pwc

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY
Institute for Social Innovation

Liderazgo transformador desde las ONG: claves para un mundo incierto y cambiante

Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2025-2026



Créditos



Autores:

Mar Cordobés
Ignasi Carreras
Maria Sureda

Esta publicación ofrece una versión sintetizada del informe ***Liderazgo transformador desde las ONG: claves para un mundo incierto y cambiante***, resultado de la investigación desarrollada durante el curso **2025-2026** en el marco del **Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.** El documento recoge y condensa los principales análisis, conclusiones, datos y experiencias del informe completo, en un formato más breve y accesible. La selección y síntesis de los contenidos ha sido realizada por los propios autores.

El informe completo, elaborado por **Mar Cordobés, Ignasi Carreras y Maria Sureda**, puede consultarse en formato electrónico a través de las páginas del **Instituto de Innovación Social de Esade** y de **la Fundación PwC**. También está disponible por separado el documento que presenta los resultados detallados de la encuesta realizada en el marco de la investigación.

Este trabajo no habría sido posible sin la colaboración de las numerosas personas y organizaciones que aportaron su conocimiento y experiencia a lo largo del curso. Queremos agradecer especialmente la participación de quienes respondieron a la encuesta; de las personas que formaron parte de los **foros de liderazgo**, cuyas reflexiones y aportaciones contribuyeron a enriquecer y contrastar el análisis; y de las organizaciones que compartieron las **experiencias y buenas prácticas** recogidas en estas páginas.

A todas ellas, nuestro agradecimiento por ayudarnos a construir una reflexión conectada con la realidad del tercer sector y con los desafíos que afrontan hoy las organizaciones sociales.



Contenido

01 Prólogo 2

02 Primera parte. Tendencias que marcan el futuro del sector 4

03 Segunda parte. El liderazgo transformador en tiempos de incertidumbre 16

04 Tercera parte. La IA como vector de transformación de las ONG 34

05 Casos inspiradores 44

06 Conclusiones. Transformarse para seguir siendo relevantes 48

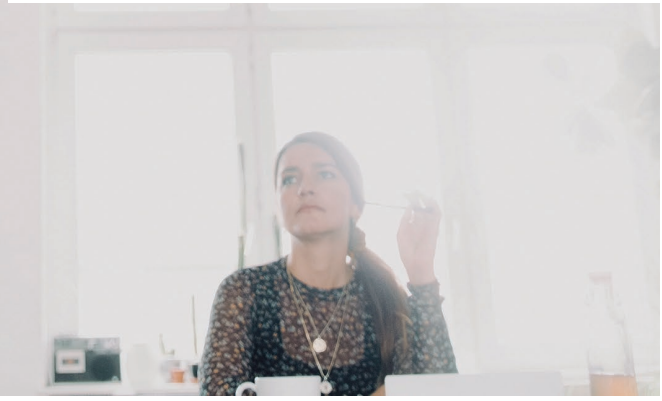
01



Prólogo

El tercer sector opera hoy en un entorno extraordinariamente volátil e incierto, marcado por una **policrisis** en la que distintas amenazas se superponen y se refuerzan entre sí. La crisis climática y el aumento de los desastres medioambientales, los conflictos prolongados y las tensiones políticas, el crecimiento de la pobreza y la desigualdad —con la crisis de la vivienda como uno de sus principales epicentros—, los fenómenos migratorios y la irrupción de la inteligencia artificial están transformando tanto las necesidades sociales como las condiciones en las que las ONG desarrollan su labor.

A este escenario se suma el aumento de la polarización social y política, las narrativas extremas y la desconfianza hacia las instituciones. Aunque las ONG continúan situándose entre las instituciones que generan mayor confianza ciudadana, el *Edelman Trust Barometer 2026* refleja un cambio significativo: las empresas consolidan su posición como la institución que genera mayor confianza y, por primera vez, son percibidas globalmente también



como más éticas que las ONG. Esta evolución plantea nuevos interrogantes sobre la **relevancia, la legitimidad y la capacidad de influencia del tercer sector.**

En este contexto, liderar una ONG exige mucho más que gestionar adecuadamente una organización. Los equipos directivos deben desenvolverse en entornos disruptivos, con recursos frecuentemente limitados y bajo un escrutinio creciente. Necesitan, por una parte, **transformar internamente sus organizaciones** para hacerlas más ágiles, innovadoras, inclusivas y capaces de aprender; y, por otra, **adaptarse continuamente a un entorno cambiante**, identificando nuevas amenazas y oportunidades sin perder de vista la misión y el propósito que orientan su actuación.

Esta publicación propone una reflexión estratégica sobre cómo debe evolucionar el liderazgo en el tercer sector ante esta creciente complejidad. No pretende ofrecer recetas cerradas, sino aportar elementos para repensar las prácticas, las capacidades y las culturas organizativas a partir de las transformaciones sociales que están redefiniendo el papel de las ONG.

Parte, además, de una premisa fundamental: **el liderazgo social ya no puede entenderse únicamente como una función interna de las organizaciones**. Ante problemas cada vez más interdependientes y sistémicos, liderar significa también articular capacidades y movilizar a organizaciones sociales, comunidades, instituciones públicas, empresas y ciudadanía. En este nuevo escenario, las ONG están llamadas a reforzar su papel como **generadoras de confianza, impulsoras de alianzas y catalizadoras del cambio colectivo.**



Ignasi Martí
Director del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social



Ana Isabel Peláez
Presidenta de la Fundación PwC



02 Primera parte. Tendencias que marcan el futuro del sector

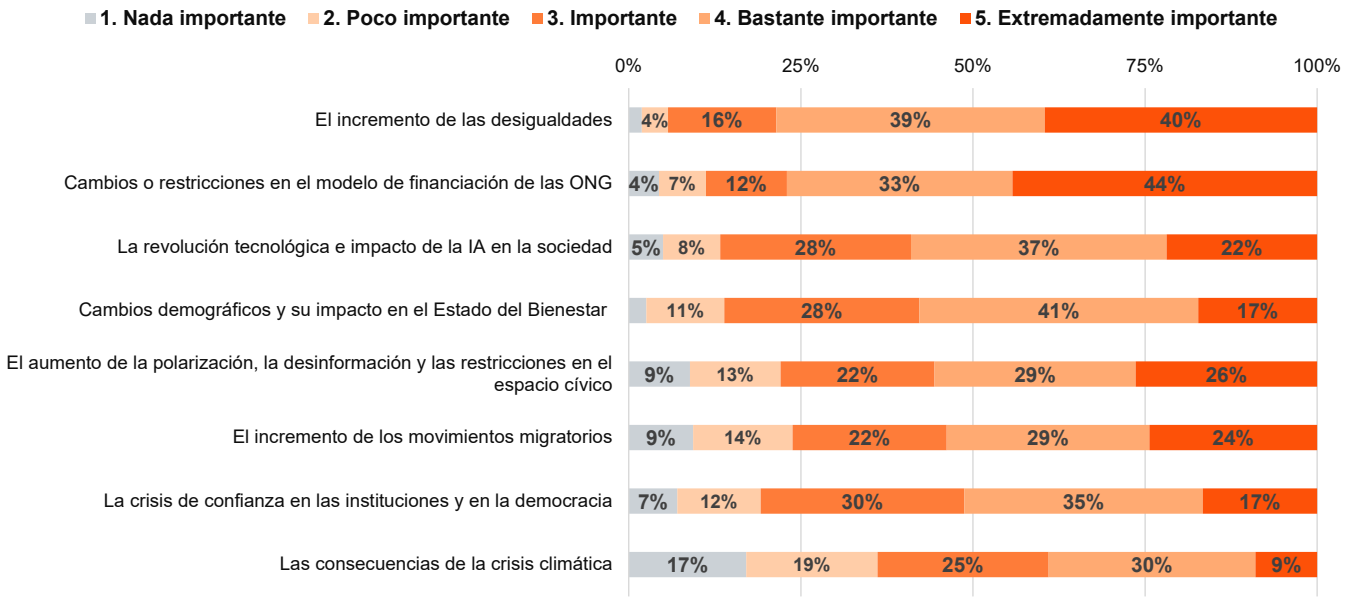


Las ONG desarrollan hoy su actividad en un entorno sustancialmente diferente del que permitió la expansión y profesionalización del tercer sector durante las últimas décadas. Están cambiando las necesidades sociales, las expectativas de la ciudadanía, las fuentes de financiación, los espacios de participación y los instrumentos disponibles para intervenir sobre los problemas.

La encuesta realizada en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social confirma esta percepción. Entre los factores que las organizaciones consideran más relevantes para los próximos años destacan el incremento de las desigualdades y los cambios o restricciones en el modelo de financiación de las ONG. A continuación, aparecen la revolución tecnológica y el impacto de la inteligencia artificial, así como los cambios demográficos y su efecto sobre el Estado de bienestar. La polarización, la desinformación, las migraciones, la crisis de confianza institucional y la crisis climática completan un escenario caracterizado por la concurrencia de múltiples transformaciones.

Figura 1. Factores de cambio

¿A qué factores de cambio o tendencias del contexto deberá hacer frente fundamentalmente tu organización en los próximos años?



Fuente: Encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2026 (N: 384).

Comprender estas tendencias es el primer paso para pensar qué organizaciones y qué liderazgos serán necesarios en los próximos años. En esta primera parte nos detenemos en tres transformaciones especialmente relevantes: la reconfiguración del Estado de bienestar y de los sistemas de financiación; el aumento de la polarización y las restricciones al espacio cívico, junto con el impacto de los fenómenos migratorios; y la revolución tecnológica asociada a la inteligencia artificial.

2.1. ¿El fin del Estado de bienestar?

2.1.1. Un modelo social en transformación

El modelo social europeo atraviesa una **profunda transformación**. El envejecimiento demográfico, los cambios en el mercado de trabajo, el aumento de las desigualdades y nuevas necesidades vinculadas a los cuidados, las migraciones, la vivienda, la transición ecológica o la digitalización están tensionando un sistema diseñado para una realidad social y económica diferente.

Más que ante la desaparición del Estado de bienestar, asistimos a su **reconfiguración**. La provisión de bienestar se articula cada vez más mediante sistemas mixtos en los que administraciones públicas, organizaciones sociales, empresas y comunidades desempeñan funciones complementarias. En este contexto, el tercer sector adquiere un papel relevante tanto en la prestación de servicios como en la **detección de nuevas necesidades y la innovación social.**

El reto es, por tanto, **recalibrar el Estado de bienestar**, garantizando su sostenibilidad y adaptándolo a nuevas formas de desigualdad, vulnerabilidad y riesgo.

Para seguir reflexionando

La vivienda como expresión de las nuevas desigualdades

La crisis de la vivienda constituye una de las manifestaciones más claras de esta transformación en España. El acceso a una vivienda digna y asequible afecta de manera creciente a sectores de la población que tradicionalmente no se encontraban en situaciones de exclusión y está adquiriendo una especial dimensión generacional.

