Por otra parte, uno de sus valores esenciales es **crear una cultura de la**

⁷⁹ Conrad, A.; Cabrera, M. (2019): "¿Qué es agile management? Definición de la gestión ágil de proyectos". Capterra, 18 de abril. Disponible en el siguiente [link](#).

transparencia radical. En el ámbito de las organizaciones sociales, el enfoque ágil puede aplicarse, por ejemplo, al diseño de una solicitud de subvención importante, a un evento para recaudar fondos, a una nueva estrategia de redes sociales o a una intervención social.

Beneficios del enfoque ágil:

- Elaborar planes de contingencia para diferentes futuros alternativos.
- Despliegue más rápido de soluciones
- Reducción del gasto mediante la minimización de recursos
- Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio
- Mayor éxito a través de esfuerzos más focalizados
- Tiempos de respuesta más rápidos
- Detección más rápida de problemas y defectos
- Procesos de desarrollo optimizados
- Estructura de trabajo más ligera
- Control óptimo del proyecto
- Mayor enfoque en las necesidades específicas de los clientes/usuarios
- Mayor frecuencia de la colaboración y del *feedback*.



Ver en el [Link](#).

En la práctica, la gestión ágil se materializa en un proceso colaborativo que implica dividir grandes proyectos en pasos incrementales. Durante cada ciclo (o *sprint*), el equipo trabaja para lograr un resultado específico, recopila comentarios del usuario final e incorpora cualquier característica o cambio solicitado en la siguiente iteración. La metodología ágil consiste, pues, en producir resultados funcionales y tangibles tras cada iteración

El *pensamiento ágil* surgió en los años noventa dentro del sector de desarrollo de software. Se concibió como una alternativa a la metodología *waterfall*, un proceso paso a paso basado, en gran medida, en la documentación, que requiere largas esperas antes de la entrega del producto final. Por contra, la metodología ágil enfatiza la entrega frecuente de "software de trabajo" a través de un proceso de bucle iterativo de incrementos de 1 a 4 semanas, llamados *sprints*. Desde entonces, ha proliferado y se está utilizando en todo tipo de sectores, tanto en la esfera pública como privada, para el desarrollo de productos o servicios, así como para poner en marcha *start-ups* pioneras.

Elementos clave de la gestión ágil

Equipos autónomos y multidisciplinarios (idealmente, de entre 5 y 9 personas)

De este modo,⁸⁰ los miembros del equipo disponen de las habilidades y competencias necesarias para poder ejecutar todas las tareas que permiten proporcionar al usuario los requisitos previstos en la iteración:

- Tienen que depender lo mínimo de personas externas al equipo, para que no se ponga en peligro el trabajo previsto en cada iteración.
- Permiten un resultado más rico, al nutrirse de diferentes experiencias, conocimientos y habilidades.

Compartimentar las tareas

De manera colaborativa, es recomendable identificar todas las subtareas que deberán llevarse a cabo, con el mayor nivel de detalle posible. Cada cuadro de tareas comprenderá un *sprint*, un período de tiempo en el cual se desea terminar estas tareas. El *sprint* puede ser de unos pocos días, una semana, un mes o cualquier período de tiempo que el equipo considere manejable y apropiado para el cronograma del proyecto. Es mejor incluir algunos *sprints* antes de la fecha límite del proyecto final, que servirán como fechas límite internas que mantendrán al equipo motivado.

⁸⁰ Extraído de la [página](#), la web de Scrum en español para la difusión de la gestión ágil de proyectos.

Asignar tareas

Cada miembro del equipo asume la responsabilidad de partes muy específicas de cada producto. Estas tareas pueden cambiar de manos a medida que se va progresando, pero siempre deben pertenecer a un solo miembro del equipo. Con el enfoque ágil, los miembros del equipo pueden completar tareas simultáneamente sin tener que esperar los entregables de otros colegas.

Reforzar la comunicación

Es conveniente que haya actualizaciones de progreso diarias, con dos propósitos: en primer lugar, ello permite a los miembros del equipo colaborar y resolver problemas juntos; en segundo lugar, la presión social es una fuerza poderosa, con lo cual los miembros del equipo estarán más motivados para cumplir los plazos si la transparencia es total. En este sentido, puede ser una buena idea dedicar diez minutos para que cada persona del equipo informe de lo que hizo ayer, de lo que está haciendo hoy y de si hay algún bloqueo en sus tareas.

Supervisar la productividad sobre la marcha

Es importante seguir el progreso del proyecto verificando con los miembros del equipo diariamente cuánto trabajo les queda y visualizándolo en relación con el cronograma. Ello permitirá determinar si es necesario reevaluar el alcance de las tareas o reasignar elementos.

Reflexionar

Es importante encontrar tiempo para revisar los puntos fuertes y débiles del proceso. Reflexionar sobre nuestro método se traducirá en unos equipos más productivos y cohesivos que nos permitirán solucionar los problemas a medida que avancemos.

¿Qué hacen los/as líderes ágiles?⁸¹

Los/as líderes ágiles se centran en tres aspectos:

1. **Crean y nutren una cultura caracterizada por la experimentación y el aprendizaje**, que busca constantemente mejores resultados para los usuarios y mejores formas de alcanzar dichos resultados. El desafío para los/as líderes es que no pueden imponer este tipo de cultura, solo pueden crear las condiciones adecuadas para que surja.
2. **Colaboran con los miembros de la organización** (a todos los niveles) **para identificar unos valores comunes y crear un objetivo mayor, tanto para ésta como para los equipos.**
3. **Crean una estructura organizativa que refuerza y premia las otras dos dimensiones.** Los/as líderes ágiles enfocan la organización en la flexibilidad y en la mejora continua, asegurándose de que conseguir mejores resultados para el usuario siempre este sea el objetivo prioritario y que todas las áreas de la organización apoyen esta misión.

Principales habilidades ágiles⁸²

Hay seis habilidades o atributos clave para la gestión ágil:

- Capacidad de eliminar el trabajo innecesario y de concentrarse solo en lo esencial.
- Buen juicio bajo presión y capacidad de mantener la calma bajo estrés.
- Fuerte motivación para guiar y apoyar a los equipos a lo largo de un proyecto.
- Grandes habilidades organizativas para mantener todo en orden y priorizar.
- Capacidad de pensar y tomar decisiones rápidamente a medida que las circunstancias van cambiando.
- Alto nivel de adaptabilidad para aceptar el cambio y reducir la confusión y el riesgo innecesarios.

⁸¹ Bittner, K. (2018): "What Do Agile Leaders Do?" Scrum, 5 de noviembre. Disponible en el siguiente [link](#).

⁸² Alexander, M. (2018): "Agile project management: 12 key principles, 4 big hurdles". CIO, 19 de junio. Disponible en el siguiente [link](#).

Obstáculos de las organizaciones para adoptar un enfoque ágil

Práctica inspiradora:

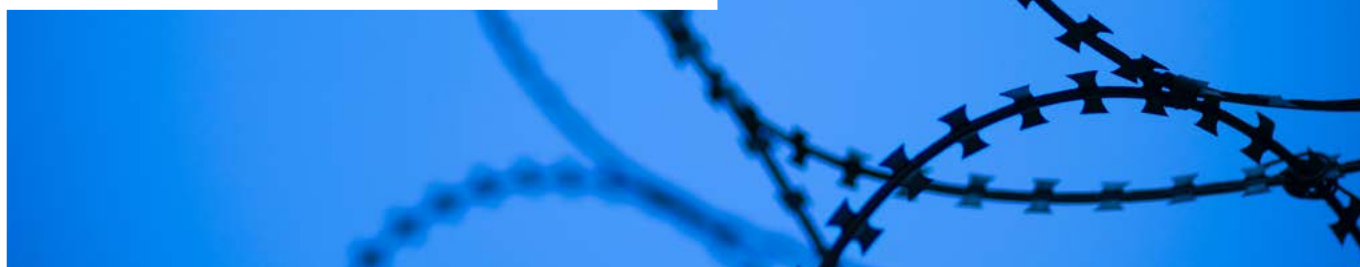
La gestión ágil ha sustentado el proceso de transformación de la entidad Hogar Sí: La adopción de la metodología *Housing First* hace unos cinco años fue el detonante de un proceso de transformación radical de la organización que la ha llevado incluso a cambiar de nombre: de RAIS a Hogar Sí. Esta metodología supuso un giro radical en su modo de proceder y se inició con un cambio de pregunta: de “¿De qué manera podemos mejorar la atención de las personas que atendemos?” pasaron a “¿De qué manera podemos poner fin al problema del sinhogarismo en España?” Esta nueva de pregunta desencadenó un cambio de misión: *Existimos para que ninguna persona viva en la calle.*

Esta transformación radical no habría sido posible sin un cambio también de tipo organizativo: de la organización por departamentos se pasó a la organización por proyectos. Las metodologías *Scrum* y *Kanban* les han proporcionado la agilidad que necesitaban para manejar este proceso de cambio y poder adaptar mejor la organización a los cambios en el entorno.