Según la encuesta de exclusión residencial de Provivienda (2023), 5,6 millones de hogares en España (el 29,5%) se encontraban en situación de exclusión residencial; de ellos, 3,2 millones (17,6%) sufrían exclusión residencial severa. Otros 2,3 millones de hogares (12,4%) no estaban en exclusión residencial, pero tenían una probabilidad superior al 50% de caer en ella.[1]

La vivienda ilustra además la interdependencia de los problemas sociales contemporáneos. La inseguridad residencial interactúa con la pobreza infantil, la precariedad laboral, la salud física y mental y las desigualdades intergeneracionales.

Frente a esta realidad, las organizaciones sociales están llamadas a redefinir su papel en el nuevo ecosistema del bienestar. No basta con paliar las consecuencias de la crisis habitacional: es necesario influir en sus causas estructurales. Ello requiere fortalecer su capacidad de incidencia y generación de conocimiento, aportando datos y propuestas basadas en evidencias para orientar las políticas públicas. También implica construir alianzas multisectoriales con las administraciones, las empresas inmobiliarias responsables y las entidades financieras, promoviendo modelos innovadores de vivienda asequible, la rehabilitación sostenible y el alquiler social. Al mismo tiempo, las ONG deben mantener viva su capacidad de denuncia y defensa de derechos, recordando que la vivienda no es un mero bien económico, sino un componente esencial de la dignidad humana.



2.1.2. Implicaciones para los servicios y la financiación de las ONG

La reconfiguración del Estado de bienestar tiene consecuencias directas sobre el tercer sector. En numerosos ámbitos, las administraciones públicas recurren crecientemente a organizaciones sociales para prestar servicios a colectivos vulnerables. Esta colaboración puede aprovechar la proximidad, especialización y capacidad de innovación de las entidades, pero genera también tensiones cuando la transferencia de responsabilidades no viene acompañada de recursos suficientes ni de marcos adecuados de colaboración.

Las organizaciones se encuentran así en una **posición paradójica: se espera más de ellas, pero no necesariamente disponen de más capacidad para responder**. Se les exige cobertura, proximidad, innovación, flexibilidad, medición de resultados y capacidad para responder rápidamente a nuevas necesidades, mientras una parte significativa de su financiación continúa vinculada a subvenciones o contratos de corta duración y con una elevada carga administrativa.

Los resultados de la encuesta muestran claramente esta tensión. La sobrecarga y el desgaste de los equipos aparece como la principal consecuencia de la situación actual del

[1] Provivienda (2023): *Prevención y atención de la exclusión residencial. Factores explicativos*. Coord. E. Martínez Goytre. Citado en Budian, R.; Roca, J.; Martí, I. (2025): Vivienda digna, más allá de un techo. Observatorio de la Vivienda Digna de Esade, p. 5.

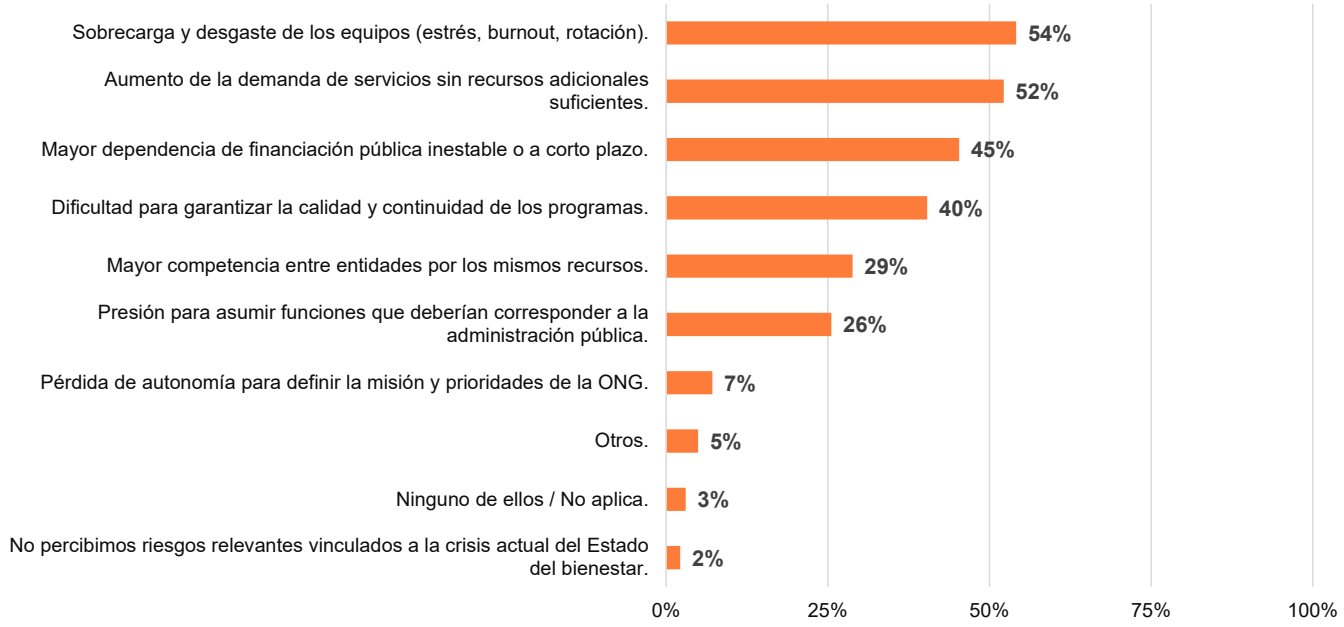


Estado de bienestar para las ONG (54%), seguida del aumento de la demanda de servicios sin recursos adicionales suficientes (52%). También preocupan la dependencia de una financiación pública inestable o de corto plazo y la dificultad para garantizar la calidad y continuidad de los programas.

Esta situación afecta además de manera desigual al sector. Los mecanismos de financiación pública tienden a favorecer a organizaciones con mayor capacidad técnica y administrativa, mientras que entidades pequeñas y comunitarias pueden encontrar más dificultades para competir por recursos.

Figura 2. Situación del estado de bienestar

Para vuestra entidad, ¿cuáles son los principales riesgos o consecuencias que la situación actual/crisis del Estado del bienestar supone para tu ONG en los próximos años?



Fuente: Encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2026 (N: 364).

2.2. La polarización y el impacto de los fenómenos migratorios

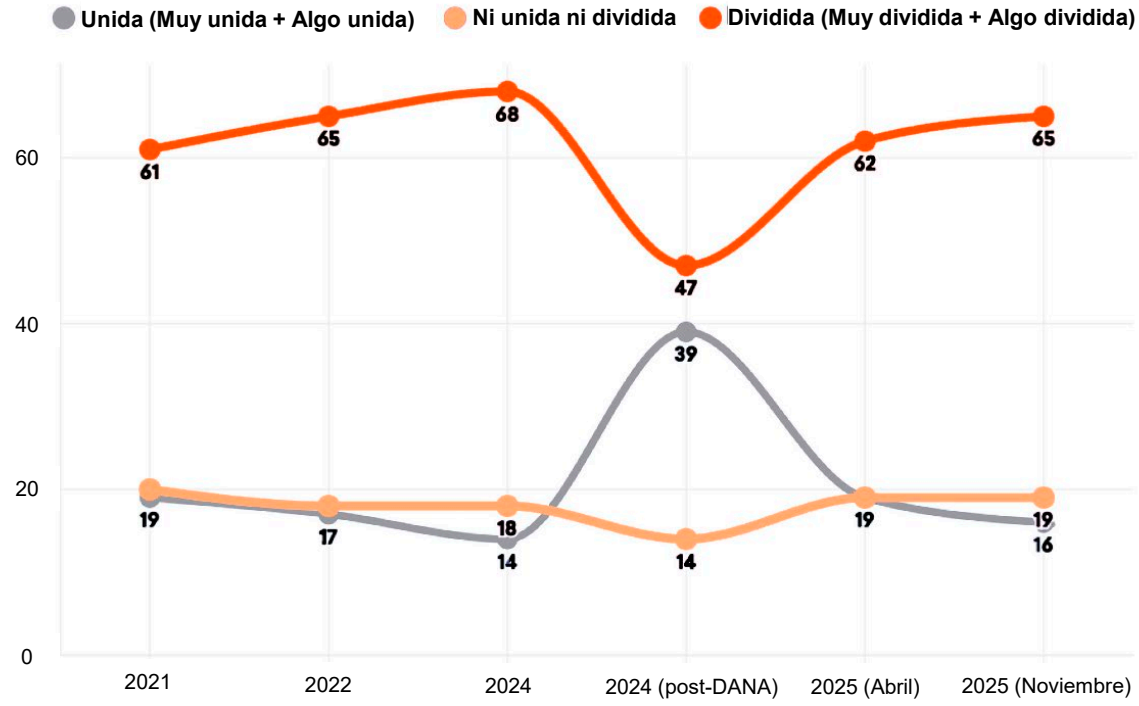
2.2.1. Un contexto de polarización, desinformación y confianza fragmentada

Las ONG desarrollan su labor en sociedades cada vez más fragmentadas. La acumulación de crisis económicas, sociales, geopolíticas, climáticas y tecnológicas no solo incrementa las necesidades a las que deben responder las organizaciones, sino que está transformando el propio espacio social en el que actúan.

El *Edelman Trust Barometer 2026*[2] describe esta evolución como el tránsito hacia una sociedad caracterizada por la «insularidad»: las personas tienden a refugiarse en círculos de confianza cada vez más reducidos y homogéneos y a mostrar mayor recelo hacia quienes tienen valores, experiencias o fuentes de información diferentes.

En España, el *Atlas de la polarización en España 2025*[3] señala que el 65% de la ciudadanía considera que el país está profundamente dividido y que seis de cada diez personas procuran evitar las conversaciones políticas para prevenir conflictos. Las ONG aparecen, sin embargo, entre los actores a los que se atribuye una menor contribución a esta división.La desinformación añade una nueva dimensión al problema. Las redes sociales y la fragmentación del ecosistema informativo facilitan la circulación de contenidos simplificados, emocionales o falsos y favorecen entornos en los que las personas reciben fundamentalmente información que confirma sus propias posiciones. Para las organizaciones sociales, la desinformación no constituye únicamente un problema comunicativo. Puede afectar directamente a su legitimidad, a su capacidad de incidencia y a su sostenibilidad. La respuesta exige reforzar la capacidad para

Figura 3. ¿En qué medida cree que España está unida o dividida a día de hoy?



Fuente: Atlas de la polarización en España, 2025.

[2] Edelman (2026): *2026 Edelman Trust Barometer: Trust and the crisis of insularity*. Edelman. Disponible en: https://www.edelman.com/trust/2026/trust-barometer

[3] More in Common (2025): *Atlas de la polarización en España, 2025*. Disponible en: https://moreincommones.substack.com/p/un-atlas-de-la-polarizacion-en-espana

construir relatos propios, explicar con claridad su contribución social y demostrar con evidencias qué hacen, con qué recursos y con qué resultados.

Al mismo tiempo, este contexto obliga a revisar la manera en que las ONG participan en el debate público. El desafío consiste en aprender a intervenir en conversaciones difíciles sin contribuir a amplificar la polarización: utilizar un lenguaje comprensible, conectar con valores compartidos, incorporar evidencia y construir puentes con públicos diversos.

2.2.2. Un espacio cívico bajo presión

La polarización y la desinformación se producen, además, en un momento de deterioro del espacio cívico a escala internacional. Las libertades de asociación, expresión, reunión y participación que permiten actuar a la sociedad civil están sometidas a restricciones crecientes en numerosos países.

Los datos recogidos por el CIVICUS Monitor muestran la dimensión del fenómeno: 83 países se encuentran en las dos categorías más restrictivas —"represivo" o "cerrado"— y cerca del 73% de la población mundial vive en países donde el espacio cívico está gravemente restringido.[4]

Las formas que adopta esta reducción del espacio cívico incluyen obstáculos legales y administrativos, restricciones a la protesta, campañas de estigmatización, vigilancia y acoso, dificultades para acceder a financiación y reducción de los espacios institucionales de diálogo y participación.

Europa tampoco es ajena a esta tendencia. España aparece clasificada como "*narrowed*" —estrechado—, lo que indica que las libertades básicas y una sociedad civil activa conviven con obstáculos significativos para su pleno ejercicio.

Figura 4. Principales obstáculos para la actuación de la sociedad civil en Europa



Fuente: Elaboración propia.

[4] CIVICUS (2025): *Civicus Monitor (Global findings 2025).*

Una de las dimensiones más relevantes para las ONG es el cuestionamiento de su legitimidad. En diferentes contextos se han extendido discursos que presentan a determinadas organizaciones como actores partidistas, representantes de intereses externos o entidades desconectadas de las preocupaciones de la ciudadanía. La crisis de legitimidad no puede abordarse únicamente como un problema de reputación. En ella confluyen factores externos con cuestiones internas del propio sector —centralización, dependencia financiera, burocratización o insuficiente participación de las comunidades—. Reconstruir la legitimidad implica revisar relaciones de poder, reforzar la participación, aumentar el arraigo social y territorial y desarrollar modelos de financiación y gobernanza más coherentes con la misión.

2.2.3. La migración como uno de los principales terrenos de polarización

Los fenómenos migratorios muestran con especial claridad cómo estas dinámicas se entrecruzan. La migración se ha convertido en uno de los asuntos más divisivos del debate público europeo. A las dificultades objetivas que plantea la gestión de los movimientos migratorios se añade una creciente politización del fenómeno.

Para las ONG que trabajan con personas migrantes y refugiadas, este contexto genera una doble presión. Por un lado, deben responder a necesidades humanitarias y sociales muy significativas. Por otro, desarrollan su actividad en un entorno en el que su propia intervención puede ser objeto de controversia política. En algunos países europeos, esta tensión ha llegado a traducirse en la denominada «criminalización de la solidaridad»: procesos legales y restricciones contra personas y organizaciones que prestan ayuda humanitaria a migrantes.

La función de las ONG va mucho más allá de la atención directa. Las organizaciones sociales generan conocimiento, denuncian vulneraciones de derechos, desarrollan campañas de sensibilización, proponen cambios normativos y actúan como interlocutoras ante las administraciones.

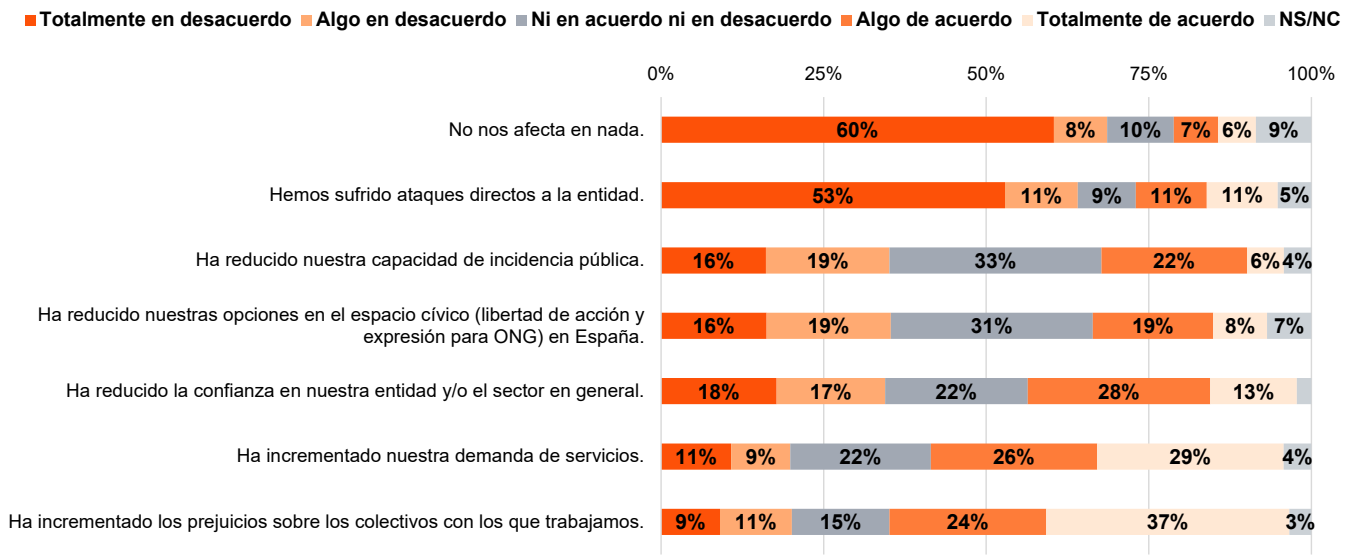
¿Qué implica este contexto para las ONG?

Los resultados de la encuesta muestran que estas transformaciones ya están afectando al trabajo cotidiano de las organizaciones. Una parte importante considera que el clima de polarización



Figura 5. Polarización y desinformación – Impacto

¿En qué ámbitos el contexto actual de polarización y desinformación está afectando más a vuestra entidad y a la labor que realizáis?



Fuente: Encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2026 (N: 363).

ha incrementado los prejuicios hacia los colectivos con los que trabajan y la demanda de servicios. Además, el 41% señala una reducción de la

confianza en su entidad o en el sector y el 19% considera que se han reducido sus opciones dentro del espacio cívico.

Podemos identificar cuatro grandes riesgos: mayor hostilidad hacia determinadas causas; deterioro del espacio cívico y mayor presión regulatoria; desgaste reputacional y pérdida de confianza; y sobrecarga organizativa.

Pero este mismo contexto abre también un espacio para reforzar algunas funciones características de las organizaciones sociales. En sociedades fragmentadas, las ONG pueden contribuir a reconstruir confianza, conectar grupos diversos y crear espacios de cooperación alrededor de problemas concretos. Para ello, será necesario reforzar la transparencia y la rendición de cuentas; profundizar el arraigo y la participación; construir narrativas capaces de conectar con públicos diversos; y trabajar en red y construir coaliciones.

La legitimidad de las ONG dependerá cada vez menos de la autoridad moral que históricamente se les haya atribuido y cada vez más de la calidad de sus relaciones con la sociedad: de su capacidad para escuchar, rendir cuentas, demostrar impacto, compartir poder y permanecer conectadas con las comunidades a las que sirven.



2.3. La revolución de la IA y la transformación digital

2.3.1. El impacto de la IA en la sociedad

La inteligencia artificial ha dejado de ser una tecnología reservada a organizaciones altamente especializadas para convertirse en un fenómeno transversal. La popularización de la IA generativa desde finales de 2022 ha acelerado extraordinariamente su adopción. Frente a anteriores oleadas de digitalización, la transformación actual destaca por la velocidad, ubicuidad y profundidad con que está penetrando en ámbitos muy diversos.

Su impacto va mucho más allá de la mejora de la productividad. La IA puede transformar el mercado laboral, los procesos de creación y circulación del conocimiento, la relación entre ciudadanía e instituciones y las propias condiciones en las que se construye la confianza. Al mismo tiempo, la expansión de la IA introduce riesgos especialmente relevantes para el tercer sector: concentración de capacidades en un número reducido de compañías, brechas de acceso, sesgos, opacidad, privacidad, seguridad de la información y desinformación mediante contenidos sintéticos.

Para las ONG, estas cuestiones tienen una doble dimensión. Por una parte, deberán comprender cómo la IA transforma los problemas sociales sobre los que trabajan. Por otra, tendrán que decidir cómo incorporar estas tecnologías en sus propias organizaciones sin comprometer los derechos, la confianza y la centralidad de las personas.

Un nuevo marco de responsabilidad

La Unión Europea ha dado un paso decisivo con la aprobación en 2024 del Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial (AI Act)[5], que establece un

[5] Unión Europea (2024): *Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Ley de la IA).* Diario Oficial de la Unión Europea.

marco regulador basado en el nivel de riesgo. Entre los ámbitos considerados de alto riesgo se encuentran algunos especialmente próximos a la actividad de las organizaciones sociales, como el empleo, la educación, los servicios esenciales o la migración.

Aunque la mayoría de las ONG no desarrollen sus propios sistemas de IA, sí utilizarán crecientemente soluciones proporcionadas por terceros. Esto las obliga a prestar atención a la protección de datos, la transparencia, la trazabilidad, los sesgos y la supervisión humana.

Prepararse para un futuro difícil de anticipar

Predecir cómo evolucionará exactamente la inteligencia artificial durante la próxima década resulta especialmente difícil. Sin embargo, las tendencias apuntan hacia una integración creciente de la IA en la vida cotidiana y en el funcionamiento de las organizaciones.

Para las ONG, lo importante no es acertar qué tecnologías concretas terminarán imponiéndose, sino asumir que la IA formará parte del entorno en el que desarrollan su misión. Tendrán que desarrollar capacidad para aprender, experimentar y adaptarse de forma continuada. Pero su papel no debería limitarse a adaptarse. La expansión de la IA abre preguntas directamente relacionadas con la misión del tercer sector: quién se beneficia, quién puede quedar excluido, cómo afecta a las desigualdades, qué derechos deben protegerse o qué decisiones deberían permanecer bajo responsabilidad humana.

Figura 6. Riesgos del crecimiento acelerado de la IA



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Una adopción todavía incipiente en las ONG españolas

La transformación digital del tercer sector español presenta un punto de partida desigual. La pandemia aceleró la incorporación de herramientas digitales, pero en muchas entidades este proceso no estuvo acompañado de una estrategia tecnológica de largo plazo, inversiones suficientes en sistemas de datos o capacitación sistemática.