Estas metodologías, además, les han resultado fundamentales durante la pandemia, cuando el trabajo ha pasado a ser online. *“Proporcionan mucho foco, pero ofrecen mucha flexibilidad. Te permiten superar el gap entre tu estrategia y la realidad cambiante; se gana mucha agilidad para adaptarse a los cambios.”*

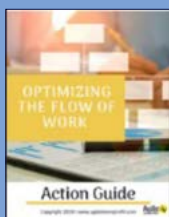
Las organizaciones que buscan adoptar este enfoque para la gestión de proyectos se encuentran con algunos obstáculos comunes, tales como:

- **Una estructura o una cultura organizativa que no respaldan adecuadamente la agilidad:** aunque el equipo pueda estar preparado para un enfoque ágil, es posible que el resto de la organización no lo esté. Además, los donantes y financiadores, así como el equipo de dirección, también deben aceptar y apoyar el enfoque ágil para que resulte realmente eficaz.
- **Comprensión poco clara del impacto en los objetivos organizativos generales:** ejecutar simplemente proyectos utilizando una metodología ágil no es suficiente para obtener los beneficios deseados. Es necesaria la alineación estratégica con la misión más amplia de la organización.
- **Ciclos de prueba apresurados:** la organización a través de *sprints* corre el riesgo de apresurar los ciclos de prueba. Al tratar de superar los *sprints* lo más rápido posible, los equipos pueden concentrarse más en la línea temporal y perder así aspectos clave en el desarrollo del proyecto. Los defectos pueden pasar desapercibidos o detectarse demasiado tarde.
- **Equipos con pocas habilidades ágiles:** aunque la gestión ágil está arraigando rápidamente, atraer y retener a empleados con habilidades ágiles puede resultar difícil.



Recursos prácticos

Hay varios **programas disponibles para la gestión de proyectos mediante el enfoque ágil**: AgileZen, Gravity, Producteev o Asana. Los más conocidos son Scrum y Kanban. Más información sobre software para la gestión de proyectos ágiles en el siguiente [link](#).



Directorio de recursos sobre gestión ágil para ONG:

Web dedicada a apoyar las organizaciones sociales en sus esfuerzos para ser más ágiles, a las cuales ofrece diversos recursos, plantillas y guías para adoptar este enfoque, como *Optimizing the Flow of Work*. Action Guide. Disponible en el siguiente [link](#).

3.5 Liderazgo del cambio

El cambio afecta todas las organizaciones. Es inevitable y puede ocurrir internamente o como resultado de cambios en el sector. Es necesario liderar el cambio de manera eficaz para la supervivencia de las organizaciones actuales y es un requisito para crear una ventaja competitiva y mantenerla. Sin embargo, **tener éxito con el cambio es uno de los mayores retos a que se enfrentan las organizaciones**. La literatura académica sobre la gestión del cambio demuestra una y otra vez que muchas de las iniciativas de cambio organizacional fracasan. Las organizaciones sociales no son ajenas a esta realidad, de modo que sus miembros, voluntarios y líderes deben tener las competencias necesarias para formular e implementar estrategias para gestionar eficazmente los cambios planificados y no planificados.

Motivaciones y razones para el cambio

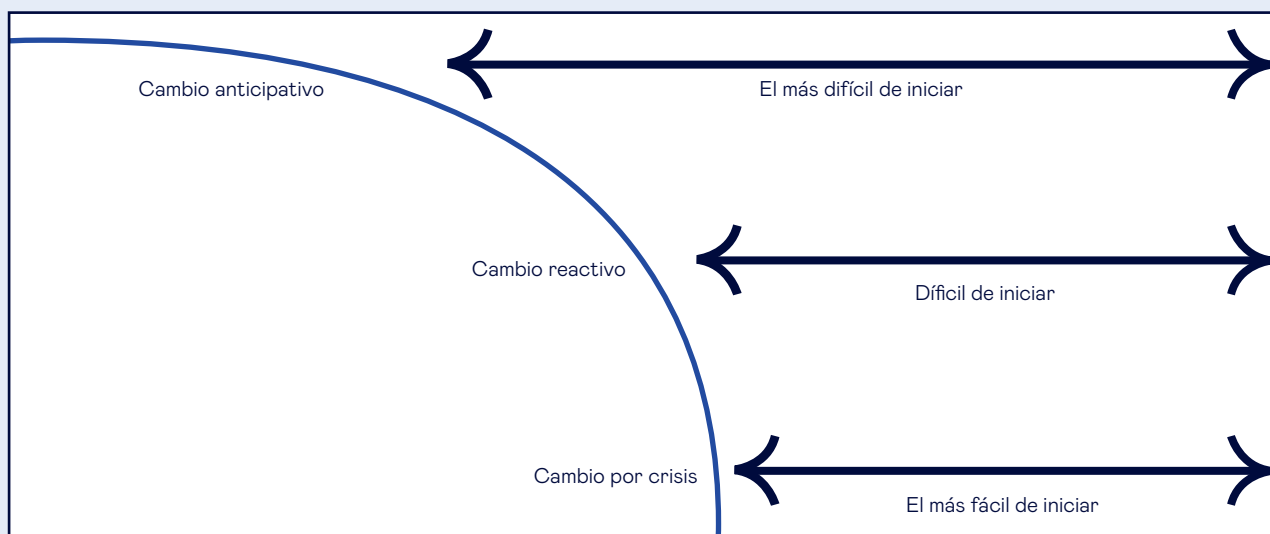
Como ya explicábamos en la publicación *Transformar con éxito las ONG*,⁸³ existen **dos motivaciones fundamentales para el cambio: cambiar para sobrevivir** –como respuesta a una transformación del entorno o de la organización o a una crisis– **y cambiar para incrementar nuestro impacto**. Las organizaciones más exitosas son aquellas que son capaces de escuchar el entorno, experimentar e innovar, evaluar y aprender de lo que funciona, y modificar sus programas y planes en consecuencia, para tener más impacto. Este segundo tipo de cambio es de carácter *anticipativo*, más difícil de iniciar pero con un potencial claro para incrementar la relevancia de la entidad y asegurar su adaptación al entorno.

Pese a la importancia del cambio anticipativo, lo cierto es que la mayoría de los procesos de cambio en las organizaciones se producen por crisis –interna o externa– o como reacción a señales procedentes del entorno o de la propia organización que indican que el cambio es necesario.⁸⁴ Estos tipos de cambio, por su propia urgencia, son más fáciles de iniciar, pero más costosos que los cambios de tipo anticipativo. Así pues, es responsabilidad de la dirección interpretar las señales del entorno o de la propia organización que apuntan la necesidad de transformar la entidad, así como anticipar situaciones críticas antes de que sea demasiado tarde. Tener una actitud de escucha, solicitar continuamente *feedback* a nuestros *stakeholders* y disponer de un sistema sólido de monitoreo y evaluación contribuirán a nuestra capacidad para anticipar los cambios.

⁸³ Iglesias, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2015): *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

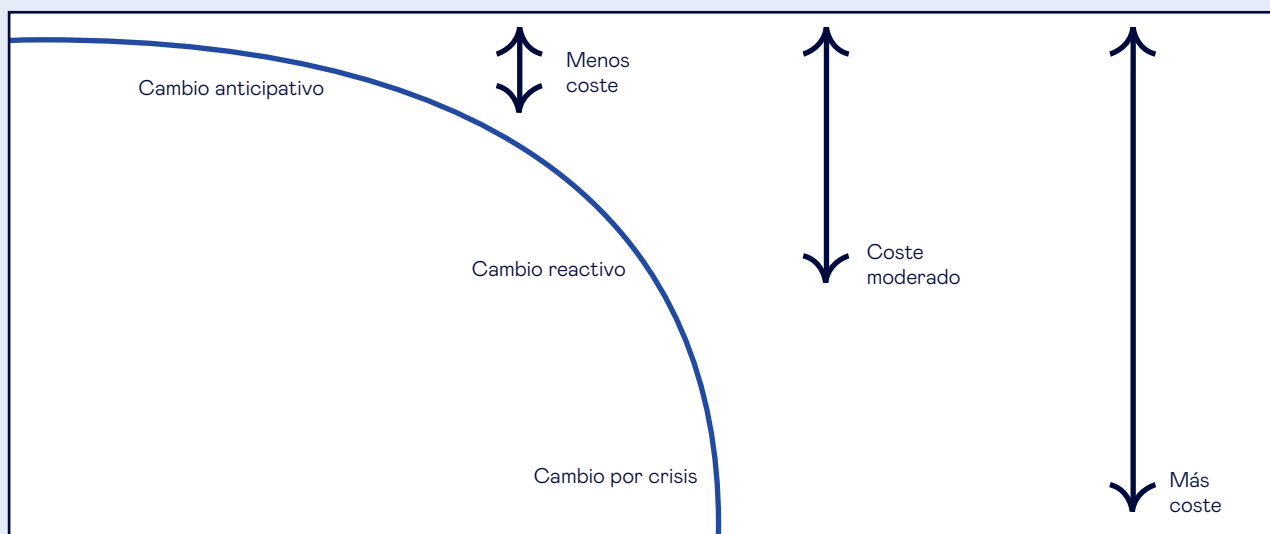
⁸⁴ Vid. Stewart Black, J.; Gregersen, H. B.

Figura 37: Ciclo de la gestión ágil



Fuente: Stewart Black, J.; Gregersen, H. B.

Figura 38: Coste de cambiar en función del tipo de cambio



Fuente: Stewart Black, J.; Gregersen, H. B.

Las competencias del liderazgo del cambio

El liderazgo del cambio puede definirse como la capacidad de influir e inspirar la acción en los demás, y de responder con visión y agilidad durante los períodos de crecimiento, disrupción o incertidumbre, para lograr el cambio necesario. El liderazgo del cambio requiere ser visionario, ágil y receptivo a nuestro entorno, en constante y rápido cambio.

El Center for Creative Leadership identifica nueve competencias clave para un liderazgo del cambio efectivo, que pueden agruparse en tres categorías: comunicación, colaboración y compromiso.⁸⁵ Las iniciativas de cambio organizativo tienen más probabilidades de ser exitosas si los líderes:

⁸⁵ Es interesante consultar la herramienta que ofrece el Center for Creative Leadership, la rueda de liderazgo del cambio, donde se detallan y evalúan estas nueve competencias. Disponible en el siguiente [link](#).

Algunas de las habilidades básicas requeridas para el liderazgo del cambio incluyen la capacidad de:

- Dirigir e influir en otros, incluidos los compañeros y otros líderes.
- Anticiparse y responder al cambio con agilidad.
- Comunicarse de manera efectiva y colaborar con los demás.
- Generar confianza en los demás y demostrar empatía poniendo a las personas en primer lugar.
- Generar y mantener el impulso y mantenerse enfocado en medio de la incertidumbre.
- Construir y mantener el equipo y los colegas juntos, motivados y empoderados.
- Identificar y superar las barreras al cambio, con un enfoque en el panorama general.
- Estar dispuesto a asumir riesgos y ser creativo, innovador y resolutivo.
- Ser capaz de establecer una visión clara y traer a otros a bordo.

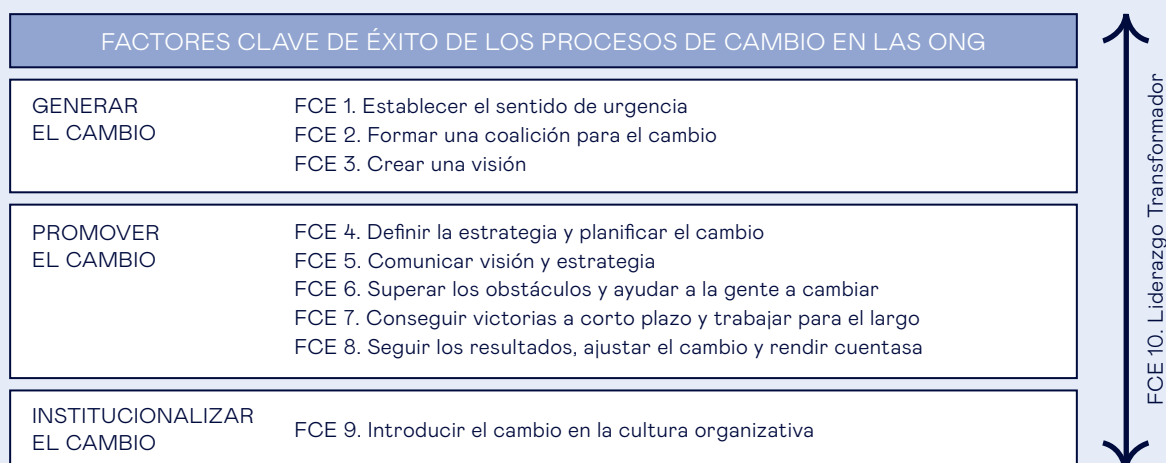
Ver [link](#).

- **Comunican:** se centran en comunicar el porqué del cambio, y no únicamente el qué, eso es, explican el propósito del cambio y sus beneficios, y lo conectan con los valores de la organización.
- **Colaboran:** reúnen a las personas para planificar y ejecutar el cambio. Los líderes exitosos trabajan más allá de las fronteras, alientan a los miembros de la organización a salir de sus silos y desincentivan la competencia malsana. También los incluyen en la toma de decisiones desde el principio, fortaleciendo su compromiso con el cambio.
- **Se comprometen:** son persistentes, se adaptan a los posibles retos que surjan, y se mantienen positivos y pacientes en el proceso de cambio. La resiliencia es fundamental, ya que ayuda a las personas a manejar la presión, la incertidumbre y los reveses inherentes a todo proceso de cambio. Los líderes necesitan construir su propia resiliencia, para su salud física y mental.

Factores clave de éxito de los procesos de cambio

Los procesos de cambio se desarrollan en tres etapas: i) generación del cambio, ii) promoción del cambio y, por último, iii) institucionalización del cambio. Los factores clave de éxito en los procesos de cambio en cada una de estas etapas pueden sintetizarse como sigue:

Figura 39: Factores clave de éxito en los procesos de cambio en las ONG



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter y Lewin. Recogido en la publicación de Esade-PwC: *Transformar con éxito las ONG*. Disponible en el siguiente [link](#).

Los elementos críticos a lo largo de estas fases son, por tanto:

Creación de una visión

El cambio organizacional exitoso requiere una visión por qué se realiza el cambio, cómo afectará a los miembros de la organización y cuál será el resultado final. Las personas han de tener una línea de visión clara que les ayude a ver cómo cambiarán las cosas y cómo mejorará la organización cuando el cambio se implemente de manera efectiva. Sin esta claridad, es difícil que las personas vean cómo y por qué deberían apoyar el cambio. Una visión sólida inspira a las personas a actuar. A medida que las personas se sientan más cómodas con la visión del cambio, tendrán tiempo para aceptarla y apoyarla cambiando su comportamiento.

Creación de una coalición para el cambio que implique a todos los miembros de la organización

Si bien los procesos de cambio estructurales pueden ser fácilmente comprensibles por los miembros de la organización, muchos líderes descuidan los aspectos humanos involucrados en ellos. Los líderes más eficaces tienen muy presente que las personas necesitan tiempo para adaptarse al cambio, y les proporcionan las herramientas y los recursos para ello.

Una gestión del cambio exitosa debe comenzar desde arriba, pero no puede quedarse allí. Cuando todo el equipo está implicado, hay menos posibilidades de que ciertos grupos o individuos asuman que son inmunes al cambio o que no necesitan participar. Además, cuando todos están incluidos en los esfuerzos de cambio organizacional, es más probable que se produzca una cultura que adopte el cambio. Los líderes funcionales y de primera línea están en una posición única para garantizar la participación de todos los miembros de la organización. De hecho, un estudio reciente ha puesto de manifiesto que uno de los factores más importantes de los esfuerzos exitosos de cambio organizacional es la efectividad de los gerentes de nivel medio. Con el apoyo constante de todos los líderes, los mensajes clave se refuerzan, en vez de diluirse o perderse.

Prácticas inspiradoras La gestión del cambio en la Fundación Tomillo

La organización está inmersa en un proceso de cambio orientado a aumentar el impacto de su actividad en sus usuarios. Se trata de un cambio que afecta todos los niveles de la organización: desde cambios en la forma de intervención hasta cambios en la cultura organizativa, la gestión del talento, los procesos, etc. Para añadir complejidad a este reto, ha iniciado este proceso de cambio en el contexto de la pandemia, bajo el liderazgo de un director y una subdirectora recién incorporados. Desde la organización, identifican tres factores clave en los procesos de cambio:

- Un **propósito muy claro**, que sea inspirador y se comunique muy bien.
- Un **ritmo adecuado del cambio**: ¿Qué ritmo puede absorber la organización para que nadie se quede atrás? El objetivo es que las personas que han formado parte del pasado de la organización sigan siéndolo, que no se sientan excluidas. *“Llegar con todos en una transformación muy grande es difícil: algunos se suman rápido, y a estos hay que empoderarlos, pero hay gente que no se abre al cambio y que, en muchos casos, decide salir de la organización.”*
- Un **presupuesto** importante para la transformación: gestionar la transformación sin detener la operativa diaria requiere a gente que pueda dedicarse por completo a la transformación sin tener que estar implicada en el día a día.

Además, ha creado un grupo motor para la transformación donde se han incorporado a todos los mandos intermedios y también a otras personas, del nivel que sea, capaces de movilizar a los demás. Ha convocado

un evento para este grupo donde le ha contado con detalle las líneas y la nueva estrategia, pero también le ha escuchado. Próximamente, la entidad hará otro evento presencial para “simbolizar” el cambio organizativo.

Cabe destacar, por último, que se ha tratado de un **cambio anticipativo**. No había una urgencia específica, pero la organización ha entendido que debía cambiar ahora si quería seguir siendo sostenible en el contexto que se dibuja.

Implicación de los agentes del cambio

Los líderes pueden impulsar aún más la eficacia de los esfuerzos de cambio de la organización implicando a agentes del cambio que puedan apoyar y defender dicho cambio. Estos líderes informales apoyan el cambio y predicán con el ejemplo, mostrando a los demás cómo abordarlo y cómo desarrollar una mentalidad que sea menos contraria a este cambio. Los agentes del cambio pueden liderar un grupo de trabajo, explicar un nuevo proceso a un grupo de empleados u organizar una sesión de preguntas y respuestas para ayudar a sus compañeros a navegar por el cambio.