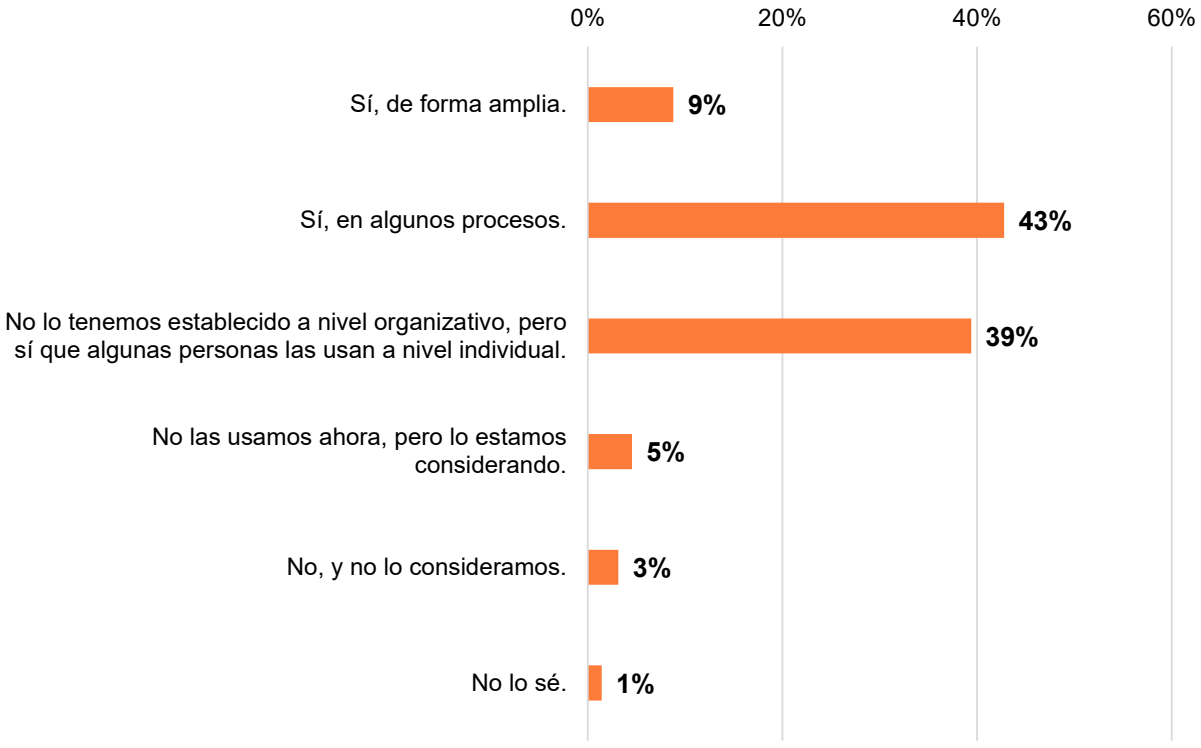
Los resultados de la encuesta muestran que la IA ya está entrando en las ONG, pero fundamentalmente de manera fragmentada y poco planificada. Solo el 5% afirma utilizar herramientas de IA de forma amplia. El 43% las incorpora en algunos procesos concretos y otro 39% señala que existen personas que las utilizan individualmente, aunque su uso no se encuentre establecido a escala organizativa.

La distancia entre uso y estrategia es uno de los resultados más significativos. **Más de la mitad de las organizaciones no dispone de ninguna**



Figura 7. Resultados de la encuesta

¿Utilizáis actualmente herramientas de IA en vuestra entidad?



Fuente: Encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2026 (N: 353).



política o directriz formal sobre IA. Solo el 19% declara contar con políticas de uso y apenas el 9% con una estrategia específica.

Los usos actuales se concentran en actividades internas: gestión de procesos, elaboración de informes y propuestas, generación de ideas y comunicación. La incorporación a la intervención directa y a los programas continúa siendo muy limitada. Esta situación contrasta con las expectativas: el 95% prevé un impacto positivo sobre la eficiencia y productividad interna y el 83% sobre la innovación y el desarrollo de servicios y programas. Las principales preocupaciones son la privacidad y seguridad de los datos (74%) y los sesgos en las decisiones (68%). En conjunto, los datos dibujan un sector que ha comenzado a utilizar la IA antes de haber construido plenamente las capacidades, estrategias y mecanismos de gobernanza necesarios para hacerlo.

La cuestión fundamental ya no es si las ONG utilizarán inteligencia artificial, sino cómo pasar de una adopción dispersa e individual a una incorporación estratégica, responsable y vinculada a la misión.

03 Segunda parte. El liderazgo transformador en tiempos de incertidumbre



Como hemos visto en la primera parte, las ONG operan en un contexto en el que la incertidumbre ha dejado de ser un fenómeno puntual para convertirse en una condición permanente. El desafío consiste en adaptarse y transformarse internamente para continuar siendo relevantes y contribuir a la transformación social.

El liderazgo del tercer sector ha estado tradicionalmente asociado al compromiso con una causa y a un fuerte componente vocacional y ético. Estos atributos continúan siendo fundamentales, pero ya no son suficientes. El entorno actual exige liderazgos capaces de gestionar la ambigüedad, movilizar a los equipos, promover el aprendizaje y la innovación y construir relaciones con otros actores.

3.1. Fundamentos del liderazgo adaptativo y transformador

3.1.1. El liderazgo en transición: del control a la adaptación

Durante buena parte del siglo XX, las teorías de liderazgo se desarrollaron pensando en organizaciones

relativamente estables y estructuras jerárquicas. La creciente complejidad del entorno cuestiona este paradigma. Cuando los problemas cambian rápidamente, están interrelacionados y no tienen soluciones conocidas, resulta cada vez menos viable esperar que las respuestas procedan exclusivamente de la cúspide.

El concepto de liderazgo adaptativo permite comprender este cambio. Su punto de partida es la distinción entre problemas técnicos y desafíos adaptativos. Los primeros cuentan con soluciones conocidas; los segundos requieren aprender, experimentar y modificar comportamientos, capacidades e incluso determinadas formas de entender el problema.

Ante un desafío adaptativo, la función del liderazgo cambia: no consiste en proporcionar respuestas prefabricadas, sino en crear las condiciones para que la organización pueda encontrarlas colectivamente. El liderazgo adaptativo supone también aprender a gestionar el "malestar productivo". Los procesos de transformación generan incertidumbre, resistencias y pérdida de referencias conocidas. La función del liderazgo es mantener esta tensión en un nivel que permita cuestionar inercias y generar aprendizaje sin desbordar a las personas.

De esta lógica deriva otra capacidad fundamental: **experimentar**. La agilidad deja de entenderse únicamente como rapidez para convertirse en capacidad para aprender mientras se actúa. El liderazgo transformador complementa esta perspectiva. Se centra en la capacidad para construir una visión compartida, generar sentido, movilizar voluntades e impulsar cambios profundos en las personas y en la organización. Ambos enfoques convergen en cuestionar la figura del líder heroico. La transformación requiere liderazgos colectivos y distribuidos, capaces de aprovechar la inteligencia de personas situadas en distintos niveles. Compartir liderazgo implica también compartir poder.

3.1.2. Rasgos y competencias clave del liderazgo transformador

Los enfoques adaptativo y transformador permiten identificar un conjunto de capacidades especialmente relevantes: **flexibilidad y capacidad de adaptación; visión estratégica y capacidad de inspirar; empatía e inteligencia emocional; innovación y creatividad; y resiliencia** entendida como capacidad colectiva para aprender de la adversidad y mantener la cohesión y el propósito.



Desafio técnico

- Tiene que ver con tecnologías y procesos.
- Es concreto, tiene inicio y fin.
- Se puede planificar.



Desafio adaptativo

- Tiene que ver con la adaptación de las personas.
- No es un camino claro y predecible.
- Se deben gestionar las resistencias.

Figura 8. Rasgos y competencias clave del liderazgo transformador



Las cinco competencias se refuerzan mutuamente: visión para orientar, empatía para movilizar, innovación para encontrar nuevos caminos, flexibilidad para ajustar el rumbo y resiliencia para sostener la transformación.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta muestran una diferencia significativa entre las capacidades que el sector percibe como más presentes actualmente y las que considera necesarias para el futuro. Los equipos directivos obtienen una valoración comparativamente alta en coherencia ética, humildad y compromiso social, visión estratégica y orientación a la misión y empatía e inteligencia emocional (ver gráfico 9). Sin embargo, aparecen mayores necesidades de desarrollo en innovación y adaptación al cambio, competencias digitales y visión tecnológica y capacidad de influencia y conexión con la sociedad.

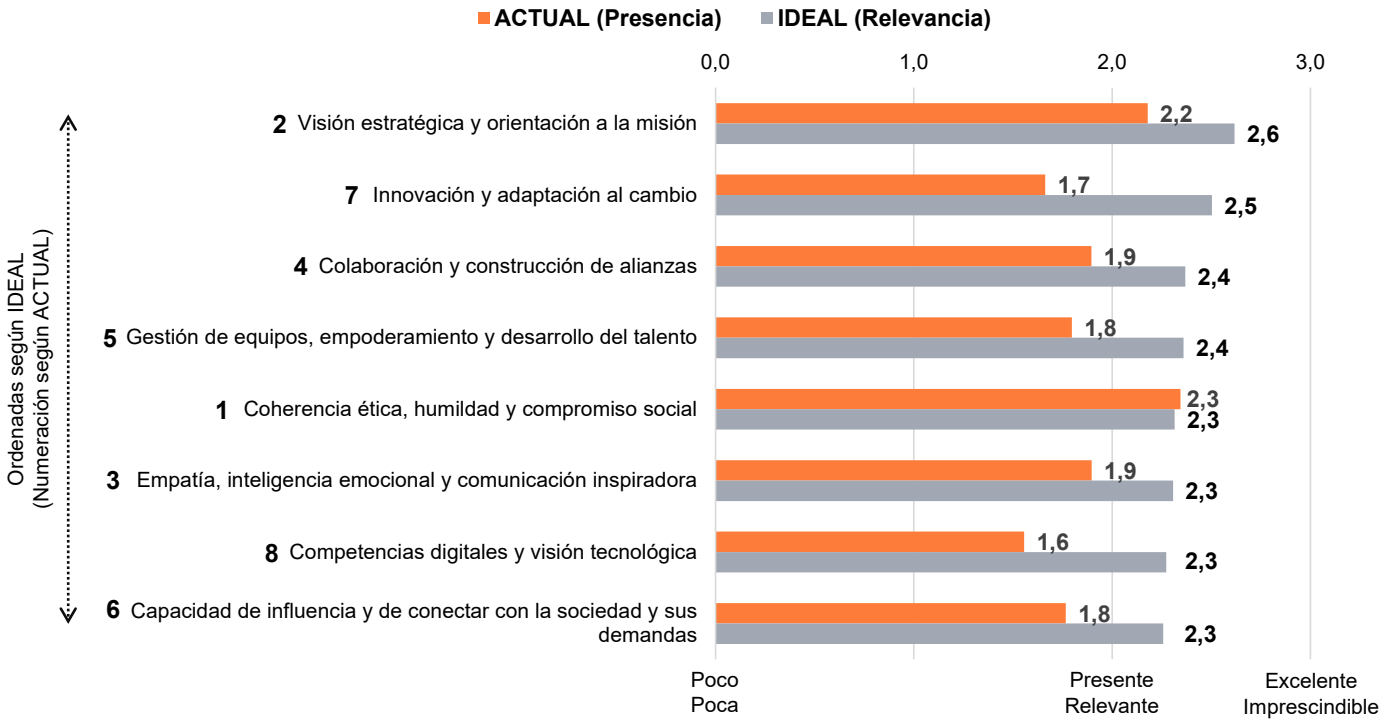
3.1.3. Crear organizaciones donde el liderazgo transformador pueda desplegarse

La literatura señala que el liderazgo no es solo una cuestión de rasgos individuales, sino que depende también de las condiciones que ofrece la organización. Factores como la cultura interna, la estructura de gobierno o el historial de innovación pueden facilitar o dificultar el despliegue de un liderazgo transformador. En entornos organizativos abiertos al cambio, menos jerárquicos y con estructuras flexibles, es más probable que surjan liderazgos adaptativos. Por el contrario, en culturas rígidas, con una alta aversión al riesgo o con gobernanzas excesivamente centralizadas, los líderes –por mucho talento personal que tengan– se ven limitados a la hora de impulsar transformaciones profundas.