Una comunicación efectiva

La comunicación eficaz no solo ayuda a las personas a comprender el cambio y a ver cómo les afectará, sino que también mantiene los esfuerzos de cambio bien orientados. Cuando la comunicación es bidireccional, las personas también tienen la oportunidad de compartir comentarios y de hacer preguntas. Algunos estudios identifican la comunicación clara y frecuente como el aspecto más importante para liderar en tiempos de cambio.

Existen oportunidades para una comunicación eficaz antes, durante y después de una iniciativa de cambio. Por ejemplo:

- Antes del cambio: una comunicación clara sobre el cambio que se avecina ayuda a los miembros de la organización a prepararse y a adaptarse a él.
- Durante el cambio: una comunicación frecuente sobre el progreso y los hitos ayuda a las personas a ver qué se ha logrado y a conocer con claridad los próximos pasos.
- Una vez concluida la iniciativa de cambio: una comunicación regular refuerza los nuevos comportamientos y procesos, y ayuda a garantizar que las personas no caigan en la “vieja manera” de hacer las cosas.

Aprendizaje y desarrollo

Muchas veces se trabaja con la presión de que “o cambiamos o desaparecemos”. Sin embargo, se olvida que nadie cambia si no sabe actuar de forma diferente. Por tanto, es fundamental invertir en el aprendizaje. Muchos miembros de la organización necesitarán apoyo para saber manejar el cambio. Cuando los líderes tienen las habilidades que necesitan para guiar a los miembros de la organización a través del cambio, liderarán con mayor impacto e impulsarán el cambio a nivel individual. Apoyar la capacidad de los miembros de la organización para gestionar el cambio implica desarrollar competencias en las áreas siguientes:

- Establecer expectativas para ayudar a las personas a comprender los resultados deseados.
- Transmitir mensajes sobre el cambio de manera eficaz que impulsen el comportamiento individual.
- Dar retroalimentación que inspire y motive a los miembros de la organización a aceptar el cambio.

Apoyo a los miembros de la organización en sus esfuerzos de cambio

El cambio puede ser una experiencia desalentadora y frustrante, pero esta frustración puede mitigarla un líder que motive y apoye a los miembros de la organización. Este apoyo puede presentarse de muchas formas: en

conversaciones individuales, proporcionando herramientas prácticas para adaptarse a una nueva forma de trabajar, en sesiones de preguntas y respuestas, en forma de ejercicios de aprendizaje experiencial que proporcionan un entorno seguro para aprender y practicar nuevas habilidades en áreas como el trabajo en equipo, la comunicación o la gestión del tiempo. Los proyectos de cambio exitosos se caracterizan, en definitiva, porque los líderes eliminan las barreras al éxito de los miembros de la organización.

Rendición de cuentas en equipos

El cambio organizacional de éxito solo puede producirse si cada cual asume la responsabilidad de hacer su parte. Los líderes han de responsabilizarse de comunicar unas expectativas claras, proporcionar comentarios y apoyar a su equipo a través de una iniciativa de cambio. También deben asegurarse de que todos los miembros del equipo sean responsables del resultado de dicha iniciativa, en lugar de verla como un ejercicio de gestión únicamente.

Refuerzo y medición

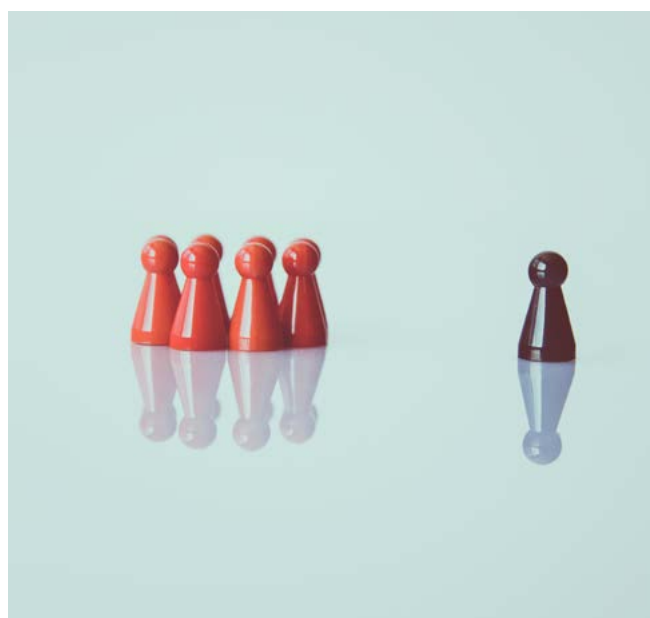
El cambio organizacional no se detiene solo porque una iniciativa de cambio específica haya llegado a su conclusión. Liderar el cambio organizacional requiere el refuerzo de los nuevos comportamientos y habilidades de los miembros de la organización, así como la medición continua de su progreso. Además, medir el progreso ayuda a todos a ver lo lejos que se ha llegado y los inspira a mantener el rumbo. Algunos ejemplos de actividades de refuerzo y medición que mantienen el impulso de los esfuerzos de cambio organizacional pueden ser:

- Celebrar las victorias y otros éxitos.
- Hacer un seguimiento de los avances con los miembros de la organización personalmente y por correo electrónico, para reiterar el compromiso de la empresa con el cambio.
- Reforzar las nuevas habilidades que los miembros de la organización han adquirido a través de evaluaciones y ejercicios de aprendizaje.
- Medir los resultados de las iniciativas de cambio a través de encuestas y métricas de desempeño.

Los/as líderes que manejan el cambio con éxito:

- Reconocen la necesidad tanto de **liderar** el cambio como de **gestionarlo**.
- Comunican a los **mandos intermedios** y superiores que guiar a los demás en el impacto emocional que supone el cambio forma parte de su trabajo.
- **Invierten** en los directivos clave para desarrollar sus actitudes mentales, sus habilidades y las herramientas necesarias para que se conviertan en líderes del cambio.
- Reformulan el mensaje del cambio y lo **articulan para lograr la implicación de los miembros** del equipo, de los subordinados directos, de los directivos y de los agentes del cambio de todo el sistema.
- Atienden las preocupaciones de quienes se hallan **en primera línea**, ya que sus percepciones y su experiencia son imprescindibles para el éxito del proyecto.

Fuente: Center for Creative Leadership (2016)



Recursos prácticos

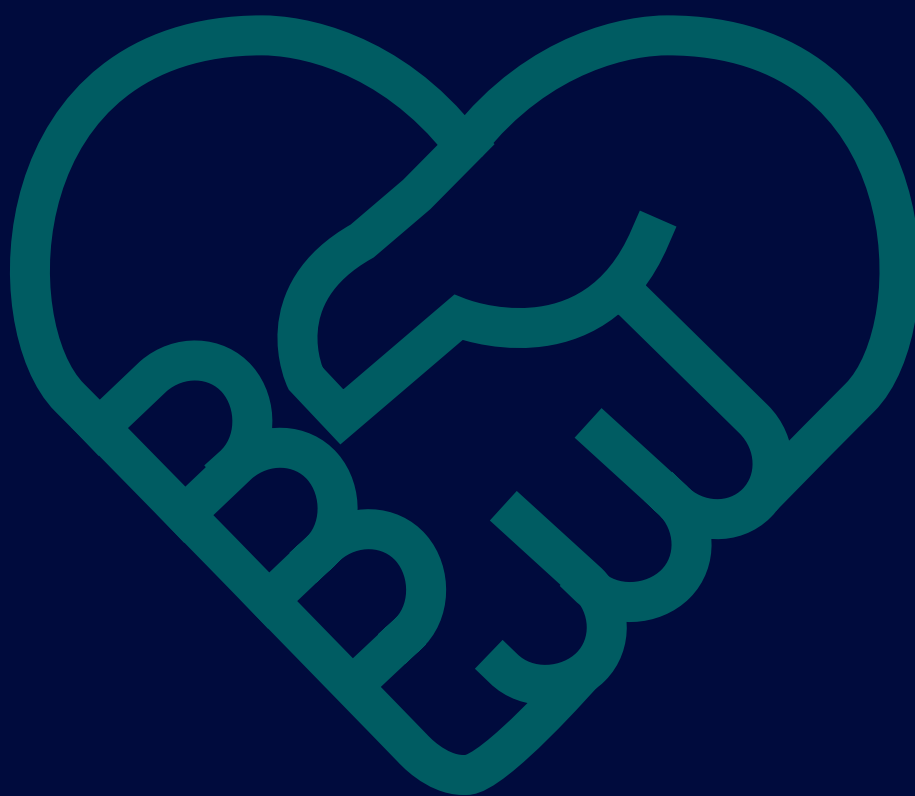


Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2015): *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. Esade- PwC. Disponible en el siguiente [link](#).

Rueda de liderazgo del cambio. Herramienta desarrollada por el Center for Creative Leadership. En ella se detallan y evalúan nueve competencias del liderazgo del cambio. Disponible en el siguiente [link](#).



Center for Creative Leadership (2016): *Dirigir el cambio: el papel de un líder*. Disponible en el siguiente [link](#).



Casos

CASO 1:

La transformación de Proyecto Hombre



Proyecto Hombre es una confederación de 27 organizaciones que trabajan en el ámbito de las adicciones. Desde 1984, Proyecto Hombre acompaña a miles de personas en el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción sociolaboral con el objetivo de recuperar sus vidas. También trabaja en la prevención y sensibilización, y ya ha atendido a más de un millón de personas. La organización cuenta con 1.189 personas contratadas y 2.315 personas voluntarias.

Figura 40: Cifras principales en relación con Proyecto Hombre

27

CENTROS

de Proyecto hombre a nivel estatal representados por la Asociación

18.788

PERSONAS

atendidas en Centros Proyecto Hombre

83.041

PARTICIPANTES

en programas de prevención escolar familiar y laboral

En sus 30 años de historia, la organización no ha cesado de transformarse para adaptarse a los cambios de su entorno y, especialmente, a los cambios en el perfil de sus usuarios. Podemos identificar cuatro áreas clave de esta transformación:

Transformación de los programas para adaptarse a las nuevas demandas

Esta transformación se ha producido en dos aspectos: por un lado, la evolución del perfil de usuario de la organización ha conllevado la renovación de sus programas y, por otro lado, se ha ampliado su ámbito de actuación al empezar a trabajar en la prevención, además del tratamiento.

Figura 41: Evolución en el perfil de usuario de Proyecto Hombre

Perfil del usuario en 1993

84% hombres y 16% mujeres

Edad media: 27 años (solo adultos)

Consumidores de heroína (97%)

El 23% de las personas atendidas tienen empleo al inicio del tratamiento

El 68% de las personas atendidas tienen antecedentes penales o juicios pendientes

A final de los ochenta y principios de los noventa había un 40% de seropositivos

Fuente: Memoria de Proyecto Hombre, 1993



Perfil del usuario actual

85% hombres y 15% mujeres

Edad media: 38 años

Sustancia principal: alcohol (37%), seguido de la cocaína (35% y la heroína (solo el 2,8%)

El patrón de empleo en los tres últimos años era de un 75% con empleo. Cuando ingresan, solo el 38% lo mantienen.

Con una alta incidencia a lo largo de la vida de trastornos de ansiedad severa (67%), seguidos de depresión severa (55%)

El 31% afirman tener un problema médico crónico que interfiere en su vida.

El 21% de las personas atendidas tienen causas pendientes.

Informe extraordinario del Observatorio 2013-2019

- La evolución del perfil de usuario ha determinado la **reestructuración de los programas de la entidad, así como la creación de nuevos programas orientados a las nuevas necesidades de sus usuarios**. Por ejemplo, mientras que al principio se llevaban a cabo fundamentalmente programas de rehabilitación para personas con adicción a opiáceos, mayores de 18 años, con perfiles jóvenes y muy desestructurados y mayoritariamente en régimen residencial, actualmente hay mayor diversidad de programas para diferentes perfiles: desde programas para adicciones de comportamiento (juegos, TIC, etc.) hasta programas de inserción laboral, de tratamiento para menores, etc.
- Por otra parte, hasta el año 2000, no se plantearon realizar actividades relacionadas con la prevención. Sin embargo, ante la demanda de la sociedad y viendo que podían aportar algo en este ámbito, empezaron a trabajar también en la prevención, **adaptando programas validados internacionalmente y haciendo hincapié en su evaluación**.

El reto de la innovación

Situar al usuario en el centro de la innovación

El *human-centred design* –es decir, el enfoque de trabajo que busca soluciones a los problemas tomando como punto de partida al usuario o cliente y diseñando soluciones personalizadas para sus necesidades específicas– puede ayudar a las organizaciones sociales a desarrollar proyectos más ajustados a las necesidades reales de sus usuarios, como hemos visto en el caso de Proyecto Hombre. Se caracteriza por tres elementos fundamentales:

- **Empatía (ESCUCHAR)**: escuchar y ponerse en el lugar del usuario. Comprender más allá de lo que este dice; identificar sus sueños, aspiraciones, miedos y barreras.
- **Colaboración (CREAR)**: además de un equipo diverso, es importante incorporar la mirada y la opinión del usuario en el proceso de desarrollo del producto o servicio.
- **Experimentación (ENTREGAR)**: en cuanto tenemos unas ideas concretas, es importante validarlas y buscar *feedback* con el usuario. Se trata, pues, de un proceso iterativo, que integra el fracaso como parte del proceso creativo.

Podéis encontrar una guía de la organización IDEO sobre human-centred design para organizaciones sociales [aquí](#).

La financiación de los servicios

Los servicios de tratamiento y de prevención que lleva a cabo la entidad son muy costosos. Además, con los años se han ido profesionalizando, lo cual ha incrementado sus costes, así como los gastos de gestión. Esta situación suscitó un intenso **debate en la entidad sobre la gratuidad de sus servicios**.

Lo cierto es que, en los primeros años de actividad de Proyecto Hombre, difícilmente podrían haberse planteado esta reflexión: el perfil de usuario mayoritario de la organización no podía asumir el coste del programa. Sin embargo, progresivamente, con el cambio de perfil a que hemos hecho referencia, se encuentran, en muchos casos, con usuarios que sí podrían asumir el coste de sus servicios o, al menos, de parte de ellos. La organización se planteó entonces qué significaba la gratuidad, teniendo en cuenta también otros aspectos, más allá de los económicos, con el objetivo de evitar cualquier tipo de discriminación. Finalmente, concluyó que quería asegurar que quien quisiera pudiera entrar en el programa y, al mismo tiempo, trabajar con sus familias para que estas conociesen en profundidad el programa y su coste, y solicitar su colaboración en la medida de sus posibilidades. Se trata, en definitiva, de una **aportación voluntaria**. Además, dada la naturaleza descentralizada de la entidad, cada centro tiene autonomía para

gestionar este aspecto de la forma que considere más adecuada. Así, algunos centros solicitan la declaración de renta del usuario y dan pautas sobre su nivel de contribución, mientras que otros no.

Según su experiencia, el trabajo de sensibilización con las familias ha funcionado: **en las organizaciones que dependen menos de los fondos públicos, los recursos propios a partir de las contribuciones de las familias llegan hasta el 40% del total de ingresos.**

El reto de la sostenibilidad

Repensar el modelo de financiación de las ONG

Hemos visto que la preocupación principal de las personas encuestadas en el marco de esta investigación es conseguir la financiación necesaria. Un entorno incierto y de restricciones económicas obliga a las ONG a ser cada vez más creativas y emprendedoras para generar nuevas fuentes de financiación. Cobrar a los usuarios por los servicios y/o productos ofrecidos es una opción que considerar para muchas ONG. En este caso, para garantizar que todas las personas que lo necesiten puedan acceder a sus programas, Proyecto Hombre ha optado por un modelo de colaboración voluntario. Otras opciones son vincular el precio del servicio/producto al nivel de ingresos del usuario o mantener un precio bajo y buscar otra fuente de financiación complementaria para cubrir los costes del servicio. En todo caso, **revisar nuestros servicios desde esta perspectiva –comprobando si existe demanda para ellos y analizando el perfil de nuestros usuarios– nos puede permitir identificar nuevas oportunidades de financiación.**

Para profundizar en este tema, recomendamos la publicación de Esade-PwC: ONG Emprendedoras, disponible en el siguiente [link](#).

La gestión de datos

Otro aspecto clave que ha posibilitado la transformación de la organización es la gestión de datos. En este sentido, ha sido fundamental colaborar con una empresa especializada en tratamiento y análisis de datos desde 2016. Además, recientemente se ha conseguido financiación pública para diseñar un nuevo programa de gestión de datos en que se incorporarán también los datos terapéuticos. Se trata de un gran reto que permitirá no solo ayudar a mejorar la atención a las personas, sino también tener datos para poder incidir a escala local e internacional.

Este enfoque a aprovechar los datos de la organización los ha llevado también a diseñar un sistema de trazabilidad de los fondos semidigitalizado. Ha supuesto un esfuerzo titánico para la organización, pero ha incrementado notablemente su capacidad de rendición de cuentas.

El reto de la transformación digital

Aprovechar los datos para aumentar nuestro impacto

Los datos son el nuevo oro. Utilizar la información y los datos de nuestros stakeholders –sobre todo, de nuestros usuarios, pero también de nuestros financiadores, voluntarios, equipos, etc.–, **así como la derivada de nuestros programas/actuaciones puede ser una fuente fundamental de innovación, eficiencia y eficacia.** Los datos pueden utilizarse para mejorar nuestros servicios/productos, para segmentar mejor nuestras comunicaciones, para mejorar nuestras acciones de *fundraising*, para simplificar y mejorar nuestros procesos de rendición de cuentas... En el caso de Proyecto Hombre, una gestión correcta de estos datos –con la ayuda de un *partner* tecnológico– ha permitido mejorar la rendición de cuentas y mejorar las actividades de incidencia política.