Para las ONG, ello implica un doble desafío: no basta con tener a líderes con visión; también es necesario configurar unas culturas y unas estructuras organizativas que permitan experimentar, aprender y adaptarse. En otras palabras, el liderazgo transformador es tanto una responsabilidad individual como una construcción colectiva.

Figura 9. Pensando en los equipos directivos del sector

¿Qué atributos y competencias consideras que están más presentes actualmente? ¿Y cuáles crees que son más relevantes para el futuro?



Fuente: Encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2026 (N: 350).

Figura 10. Condiciones organizativas que favorecen el liderazgo adaptativo y transformador



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Cómo las ONG pueden seguir siendo relevantes y tener influencia en este contexto

Las transformaciones analizadas desembocan en una cuestión central: cómo mantener la relevancia y la capacidad de influencia de las ONG en un entorno profundamente diferente. Ante este panorama, las ONG deben renovar su propuesta de valor y fortalecer los mecanismos que les permiten generar confianza e impacto. La relevancia ya no se deriva solo de la misión o de la historia de la organización, sino de su capacidad para adaptarse, escuchar y demostrar resultados. Las entidades sociales que logren articular respuestas a los problemas emergentes con coherencia, evidencia y colaboración serán las que conseguirán mantener su influencia en el debate público y la credibilidad ante la sociedad. Esta reflexión implica pasar de la lógica de la acción reactiva —centrada en responder a las crisis inmediatas— a una lógica estratégica y transformadora, que combine propósito, innovación y alianzas. Requiere también revisar los modelos de liderazgo, las narrativas y los modos de relación con la ciudadanía. Hemos identificado seis ámbitos prioritarios de reflexión y actuación que permiten a las ONG transformarse para seguir siendo relevantes: significativos para su pleno ejercicio.

3.2.1. Revisar la visión para responder a los desafíos sociales relacionados con la misión

La relevancia de una organización depende cada vez menos de su trayectoria acumulada y más de su capacidad para interpretar cómo están



Figura 11. Seis ámbitos prioritarios para la transformación de las ONG



Fuente: Elaboración propia.

cambiando los problemas sociales y redefinir qué contribución puede realizar frente a ellos. La revisión de la visión debe convertirse en parte de la gobernanza estratégica.

Anticipar, no solo reaccionar

Revisar la visión exige incorporar una lectura sistemática del entorno. La prospectiva no pretende predecir exactamente qué ocurrirá, sino explorar distintos futuros plausibles, detectar señales tempranas y preparar estrategias suficientemente flexibles. Herramientas y prácticas como el Horizon scanning, la identificación y análisis de señales débiles, el scenario planning, o el backcasting pueden ser de interés en este sentido.

Práctica destacada

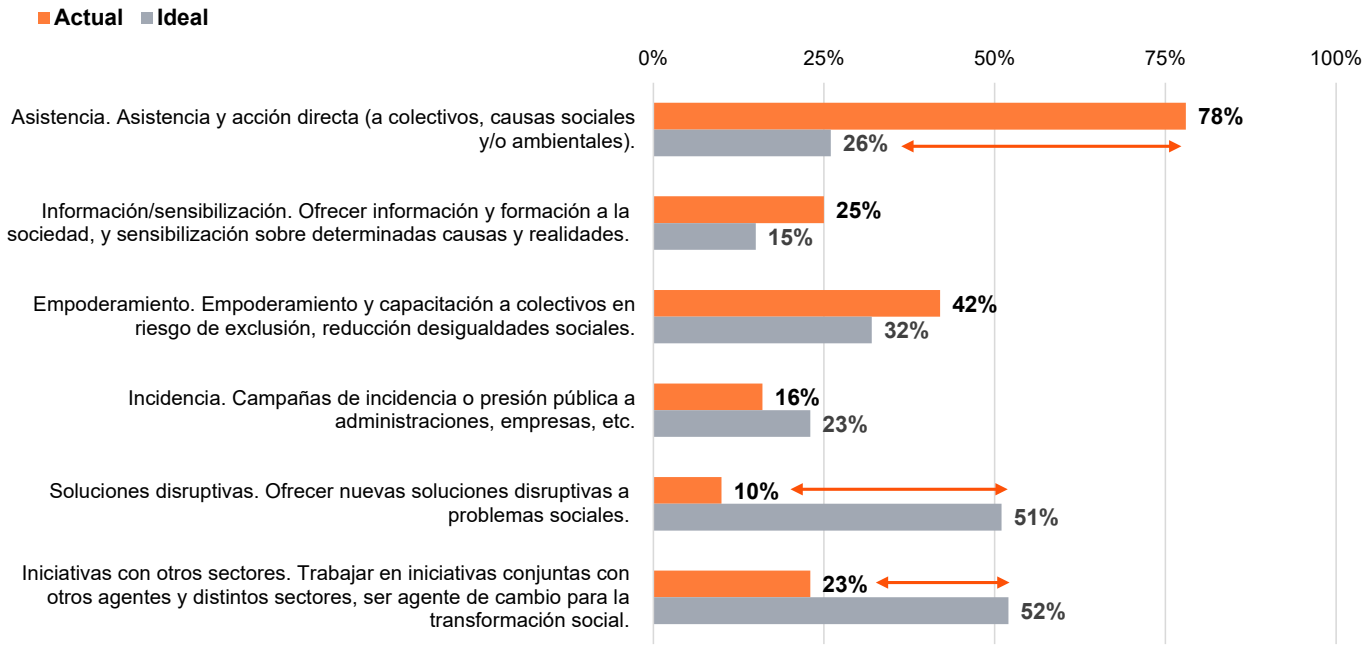
Oxfam Intermón: Visión 2030

El proceso de Visión 2030 de Oxfam Intermón ilustra este tipo de revisión. La organización se planteó qué tipo de actor necesitaba ser ante un contexto marcado por desigualdades, polarización, crisis humanitarias y transformación de la cooperación internacional. Optó por mantener un modelo de "triple mandato" que combina acción humanitaria, cooperación al desarrollo e incidencia política.

La nueva visión se define alrededor de una organización global pero arraigada localmente en España, conectada con la ciudadanía, ágil, adaptativa, digital e innovadora. El proceso muestra que revisar la visión no consiste únicamente en decidir qué hacer, sino en redefinir qué tipo de actor quiere ser la organización y dónde puede realizar una contribución diferencial.

Figura 12. Rol

¿Cuáles son los ámbitos/roles a los que las ONG están dedicando más tiempo actualmente? (Actual). Y, pensando en el futuro, ¿cuáles de estos mismos roles deberían ser los prioritarios? (Ideal)



Fuente: Encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2026 (N: 384).

Para seguir reflexionando

Preguntas clave para revisar la visión de una ONG

Revisar la visión de una organización no es un ejercicio puntual, sino un proceso estructurado de reflexión que permite alinear el propósito con el contexto y la capacidad de acción. Diversos marcos recientes de planificación estratégica y prospectiva coinciden en señalar la importancia de formular las preguntas adecuadas para guiar este proceso. A continuación, se proponen algunas preguntas básicas, organizadas en torno a cuatro dimensiones:

1. Pertinencia de la misión en un contexto cambiante.
2. Lectura de tendencias y anticipación.
3. Posicionamiento y propuesta de valor.
4. Ambición y coherencia interna.



Figura 13. Preguntas clave para revisar la visión
Cuatro dimensiones para un proceso de reflexión estratégica que alinee el propósito con el contexto y la capacidad de acción.



Fuente: Elaboración propia a partir de: Comisión Europea (2023): 2023 Strategic foresight report: Sustainability and people's wellbeing at the heart of Europe's open strategic autonomy. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea; Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) (2024): Strategic foresight toolkit for public sector innovation. OCDE; PNUD (2023): Futures thinking and strategic foresight: Practical guidance for development practitioners. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; UNESCO (2023): Futures literacy and anticipatory systems: Transforming the future. UNESCO Publishing; Nesta (2023): Using futures and foresight in government: A practice guide. Nesta.



Definir qué papel quiere desempeñar la organización

Revisar la visión implica decidir cuál debe ser la contribución diferencial de la organización dentro de un ecosistema social. Una ONG puede concentrarse en prestación de servicios, incidencia, empoderamiento de comunidades, generación de conocimiento, innovación o articulación multisectorial. Cabe destacar que la encuesta muestra una **brecha entre el papel actual y el deseado**. La asistencia y acción directa es actualmente el rol predominante —78%—, pero solo el 26% considera que debería ser prioritario en el futuro. Por el contrario, las iniciativas con otros sectores y las soluciones disruptivas presentan una presencia actual mucho menor —23% y 10%—, pero son los dos roles que más deberían reforzarse, con un 52% y un 51%.

Conectar visión, capacidades y práctica

Una visión ambiciosa solo resulta útil si está acompañada por las capacidades necesarias para hacerla realidad. Existe además una dimensión de coherencia: las organizaciones que defienden igualdad, participación, transparencia o sostenibilidad necesitan examinar hasta qué punto estos principios están presentes en sus propias prácticas.

3.2.2. Conectar con la sociedad

La relevancia social de las ONG no depende únicamente de la importancia de las causas que defienden, sino también de su capacidad para mantener una relación significativa con la sociedad a la que sirven. Conectar con la sociedad no puede entenderse únicamente como una cuestión de comunicación. Implica repensar la relación entre las organizaciones sociales y la ciudadanía, reforzando los mecanismos de escucha, participación y transparencia que permitan construir unas relaciones de confianza más sólidas y duraderas. Algunas de las cuestiones que deberemos tener en cuenta son:

De comunicar a escuchar

Una de las transformaciones más importantes en la relación entre las ONG y la sociedad tiene que ver con el paso de una comunicación unidireccional a unos modelos más participativos y dialogantes. Escuchar significa disponer de mecanismos permanentes para comprender las experiencias y expectativas de personas beneficiarias, voluntariado, donantes, comunidades y ciudadanía. El elemento decisivo es cerrar el ciclo entre escuchar y decidir.

Adaptar las formas de participación ciudadana

Los modelos tradicionales conviven con formas más flexibles de compromiso: activismo digital, microvoluntariado o participación puntual en campañas. Ampliar las posibilidades de participación permite incorporar públicos y perspectivas diferentes y resulta especialmente relevante para conectar con las generaciones jóvenes.

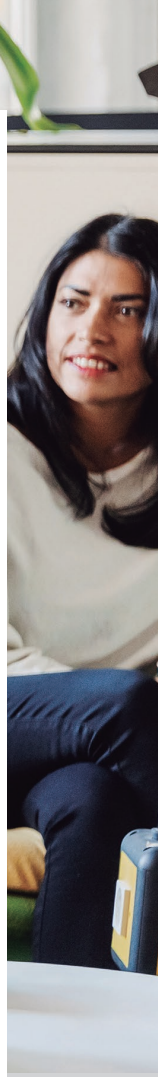
Construir nuevas narrativas

En un ecosistema saturado de información, las narrativas basadas exclusivamente en la denuncia pueden producir fatiga o distancia. El informe propone combinar el reconocimiento de los problemas con relatos de transformación, resiliencia y acción colectiva, y sustituir parte de la jerga técnica por un lenguaje más claro.