De la acción a la incidencia política

Por último –y en línea con la reflexión sobre el rol de las organizaciones sociales en el nuevo escenario que se ha dibujado del capítulo 2–, cabe destacar que, mientras que inicialmente el foco estaba en la acción, ahora la organización se plantea también la incidencia política. El instrumento principal para ello es el *Informe anual del Observatorio de Proyecto Hombre*, basado en datos fiables y reconocidos internacionalmente por su metodología, que le da la oportunidad de poder incidir. Un ejemplo de ello es que el último informe consiguió 834 impactos en medios. En este sentido, Elena Presencio, directora de la entidad, señala que disponer de datos fiables permite incidir de una forma mucho más efectiva.

El rol de las ONG en el futuro

Dirigir nuestra actuación hacia el cambio sistémico

Al hablar del rol de las ONG en el capítulo 2, hemos hecho énfasis en el gap existente entre lo que las ONG están haciendo actualmente y lo que piensan que deberían hacer. **Muchas ONG no están trabajando en su incidencia actualmente, pero consideran que debería ser su rol prioritario.** Efectivamente, orientarse hacia el cambio sistémico requiere con frecuencia de cambiar las dinámicas de poder existentes. Para ello, las ONG deben reforzar su papel y su voz en la sociedad, al objeto de influir en el diseño de las políticas y convertirse en actores fundamentales del cambio.

CASO 2:

La teoría del cambio en La Rueca



La Rueca es una ONG creada en 1990 cuya visión es conseguir la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad social. Se estructura en cuatro áreas de intervención fundamentales:

- i) Tecnología social
- ii) Intervención socioeducativa
- iii) Diversidad y desarrollo comunitario
- iv) Empleo y formación

Sus usuarios son fundamentalmente jóvenes, aunque también trabaja, desde una perspectiva más amplia, con familias, adolescentes y niños, con personas inmigrantes y con los vecinos de los barrios donde operan.

Figura 42: Visión, misión y valores de La Rueca



Visión

Conseguir la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad social



Misión

Acompañar socialmente a personas en riesgo de vulnerabilidad



Valores

Compromiso, Calidad y Creatividad.

En una autoevaluación que llevaron a cabo en 2017, se dieron cuenta de que no estaban obteniendo los resultados en la sociedad que esperaban, así que empezaron a desarrollar algunas acciones de mejora. Una de ellas fue replantear su sistema de medición. En este sentido, vieron que tenían el foco puesto en lo que hacían, y no en lo que conseguían. Condicionados por las exigencias de reporte de los financiadores, se estaban centrando más en los indicadores de las actividades que en su impacto. Sin embargo, disponían de una gran riqueza de datos al respecto, gracias a los cuestionarios de percepción (SERVQUAL) que realizan a todos sus *stakeholders*: usuarios, financiadores, voluntarios, vecinos de los barrios donde trabajan, etc., y ello les proporciona un informe de gran valor para la entidad. Gracias a la colaboración con la organización Data For Good, empezaron a aprovechar esos datos para centrarse en la medición del impacto. El objetivo de ese viraje hacia el impacto era, sobre todo, poder comunicar su impacto a las diferentes partes interesadas, tanto a los financiadores como a los profesionales que estaban trabajando en los proyectos –para que visualizaran el resultado de su labor– y también a los usuarios de la entidad.

Para La Rueca, la teoría del cambio (TdC) es un análisis de situaciones que requieren modificarse para conseguir un cambio demostrable y relevante. *Nos ayuda a explicar cómo las acciones alineadas logran el cambio deseado.* Se trata de ensayar hipótesis sobre qué acciones producen los mejores resultados. Esta metodología puede aplicarse en la elaboración de un proyecto, pero también en un área de una organización, como es el caso de La Rueca.

Cabe destacar que las TdC en La Rueda se han desarrollado de forma colaborativa: en ellas están implicados responsables de área, directores técnicos, profesionales de las cuatro áreas de intervención y voluntarios de cuatro centros; además, se ha constituido un *focus group* con diversos participantes. Se trata, en definitiva, de un proceso compartido y también comunicado, pues se lleva a cabo un plan de comunicación tanto interna como externa.

En las figuras siguientes, se muestra la TdC de dos áreas de la entidad: el área de Diversidad y desarrollo comunitario y el área de Intervención social. En ellas, pueden detectarse los elementos fundamentales de una TdC:

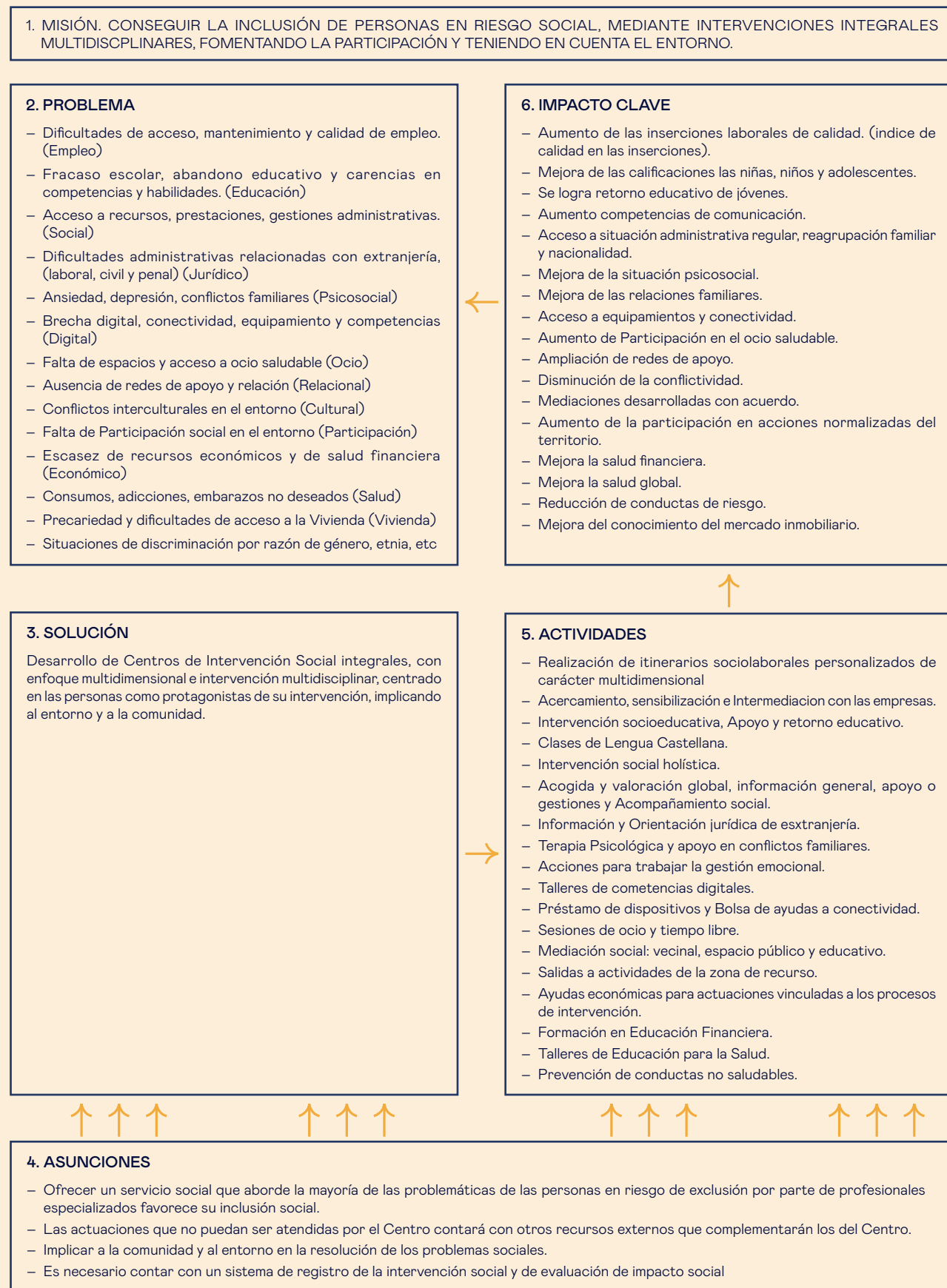
- Detallar cuál es nuestro objetivo (misión), qué queremos conseguir.
- Determinar bien el problema y la solución que queremos probar. Es muy importante, en este sentido, implicar a los usuarios para obtener un buen diagnóstico, que refleje realmente todas las dimensiones de la problemática que estamos tratando de resolver. La entidad pone mucho énfasis en esta parte del proceso para asegurar la calidad de la teoría desarrollada.
- Explicitar las asunciones que deben darse para que la solución planteada sea efectiva. Ha de ser la propia entidad quien determine qué asume para que el cambio sea efectivo.
- Determinar el impacto que lograremos, tanto el impacto clave como otros cambios que puedan producirse. Cabe destacar que con frecuencia es necesario colaborar con otras entidades para determinar el impacto de nuestras acciones. Por ejemplo, para evaluar la “reducción de conflictos en los territorios”, la entidad colabora con la policía, que tiene claramente tipificados los distintos tipos de conflicto. También pueden ser útiles, en este sentido, las bases de datos abiertas de algunas instituciones gubernamentales.
- Plantear las acciones que llevaremos a cabo para conseguir ese impacto, teniendo en cuenta las asunciones que hemos hecho.



Figura 43: Teoría del cambio del área de Diversidad y desarrollo comunitario



Figura 44: Teoría del cambio del área de Intervención social



En opinión de La Rueca, aunque hacer una TdC es un proceso largo y permanente, que debe ser revisado periódicamente a medida que se producen cambios en el entorno, en las asunciones, etc., es asumible para muchas organizaciones y aporta mucho valor. Los aprendizajes más destacables de este proceso son los siguientes:

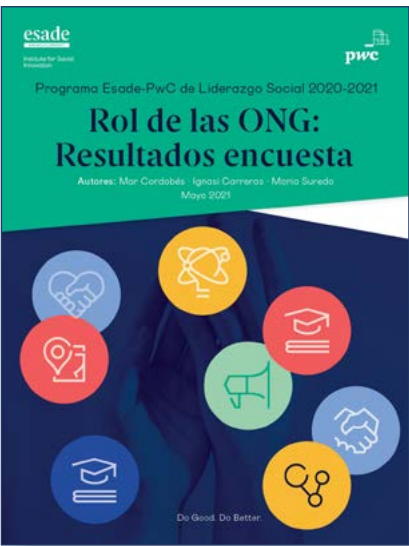
- **Facilita la toma de decisiones basadas en datos.** Es fundamental basarse en los datos y, para ello, muchas veces es aconsejable buscar la colaboración de organizaciones especializadas en el tratamiento de datos. Las entidades sociales suelen manejar una gran cantidad de datos, pero no consiguen aprovecharlos para aprender y tomar decisiones.
- **Permite un análisis de la realidad desde la horizontalidad.** *“Cuando haces procesos comunitarios, nadie es más que nadie.”* Los usuarios de la organización son una parte esencial de este proceso y participan activamente en la elaboración de las TdC.
- **Produce diagnósticos compartidos y consensuados.** Es un elemento clave que ayuda a fomentar la cohesión interna.
- **Es preciso centrarse en evitar la resistencia al cambio.** En opinión de La Rueca, es necesario tener cuidado con el lenguaje: en muchos casos, es mejor hablar, más que de cambio, de procesos de mejora, de adaptaciones, sin culpabilizar a nadie para no generar resistencias.
- **En continua transformación.** Es necesario ir revisando los cambios que se producen en el entorno y que modifican nuestra TdC. Por ejemplo, en 2019, La Rueca llevó a cabo acciones de mejora en tres TdC y, en 2021, ha actualizado las TdC de cinco áreas de intervención estratégica.

Anexo: Encuesta realizada

A lo largo de este informe se han aportado algunos de los datos y gráficos de la encuesta realizada dentro de la investigación en diferentes recuadros destacados.

Los resultados completos de la misma se presentan en un informe específico, que se publicó en mayo de 2021 como primer avance de este estudio, y puede consultarse en la [página web](#) del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social (junto el resto de informes de años anteriores).

Ficha del informe con los resultados de la encuesta:

	<p>Título: Rol de las ONG: Resultados encuesta</p> <p>Autores: Mar Cordobés, Ignasi Carreras y Maria Sureda</p> <p>Fecha publicación: mayo 2021</p> <p>Proyecto: Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021</p> <p>Edición: Esade-PwC</p> <p>Nº páginas: 44</p>
--	---

Ficha técnica de la encuesta realizada (más detalles en informe completo):

Calendario de la encuesta: finales noviembre de 2020 - febrero de 2021.

Muestra obtenida:

1693 respuestas (MUESTRA COMPLETA):

- 519 respuestas de personas que trabajan en el sector de las ONG (MUESTRA SECTOR)
- 1174 respuestas de personas de fuera del sector (MUESTRA SECTOR), de entre ellos:
 - 406 jóvenes (menores de 35 años) (MUESTRA JÓVENES)
 - 659 personas que trabajan en el ámbito empresarial (MUESTRA EMPRESA)

Perfil de los respondientes de la muestra:

- 57% mujeres
- 34% entre 35 y 49 años
- Para la muestra que trabaja en el SECTOR:
 - Mayoritariamente de niveles directivos (un 68%)
 - Perfil de las organizaciones: la mayoría se dedican a la acción social (59%), y, aunque se distribuyen de manera bastante homogénea según el tamaño de las entidades, el perfil más frecuente es el de ONG con más de 250 personas contratadas (32%) y un presupuesto anual de entre 500.000 y 2M de euros (25%).

Bibliografía

Informes y publicaciones

Anderson, A (2018): *The community builder's approach to Theory of Change*. The Aspen Institute.

Asociación Española de Fundraising – AEF (2021): “Perfil del Donante 2020”. En: *La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas 2020*. Disponible en el siguiente [link](#).

Banco Mundial (2018): *The Changing Wealth of Nations*.

BDO (2021): Nonprofit Standards. A benchmarking survey.

Brown, M. (2020): *Unpacking the Theory of Change*. Stanford Social Innovation Review.

Bureau of Labor Statistics; Microsoft (2018): *FCC 2018 Broadband Report*.

Caralt, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2017): *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social. Disponible en el siguiente [link](#).

Carreras, I.; Sureda, M. (2020): El Tercer Sector ante la crisis del Covid-19. Reflexiones y experiencias. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social. Disponible en el siguiente [link](#).

Center for Creative Leadership (2016): Dirigir el cambio: el papel de un líder.

Center for Creative Leadership (2017): *Change-Capable Leadership. The Real Power Propelling Successful Change*. White paper. Disponible en el siguiente [link](#).

Comisión Europea (2018): 10 Trends. Shaping Migration. Disponible en el siguiente [link](#).

Cordobés, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2021): *Rol de las ONG: resultados encuesta*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social. Disponible en el siguiente [link](#).

Cordobés, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2020): *ONG emprendedoras. Nuevos modelos de ingresos en el contexto actual de grandes incertidumbres y cambios*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social. Disponible en el siguiente [link](#).

Credit Suisse Research Institute (2019): *Global Wealth Report*.

Credit Suisse Research Institute (2021): *Global Wealth Report*. Disponible en el siguiente [link](#).

Deloitte (2020): An event or an era?. Resources for social sector decision-making in the context of COVID-19. Monitor Institute by Deloitte.

Edelman (2020): *Edelman Trust Barometer 2020*. Disponible en el siguiente [link](#).

Edelman (2021): *Edelman Trust Barometer 2021*. Disponible en el siguiente [link](#).

Fleming, K.; Millar, C. (2019): “Leadership Capacity in an Era of Change: the New Normal Leader”. *Journal of Organizational Change Management*.

Foro Económico Mundial (2019): *Global Gender Gap Report 2020*.

Fresno, José Manuel (2014): *Cambios Sociales y Tercer Sector: Actuar en un nuevo contexto*. ICONG.

Fundación Deloitte, AEF y Fundación Lealtad (2020): *Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas*. Mayo. Fundación Esplai (2013): *Ciudadanía y ONG. El nuevo papel del Tercer Sector ante el cambio de época*.

Global Business Network (2004): *What if?. The art of scenario thinking for nonprofits*.

Hivos; PNUD (2010): *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*.

Ideas infinitas (2020): *Mapa sistémico. Financiación de las entidades no lucrativas en el contexto del COVID-19*. Mayo. Revisado por la Asociación Española de Fundraising.

Iglesias, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2015): *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

Institute of Political Economy and Governance; Pompeu Fabra; CaixaBank Research (2020): *El impacto económico de la COVID-19 en la desigualdad: this time is different*.

Instituto para la calidad de las ONG – ICONG (2018): Oportunidades y barreras a la innovación: un estudio cualitativo en organizaciones del tercer sector. Disponible en el siguiente [link](#).

IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change (2018): *Global Warming of 1.5°C*. Special Report. Global. Disponible en el siguiente [link](#).

ISDigital (2019): *Barómetro del tercer sector*. ISDIGITAL.DATA.

La escolita de ONG (2020): *Transformación digital*. Disponible en el siguiente [link](#).

McKinsey (2020): *The future of work in Europe*. Disponible en el siguiente [link](#).

Microsoft y NetHope (2020): *The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation. A strategic approach for achieving impact through people, process and technology*. Disponible en el siguiente [link](#).

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2020): *Impactos y riesgos derivados del cambio climático en España*. Disponible en el siguiente [link](#).

MSF (2020): *MSF OCBA Futures Scenarios. First and second-order effects of the COVID-19 crisis*.

National Intelligence Council (2020): *Global Trends 2030: Alternative Worlds*.

Nonprofit HR (2019): Diversity Practices Report. Survey results. Disponible en el siguiente [link](#).

Nonprofit HR (2020): 2020 Nonprofit Talent Management priorities Survey.

NPC (2019): Theory of change in ten steps. Disponible en el siguiente [link](#).

Observatorio de la Realidad Social del Gobierno de Navarra (2020): Guía de innovación social en el ámbito de los servicios sociales.

Oxfam (2020): Global Megatrends: Mapping the forces that affect us all. Oxfam Discussion Papers, enero. Disponible en el siguiente [link](#).

Oxfam (2020): Time to Care. Disponible en el siguiente [link](#).

Oxfam (2021): *El virus de la desigualdad*.

Oxfam Intermón (2019): *Desigualdad 1 - Igualdad de oportunidades 0. La inmovilidad social y la condena de la pobreza*. Disponible en el siguiente [link](#).