Dialogar en contextos de polarización social

En este contexto, las organizaciones sociales pueden desempeñar un papel importante como actores que promueven el diálogo y contribuyen a construir puentes entre posiciones divergentes. Para ello, es fundamental evitar caer en dinámicas que refuercen la polarización y apostar por marcos de conversación que partan de unos valores compartidos.





Los datos no bastan

El relato se ha comido los datos y los ha deglutido: el debate es emocional, no hay otra. Los datos por sí solos no tienen eficacia. Una cuestión importante es quién habla. Por ejemplo, uno de los grandes avances de la campaña por la regularización de las personas migrantes es que los portavoces han sido los propios migrantes (en línea con los movimientos de descolonización)."

Gonzalo Fanjul
Investigador en políticas y activista. Cofundador de la Fundación PorCausa.

¿Es un terreno perdido el de las redes sociales?

El de las redes sociales es un terreno muy pantanoso, como podemos ver con el paso de Twitter a X: un espacio de conversación ha pasado a ser un espacio de propaganda. Pero no hay que abandonarlas, ya que la gente está allí y los grandes debates, también. Lo más efectivo para las ONG es intentar entender su lenguaje, hacer de tripas corazón y utilizar las mismas herramientas que están usando otros movimientos y actores que sí las están sabiendo utilizar."

Alba Tabella
Periodista y cofundadora de Verificat.

Fuente: Intervenciones en el foro realizado el 3 de febrero de 2026, en el marco del Programa de Esade-PwC de Liderazgo Social 2025-2026.

Práctica destacada

De Fundació Bofill a Equitat.org

El cambio de **Fundació Bofill a Equitat.org** muestra cómo una organización puede replantear su identidad para reforzar su conexión con la sociedad y su capacidad de incidencia. En un contexto de saturación informativa y creciente desconfianza institucional, la entidad identificó que su nombre, aunque reconocido en los ámbitos educativo y académico, no comunicaba de forma inmediata su propósito a públicos más amplios.

Equitat.org hace explícita la misión que ha orientado históricamente a la organización: reducir las desigualdades y avanzar hacia una educación de calidad para todos los niños y jóvenes. No supone, por tanto, un cambio de estrategia, sino una mayor alineación entre **identidad, propósito y comunicación.**

El cambio refleja también una evolución en su manera de entender la incidencia. La organización considera que producir conocimiento riguroso sobre el abandono escolar, la segregación o las desigualdades educativas ya no es suficiente: es necesario conseguir que estos problemas lleguen a públicos más amplios y formen parte de la conversación social. Para ello, apuesta además por combinar la mirada crítica con narrativas que visibilicen soluciones y posibilidades de transformación.

El caso evidencia cómo una identidad más clara y conectada con la misión puede contribuir a ampliar la conversación social y reforzar la capacidad de influencia de una ONG.

3.2.3. Renovar el modelo de incidencia

La incidencia ha constituido históricamente una de las funciones centrales de las ONG. Sin embargo, la polarización, la fragmentación mediática, la pérdida de confianza y la multiplicación de actores hacen insuficiente un modelo basado exclusivamente en campañas puntuales o en la autoridad moral de las organizaciones. Requiere también credibilidad técnica, capacidad propositiva y una estrategia sostenida de diálogo con distintos actores. Renovar el modelo de incidencia implica, pues, evolucionar desde unos enfoques basados exclusivamente en campañas puntuales hacia unas estrategias más sistémicas, colaborativas y orientadas a las soluciones.

De campañas puntuales a estrategias sostenidas de influencia

La incidencia sobre problemas estructurales requiere combinar de manera sostenida conocimiento y evidencia, diálogo institucional, movilización social, comunicación y trabajo en coalición. La proximidad a las realidades sociales constituye una ventaja diferencial, pero ese conocimiento necesita sistematizarse.

Combinar la autoridad moral con la credibilidad técnica

La influencia de las ONG ya no puede sustentarse únicamente en su autoridad moral, sino también en una base sólida de evidencia. Para incidir eficazmente en las políticas públicas, necesitan fortalecer su capacidad para recopilar datos, evaluar el impacto y transformar el conocimiento en propuestas concretas. Su principal ventaja es combinar el análisis riguroso con el conocimiento directo de las realidades sociales. Sistematizar esta experiencia permite aportar perspectivas especialmente valiosas a la toma de decisiones. El reto es avanzar hacia modelos de *evidence-based advocacy*, integrando evidencia empírica y experiencia práctica en la argumentación pública.

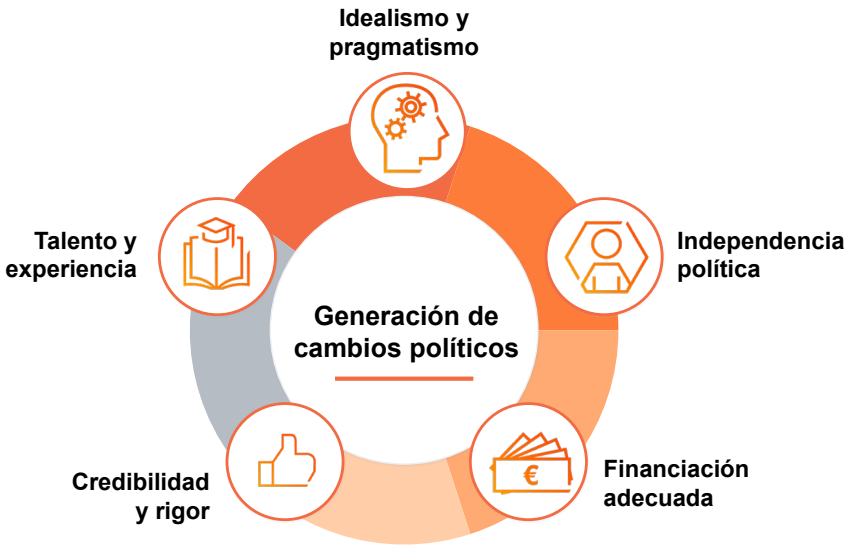
De la denuncia a la propuesta de soluciones

La denuncia de injusticias y vulneraciones de derechos sigue siendo una función esencial de las ONG, pero la incidencia requiere avanzar hacia enfoques más propositivos. En contextos de creciente fatiga frente al conflicto político, combinar la denuncia con alternativas concretas y viables puede ampliar el apoyo social. Estas propuestas deben apoyarse en la evidencia y en el conocimiento acumulado por las organizaciones. El objetivo es trasladar el debate desde la confrontación hacia la construcción de soluciones, facilitando también el diálogo y la colaboración con otros actores.

De la organización individual a las coaliciones

Los cambios políticos relevantes rara vez son resultado de una sola organización. Trabajar en coalición permite combinar capacidades, ampliar la base social y reforzar la interlocución con las instituciones.

Figura 14. Cinco requisitos para generar cambios políticos desde la incidencia de las ONG-ONL



Fuente: Adaptado de McLeod y Crutchfield (2008).



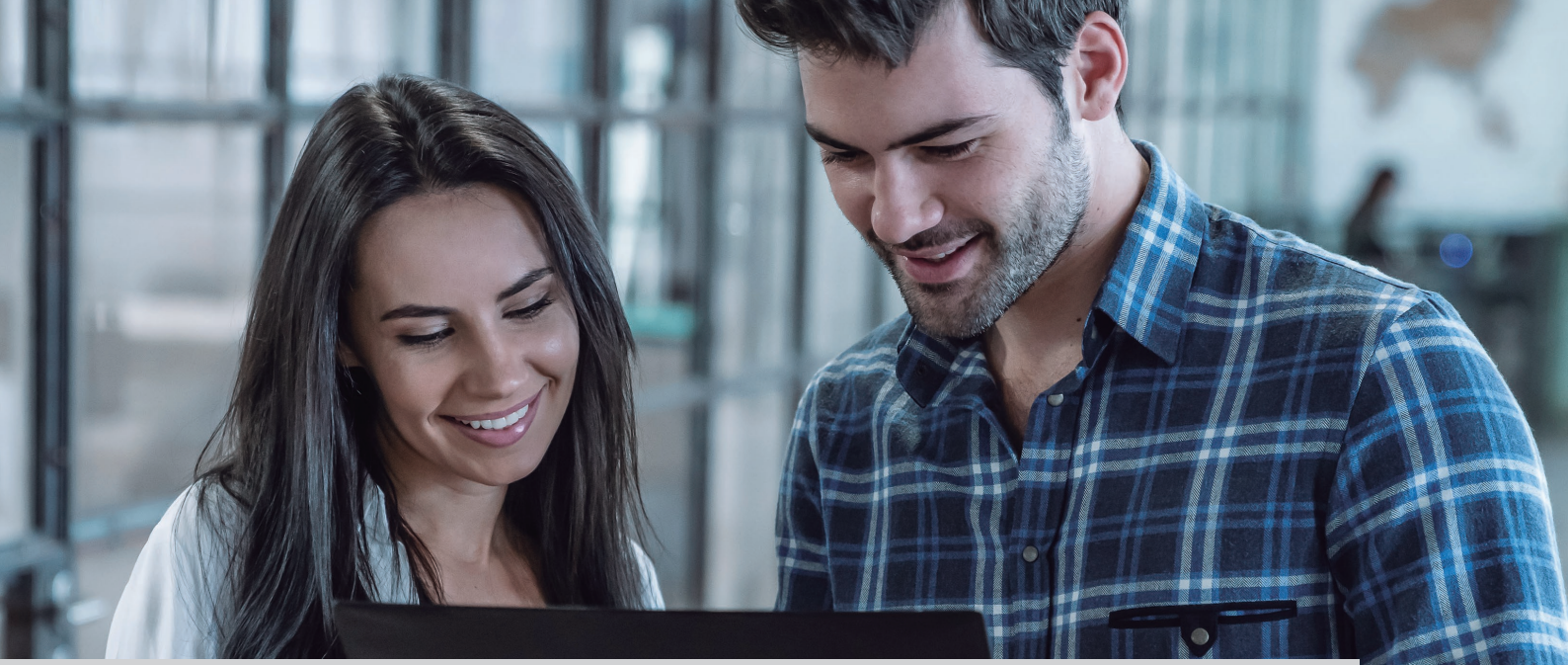
Para seguir reflexionando

Recomendaciones para una incidencia orientada a soluciones

Cada vez más, la capacidad de influencia de las ONG depende de su habilidad para formular propuestas concretas, comprensibles y viables, que conecten con las preocupaciones de la ciudadanía y puedan ser asumidas por los decisores públicos:

- **Acompañar la denuncia con propuestas concretas y aplicables.** Señalar un problema es una acción necesaria, pero insuficiente. Las organizaciones que formulan soluciones específicas —normativas, programáticas o presupuestarias— aumentan su capacidad de interlocución con los decisores públicos y su credibilidad ante la sociedad.
- **Traducir los problemas complejos en demandas claras y viables.** Cuanto más concreta y específica es la propuesta (qué se pide, a quién, en qué plazo), más fácil es movilizar apoyos y generar una respuesta institucional.
- **Combinar una evidencia rigurosa con las narrativas humanas.** Los datos son necesarios para fundamentar las propuestas, pero las historias personales permiten conectar emocionalmente con la ciudadanía y con los medios. Las estrategias más efectivas integran ambos elementos: evidencia + relato.
- **Construir relatos que conecten con valores compartidos.** En contextos polarizados, las propuestas tienen más recorrido si se vinculan a unos valores ampliamente reconocidos (seguridad, dignidad, oportunidades, bienestar colectivo) y evitan los marcos de excesiva confrontación.
- **Formular soluciones creíbles, no solo deseables.** Las propuestas han de tener en cuenta las restricciones institucionales, económicas y políticas. Cuanto másrealistas y técnicamente fundamentadas sean, más posibilidades tendrán de ser tomadas en consideración en los procesos de decisión.
- **Anticipar las objeciones y responder a ellas.** Una incidencia eficaz no solo presenta soluciones, sino que también identifica posibles resistencias (costes, viabilidad, impacto en otros actores) y ofrece argumentos para abordarlas.
- **Adaptar el lenguaje al público objetivo.** Las propuestas deben formularse de manera distinta en función del interlocutor: responsables políticos, medios de comunicación o la ciudadanía. Evitar la jerga técnica facilita la comprensión y amplía el alcance.
- **Ofrecer vías de implicación claras para los distintos actores.** La incidencia no se limita a convencer a los decisores. También implica movilizar a la ciudadanía. Proporcionar acciones concretas (firmar, participar, difundir, reunirse con representantes) facilita la implicación.
- **Priorizar aquellas propuestas que puedan generar cambios visibles.** En entornos de baja confianza, las soluciones que producen resultados tangibles a corto o a medio plazo ayudan a reforzar la credibilidad de las organizaciones y a sostener el apoyo social.
- **Construir propuestas en colaboración con otros actores.** Las soluciones cocreadas con otras organizaciones, expertos o actores institucionales tienden a ser más robustas y a tener más legitimidad.
- **Alinear las propuestas con la experiencia práctica de la organización.** Las ONG tienen una ventaja diferencial: el conocimiento directo de los problemas. Las propuestas más sólidas son aquellas que se basan en aprendizajes derivados de la intervención.
- **Mantener la coherencia entre el discurso público y la práctica organizativa.** La credibilidad de las propuestas depende también de la coherencia de la organización. Las ONG que aplican internamente los valores que defienden externamente refuerzan su legitimidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de varios informes sobre advocacy: Materiales pedagógicos del programa de Esade Executive Education “Liderazgo e Innovación Social”, dirigido por Ignasi Carreras; OCDE (2021): Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access; BOND (2023): Effective Advocacy Toolkit.; Stanford Social Innovation Review (varios artículos sobre advocacy y narrative change);European Fundraising Association (2024–2025): Informes y sesiones sobre comunicación y engagement.



Práctica destacada

Federación Sur Acoge: el cambio de marca como herramienta de reposicionamiento estratégico

El paso de **Federación Andalucía Acoge a Federación Sur Acoge** muestra cómo un cambio de identidad puede convertirse en una herramienta de transformación estratégica. Tras décadas de trabajo en el ámbito de las migraciones, la organización detectó que su posicionamiento necesitaba evolucionar para responder a un contexto social y político diferente y reforzar su capacidad de incidencia a escala estatal.

El cambio respondía a varios factores. Por una parte, el discurso sobre la acogida se había transformado y convivía con narrativas cada vez más polarizadas. Por otra, la referencia a Andalucía dificultaba el reconocimiento de la federación como actor estatal y ya no reflejaba su expansión a territorios como Canarias, Ceuta y Melilla. La nueva denominación, **Sur Acoge**, mantiene el capital simbólico asociado a la acogida, pero amplía su marco territorial y expresa mejor su vinculación con la Frontera Sur.

La redefinición de la marca va acompañada de una revisión del posicionamiento de la organización. Sur Acoge aspira a ser una entidad **liderada por la ciudadanía, enraizada en los territorios, defensora de derechos para toda la población y con mayor capacidad de incidencia.** Un aspecto especialmente relevante es el reconocimiento del creciente protagonismo de las propias personas migradas. La organización busca evolucionar desde un modelo centrado en prestar servicios o defender externamente sus derechos hacia otro en el que el discurso y la acción se construyan **con y desde las personas migradas.**

El reposicionamiento pretende también recuperar presencia en el debate público y fortalecer la participación de la federación en redes y espacios de incidencia estatal. Su colaboración con movimientos y colectivos de base, así como su participación en iniciativas relacionadas con la regularización, la normativa de extranjería o la respuesta frente a discursos xenófobos, reflejan esta voluntad de convertir el conocimiento acumulado durante décadas en una mayor capacidad de influencia política y social.

El caso de **Federación Sur Acoge** evidencia que un cambio de marca, cuando forma parte de una reflexión estratégica más profunda, puede ir mucho más allá de la comunicación: puede contribuir **a redefinir la identidad, ampliar alianzas, reforzar la legitimidad y reposicionar a una organización ante un entorno social cambiante.**

Fuente: Redactado en base a la presentación realizada por José Miguel Morales, director de Federación Sur Acoge, en el foro del 3 de febrero de 2026, dentro del marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2025-2026.

3.2.4. Fomentar la innovación para impulsar soluciones

La innovación constituye una de las capacidades centrales para mantener la relevancia en contextos caracterizados por problemas complejos y cambios rápidos. Innovar hoy exige construir organizaciones capaces de aprender, experimentar y adaptarse continuamente. Algunos aspectos que debemos tener en cuenta en este sentido son:

- **Integrar la innovación como capacidad organizativa y estratégica**

  La innovación no depende únicamente de generar buenas ideas, sino de crear las condiciones organizativas que permitan desarrollarlas, probarlas y convertirlas en aprendizaje. Las organizaciones innovadoras fomentan una cultura abierta a la experimentación, donde las personas pueden proponer nuevas soluciones, el error se entiende como parte del proceso y la colaboración entre perfiles diversos permite abordar los problemas desde perspectivas diferentes.

  Uno de los principales retos para las ONG es evitar que la innovación quede limitada a proyectos aislados o equipos específicos. Para generar una transformación real, debe convertirse en una capacidad transversal, integrada en la estrategia, los procesos de decisión y la cultura interna. Esto implica incorporar objetivos de innovación a la planificación, reservar tiempo y recursos para experimentar, sistematizar y compartir aprendizajes y adaptar los sistemas de evaluación. Supone también asumir una cierta tensión entre eficiencia e innovación: explorar nuevas respuestas requiere invertir recursos sin tener garantizados de antemano los resultados.

- **Replantear los problemas desde una perspectiva sistémica**

  Las innovaciones más relevantes no siempre surgen de mejorar las soluciones existentes, sino de reformular los problemas. En lugar de actuar únicamente sobre sus manifestaciones visibles, las ONG pueden analizar los factores estructurales, los actores y las dinámicas económicas, culturales e institucionales que los generan. Esta mirada permite descubrir nuevas palancas de intervención y exige incorporar a las personas afectadas como agentes activos en la definición tanto de los problemas como de las soluciones.

- **Convertir la experimentación en aprendizaje**

  Innovar requiere institucionalizar un ciclo de explorar, prototipar, testar, evaluar, adaptar, escalar o descartar. Los pilotos deben partir de hipótesis claras, incorporar la evaluación desde el inicio y documentar tanto los éxitos como los fracasos. La clave es que el conocimiento



generado no quede limitado al proyecto, sino que se comparta y alimente las decisiones futuras. Para ello es fundamental una cultura que entienda el error no como un fracaso que debe penalizarse, sino como una posible fuente de aprendizaje.

- **Innovar en red**

  Las innovaciones con mayor capacidad transformadora surgen cada vez más de ecosistemas de colaboración. Las ONG pueden aportar conocimiento del terreno y legitimidad social; las universidades, investigación; las empresas, tecnología y capacidad de escalado; y las administraciones, capacidad normativa y de implementación. Esta lógica de cocreación exige abandonar el control exclusivo sobre las soluciones y desarrollar capacidades para gestionar alianzas, facilitar procesos colaborativos y conectar diferentes conocimientos y perspectivas.

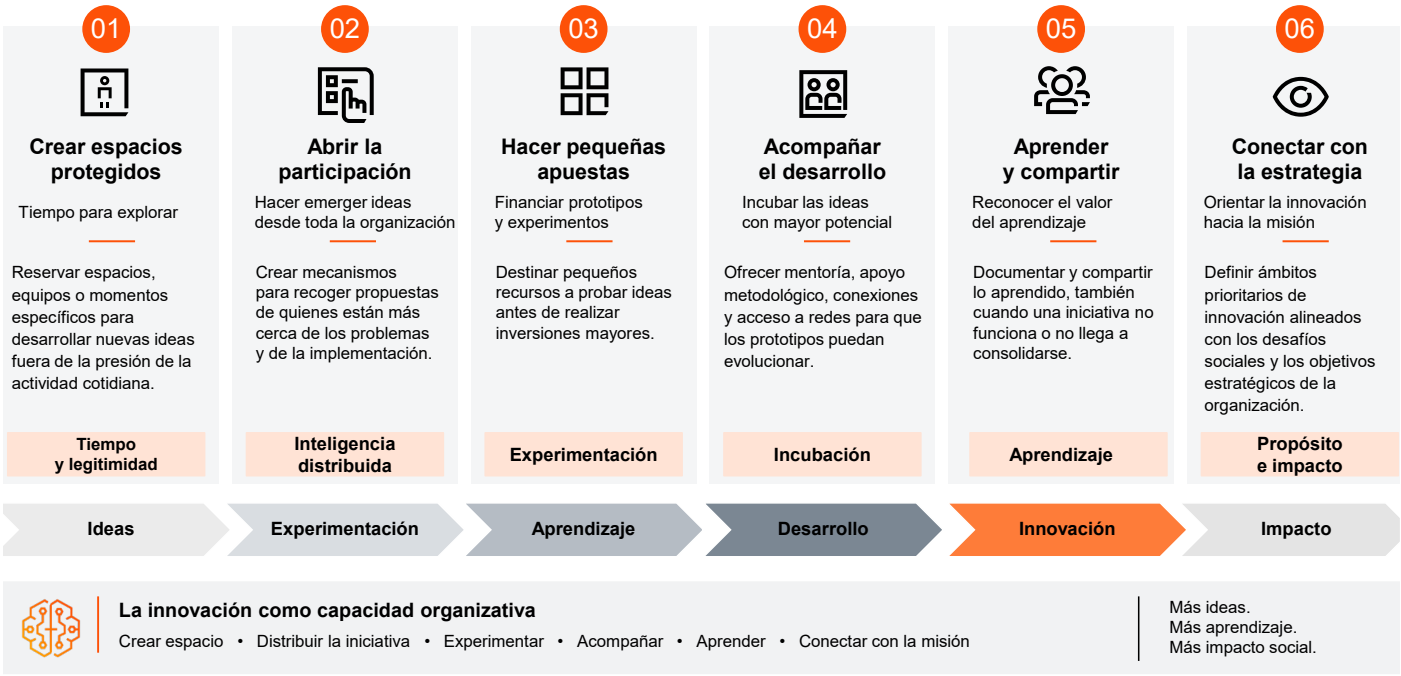
- **Diseñar para escalar y transformar sistemas**

  Finalmente, la innovación debe incorporar desde el principio una perspectiva de escalabilidad e impacto sistémico. Esto supone generar evidencia sobre la eficacia de las soluciones, documentarlas para facilitar su transferencia e identificar mecanismos para que puedan ser replicadas o adoptadas por otros actores. El objetivo no es necesariamente que la propia ONG crezca para ejecutar directamente una solución a mayor escala: en muchos casos, el mayor impacto se produce cuando administraciones, redes u otras organizaciones incorporan el modelo.