Plataforma de ONG de Acción Social (2019): *III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*.

Plataforma del Tercer Sector (2020): *El Papel del Tercer Sector y su impacto social: análisis y propuestas para la profundización solidaria del Estado Social*.

Plataforma del Tercer Sector (2020): *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*.

PwC (2018): *Radiografía del Tercer Sector Social. Retos y oportunidades en un entorno cambiante*.

PwC (2020): ADAPT. *Five urgent global issues and implications*. Mayo 2020. Disponible en el siguiente [link](#):

PwC y Ashoka (2020): ¿Cómo podemos dar solución a los grandes problemas sociales globales?. Disponible en el siguiente [link](#).

PwC y Foro Económico Mundial (2021): Upskilling for Shared Prosperity. Disponible en el siguiente [link](#).

Rodríguez Cabrero, G.; Marbán Gallego, V. (2019): *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social*. Plataforma de ONG de Acción Social, Plataforma del Tercer Sector.

Rogers, P. (2014): *La teoría del cambio. Síntesis metodológicas*. UNICEF. Disponible en el siguiente [link](#).

Salesforce (2020): Nonprofit Trends Report. Insights from over 450 nonprofit leaders into the trends shaping the social sector.

Salesforce (2021): *Nonprofits Trends Report. Third edition*.

Stewart Black, J.; y Gregersen, H.B. *It Starts with One. Changing individuals changes organizations; Wharton School Publishing, 2ª edición, 2008*

UN Department of Economic and Social Affairs (2019): *World Population Prospects: The 2019 Revision*.

Valters C., (2015): *Theories of Change: time for a radical approach to learning in development*, ODI.

Van Es, M.; Guijt, I.; Vogel, I. (2015): *Theory of Change Thinking in Practice. A stepwise Approach*, The Hague: Hivos

VV. AA (2017): Dual Transformation: how to reposition today's business while creating the future.

Artículos

Accenture (2020): *Virtual Ways of Working*. Disponible en el siguiente [link](#).

Alexander, M. (2018): "Agile project management: 12 key principles, 4 big hurdles". CIO, 19 de junio. Disponible en el siguiente [link](#).

Becker, J.; Smith, D. B. (2018): "The Need for Cross-Sector Collaboration". *Stanford Social Innovation Review*. Invierno. Disponible en el siguiente [link](#).

Bhatti, Y.; Prabhu, J. y Harris, M. (2020): "Frugal Innovation for Today's and Tomorrow's crises". *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en el siguiente [link](#).

Bildner, J (2020): *Radically adapting to the New World*. Disponible en el siguiente [link](#).

Bittner, K. (2018): "What Do Agile Leaders Do?" Scrum, 5 de noviembre. Disponible en el siguiente [link](#).

Bricker, D. (2020): "Majority of people expect government to make environment a priority in post COVID-19 recovery". Ipsos. Disponible en el siguiente [link](#).

Cassetti, V.; Paredes-Carbonell, J. J. (2019): "La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria". *Gaceta Sanitaria*, 34(3). Barcelona, mayo/junio de 2020. ePub 13.10.2020

Celep, Coolidge y Bartozak (2020): "Three Things Nonprofits Should Prioritize in the Wake of COVID-19". *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en el siguiente [link](#).

Center for creative leadership: How to be a successful change leader. Disponible en el siguiente [link](#).

Conrad, A.; Cabrera, M. (2019): "¿Qué es agile management? Definición de la gestión ágil de proyectos". Capterra, 18 de abril. Disponible en el siguiente [link](#).

Fanjul, G. (2021): "ONG: renovación o irrelevancia", *El País*, 30 de enero de 2021. Disponible en el siguiente [link](#).

Forbes Nonprofit Council (2019): *Five Ways An Agile Approach Can Help Your Nonprofit Thrive*. Disponible en el siguiente [link](#).

Forum for the Future (2019). *Annual Report 2019*. Disponible en el siguiente [link](#).

Gadd, L. (2020): "Why climate change is a risk to all our missions". NPC. Disponible en el siguiente [link](#).

Gadd, L. (2020): How to adapt your strategy approach for times of change. Disponible en el siguiente [link](#).

Heffernan, M (2020): *How the Best Leaders Answer "What Are We Here for?"*. Harvard Business Review.
Kasper y Marcoux (Jul. 2020): "Making strategic decisions in the context of COVID 19". Stanford Social Innovation Review. Disponible en el siguiente [link](#).

Katcher, R (2020): "Leading toward a transformed future in a disrupted present". *Nonprofit Quarterly*. Disponible en el siguiente [link](#).

Kylander, N.; Stone, C. (2012): "The Role of Brand in The Nonprofit Sector". *Stanford Social Innovation Review*. Primavera.

Leary, J. (2020): "How to win friends and manage projects the agile way". Disponible en el siguiente [link](#).

London, A.; Lilly, C.; Schear, M.; Brady, M. (2020): *Leading with Humanity and Purpose in Times of Crisis*. BrightHouse. Disponible en el siguiente [link](#).

McKinsey & Company (2020): *Reimagining European Philanthropy*.

McKinsey (2020): *Demonstrating corporate purpose in the time of the coronavirus*.

McKinsey (2020): *Shifting from why to how*.

McKinsey (2020): *Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis* (McKinsey Path to the next normal collection). Disponible en el siguiente [link](#).

McKinsey Quarterly (Diciembre 2020): *How COVID-19 is redefining the next-normal operating model*

Microsoft (2020): *Managing vision and purpose*.

National Council of Nonprofits: Why diversity, equity and inclusion matter for nonprofits. Disponible en el siguiente [link](#).

Nowski, Tracy; O'Flanagan, Maisie; Taliento, Lynn (2020): "A transformative moment for philanthropy". McKinsey & Company.

O'Donovan, D.; Kasper, G.; Dubbs, N. L. (2018): "How adaptive strategy is adapting". *SSIR*, 24 de mayo. Disponible en el siguiente [link](#).

Osili, U. (2020): "The Future Of Nonprofit Economics, Bellwethers of Funding". *The NonProfit Times*. Diciembre 2020.

Perkowska, Z. (2019): *How to be agile in a nonprofit organization?*. Soldevelo Foundation. Disponible en el siguiente [link](#).

PwC (2019): *ADAPT. Cómo leer el mundo que viene*.

PwC (2020): *How to succeed in uncertain times*.

Retolaza, I. (2018): Teoría de Cambio. Una brújula para orientarte en el camino. Disponible en el siguiente [link](#).

Robitaille, M.; Kerrigan, S. (2020): COVID-19 Puts Social Purpose and Sustainability on the Boardroom Agenda as Companies Seek to Thrive in the Next Normal. Deloitte. Junio. Disponible en el siguiente [link](#).

Sahni, Lanzerotti, Bliss, Pike (2017): "Is your nonprofit built for sustained innovation". Stanford Social Innovation Review. Disponible en el siguiente [link](#).

Sheppard, Zarubina, Jenkins (2020): *Adapting to a new world*. PwC. Disponible en el siguiente [link](#).

SITRA (2020): "The population is ageing and diversifying". Disponible en el siguiente [link](#).

Sriskandarajah, D. (2017): Cómo las ONG y los movimientos sociales pueden aprender a trabajar mejor juntos. Disponible en el siguiente [link](#).

The Bridgespan Group (2020): *Making sense of uncertainty: Nonprofit scenario planning in the COVID-19 pandemic*.

The modern nonprofit (2019): *Volunteers: How to keep them coming back*.

Trimarco, A. (2016): "Technical Assistance: Are You Ready for Adaptive Planning?" The Dodge Blog, 1 de marzo. Disponible en el siguiente [link](#).

UGT (2020): "La digitalización y la crisis amenazan siete millones de empleos en España". *El Correo*, 20 de julio. Disponible en el siguiente [link](#).

Wiles, J (2020): *Lead through volatility with adaptive strategy*. Disponible en el siguiente [link](#).

Worksighted: "Digital Innovation in Nonprofit Organisations: 6 Areas to Target". Disponible en el siguiente [link](#).

Yuval Noah Harari (2020): "The world after coronavirus". *Financial Times*, 20 de marzo.

Zamore, L.; Phillips, B. (2020): *COVID-19 and Public Support for Radical Policies*. Center on International Cooperation, Universidad de Nueva York. Disponible en el siguiente [link](#).

Páginas web

[Center for Creative Leadership](#)

[Web de Scrum en español](#) para la difusión de la gestión ágil de proyectos

[Bankia Índicex Social](#)

[Digital Nonprofit Ability Assessment \(DNA\)](#)

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, Vicepresidente de la Fundación Jaume Bofill y miembro del patronato de la Fundación Hazlo Posible. Ha sido integrante del patronato 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 diez 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 en proyectos de investigación 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
- Elaboración de casos
- Publicación anual de los resultados
- Actos públicos
- Divulgación de forma regular

Web del programa



Institute for Social Innovation

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



En el marco del Propósito de Firma de PwC, generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes, la Fundación PwC tiene el objetivo de contribuir en el ámbito de la educación y empleo y el apoyo al tercer sector. 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

fundacion.pwc@es.pwc.com
www.pwc.es