En definitiva, integrar la innovación como capacidad organizativa significa conectar cultura de aprendizaje, comprensión sistémica, experimentación, colaboración y escalabilidad. El reto no es desarrollar proyectos innovadores puntuales, sino construir organizaciones capaces de aprender, adaptarse y generar nuevas respuestas de forma continuada.

Figura 15. Seis claves para activar la innovación en tu ONG

La innovación no depende solo de tener buenas ideas, sino de crear las condiciones para que puedan surgir, probarse, desarrollarse y generar aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia.



Práctica destacada

HOGAR SÍ: innovar para cambiar el sistema

La trayectoria de **HOGAR SÍ** muestra cómo la innovación social puede convertirse en una estrategia de transformación cuando afecta no solo a los programas, sino también al propósito, la cultura y el funcionamiento de la propia organización. Su evolución parte de una convicción fundacional: **cualquier persona puede salir de una situación de exclusión si cuenta con los apoyos necesarios.**

Un punto de inflexión fue la puesta en marcha, en 2013, de un proyecto piloto de **Housing First**, que contribuyó a redefinir su misión hacia la erradicación del sinhogarismo. Frente al modelo tradicional de itinerarios escalonados —calle, albergue, recursos temporales y finalmente vivienda—, Housing First sitúa la **vivienda estable como punto de partida** desde el que abordar otras dimensiones como la salud, el empleo o la integración social. Este cambio llevó a la organización a pasar de gestionar el sinhogarismo a preguntarse cómo transformar los sistemas que lo perpetúan.

La transformación del modelo de intervención ha requerido, a su vez, una **transformación interna de la organización**. HOGAR SÍ ha impulsado equipos más ágiles y autoorganizados, una cultura del dato y la evaluación, la incorporación de herramientas digitales y nuevos perfiles profesionales más orientados a la estrategia, la conexión y la movilización de ecosistemas. También ha desarrollado una gobernanza más dinámica y una gestión deliberada de su crecimiento, priorizando aquellas actividades con mayor capacidad transformadora.

Finalmente, la innovación se plantea desde una perspectiva de **cambio sistémico**. Además de intervenir directamente, HOGAR SÍ trabaja para transformar políticas, recursos y modelos de atención mediante la incidencia política, la reconversión de dispositivos tradicionales, la colaboración entre administraciones, empresas y tercer sector, y el desarrollo de nuevos instrumentos de inversión social.

El caso muestra que **innovar no consiste únicamente en crear nuevos proyectos**, sino en redefinir el problema, experimentar con nuevas respuestas, generar evidencia y transformar la propia organización para ampliar el impacto. La alineación entre **propósito, evidencia, innovación organizativa y cambio sistémico** constituye así uno de los principales rasgos del modelo desarrollado por HOGAR SÍ.

Fuente: Redactado a partir de la presentación de Miryam Martín y Bárbara Alonso, de HOGAR SÍ, en el marco del programa formativo Liderazgo e Innovación Social de Esade (2026).



3.2.5. Tener la capacidad de colaborar y construir coaliciones multisectoriales

Los grandes desafíos sociales son problemas complejos que ninguna organización puede resolver por sí sola. Abordarlos requiere combinar conocimientos, recursos y capacidades distribuidos entre múltiples actores. Por ello, la capacidad de las ONG para participar y ejercer un papel relevante en ecosistemas de colaboración se está convirtiendo en un factor determinante para ampliar su impacto.

Las coaliciones multisectoriales, que reúnen a organizaciones sociales, administraciones públicas, empresas, universidades y ciudadanía organizada, dejan así de ser una estrategia puntual para convertirse en una condición cada vez más necesaria para impulsar cambios sistémicos. Las ONG aportan a estos ecosistemas activos diferenciales —conocimiento de las comunidades, experiencia directa en la intervención, enfoque de derechos y capacidad para detectar necesidades emergentes—, pero necesitan desarrollar nuevas capacidades para colaborar, cocrear y gestionar intereses diversos.

Superar la lógica competitiva y adoptar una mentalidad de ecosistema

La mentalidad de ecosistema desplaza el foco desde el crecimiento individual de cada organización hacia la capacidad colectiva para generar impacto. Parte del reconocimiento de que distintos actores aportan capacidades complementarias: las ONG, conocimiento de los problemas y conexión con las comunidades; las administraciones, capacidad normativa y de escala; las empresas, recursos financieros, tecnológicos y de gestión; y las universidades, investigación y generación de conocimiento. Su combinación permite construir respuestas más integrales y sostenibles.

Impulsar alianzas público-sociales y público-privadas

Las alianzas público-sociales permiten conectar la experiencia y las innovaciones desarrolladas por las ONG con la capacidad de las administraciones para incorporarlas a programas y políticas de mayor alcance. Paralelamente, la colaboración con empresas abre posibilidades para incorporar recursos, tecnología y capacidades de gestión a iniciativas sociales. Estas relaciones pueden evolucionar hacia alianzas tripartitas entre actores públicos, privados y sociales, combinando conocimiento social, capacidad institucional y recursos para desarrollar soluciones a mayor escala.

Cocreación y gobernanza compartida

Las alianzas más transformadoras no se limitan a coordinar actuaciones: avanzan hacia la cocreación, construyendo conjuntamente las soluciones desde perspectivas y conocimientos diferentes. Esta aproximación resulta especialmente adecuada para problemas complejos, en los que ninguna organización dispone por sí sola de todo el conocimiento necesario. Sin embargo, colaborar entre organizaciones con culturas, prioridades y ritmos diferentes exige desarrollar modelos de gobernanza compartida. Las coaliciones necesitan objetivos comunes claros, mecanismos de coordinación, transparencia y relaciones de confianza.

Cocreación y gobernanza compartida

Las alianzas más transformadoras no se limitan a coordinar actuaciones: avanzan hacia la cocreación, construyendo conjuntamente las soluciones desde perspectivas y conocimientos diferentes. Esta aproximación resulta especialmente adecuada para problemas complejos, en los que ninguna organización dispone por sí sola de todo el conocimiento necesario. Sin embargo, colaborar entre organizaciones con culturas, prioridades y

Práctica destacada

Porticus: construir un ecosistema intersectorial para la protección de la infancia

El caso de **Porticus España** muestra cómo una fundación puede evolucionar desde la financiación de proyectos hacia un papel de **facilitador y catalizador de ecosistemas de colaboración**. En el ámbito de la protección infantil, su estrategia parte de un problema estructural: la fragmentación entre administraciones, organizaciones sociales, sistema educativo, sanitario y judicial, que dificulta la prevención, la detección temprana y la continuidad del acompañamiento.

Frente a esta realidad, Porticus apuesta por **identificar retos sistémicos, conectar a los actores relevantes y generar espacios de colaboración**, acompañando procesos a medio y largo plazo. En lugar de ejecutar directamente las soluciones, busca crear las condiciones para que diferentes actores construyan agendas compartidas y desarrollen respuestas coordinadas.

Uno de los ejes de esta estrategia es la promoción de **entornos protectores para la infancia**, entendidos como contextos seguros y preventivos en los distintos ámbitos de la vida cotidiana. Para ello, apoya a organizaciones especializadas, impulsa modelos que conectan escuela, familia, servicios sociales y comunidad, y promueve conocimiento y herramientas para los profesionales.

La **colaboración intersectorial** constituye el núcleo del modelo: Porticus trabaja con administraciones para fortalecer las políticas públicas; con organizaciones sociales para desarrollar y escalar modelos efectivos; con el sistema educativo para reforzar la prevención y detección; y con universidades, profesionales y redes para incorporar evidencia y conocimiento experto.

Su experiencia destaca cinco elementos clave: **visión sistémica, capacidad para generar confianza, compromiso a largo plazo, conexión entre actores y orientación práctica**. El caso muestra que ampliar el impacto no siempre significa intervenir directamente a mayor escala, sino conseguir que los diferentes actores del sistema trabajen de forma más coordinada para alcanzar objetivos compartidos.

Fuente: Porticus (s. f.): About Porticus. Disponible en: https://www.porticus.com

ritmos diferentes exige desarrollar modelos de gobernanza compartida. Las coaliciones necesitan objetivos comunes claros, mecanismos de coordinación, transparencia y relaciones de confianza.

Gestionar intereses diversos en coaliciones complejas

Compartir un objetivo general no significa que todos los actores tengan los mismos intereses. Las organizaciones sociales necesitan, por ello, fortalecer sus capacidades de negociación y diplomacia colaborativa, manteniendo la coherencia con su misión al mismo tiempo que construyen acuerdos con otros actores. Identificar intereses compartidos, traducir perspectivas entre sectores y facilitar procesos de diálogo orientados a soluciones son competencias cada vez más relevantes.

Identificar el valor diferencial de las ONG en los ecosistemas de colaboración

Participar en coaliciones no significa diluir la identidad de las ONG. Al contrario, requiere tener claro cuál es su aportación diferencial. Su proximidad a las comunidades proporciona un conocimiento directo de las necesidades y experiencias de las personas; su enfoque basado en derechos ayuda a situar la dignidad y la igualdad en el centro de las intervenciones; y su capacidad de innovación les permite experimentar con soluciones que posteriormente pueden ser adoptadas o ampliadas por otros actores.

Transformarse para seguir siendo relevantes

Los cinco ámbitos analizados no constituyen agendas independientes. Revisar la visión, conectar con la sociedad, renovar la incidencia, desarrollar capacidad de innovación y construir alianzas forman parte de un mismo proceso de transformación organizativa.

La visión permite decidir hacia dónde debe dirigirse la organización y cuál es su contribución diferencial. La conexión con la sociedad aporta legitimidad y conocimiento.

La incidencia transforma la experiencia y la evidencia en capacidad de influencia. La innovación permite desarrollar nuevas respuestas y aprender. Y la colaboración hace posible combinar capacidades y actuar sobre problemas cuya escala supera a cualquier organización individual.

El liderazgo transformador consiste precisamente en crear las condiciones para que estas capacidades se desarrollen simultáneamente. La relevancia futura de las ONG dependerá de su capacidad para mantener aquello que constituye su razón de ser y, al mismo tiempo, transformar profundamente las formas mediante las que generan impacto.

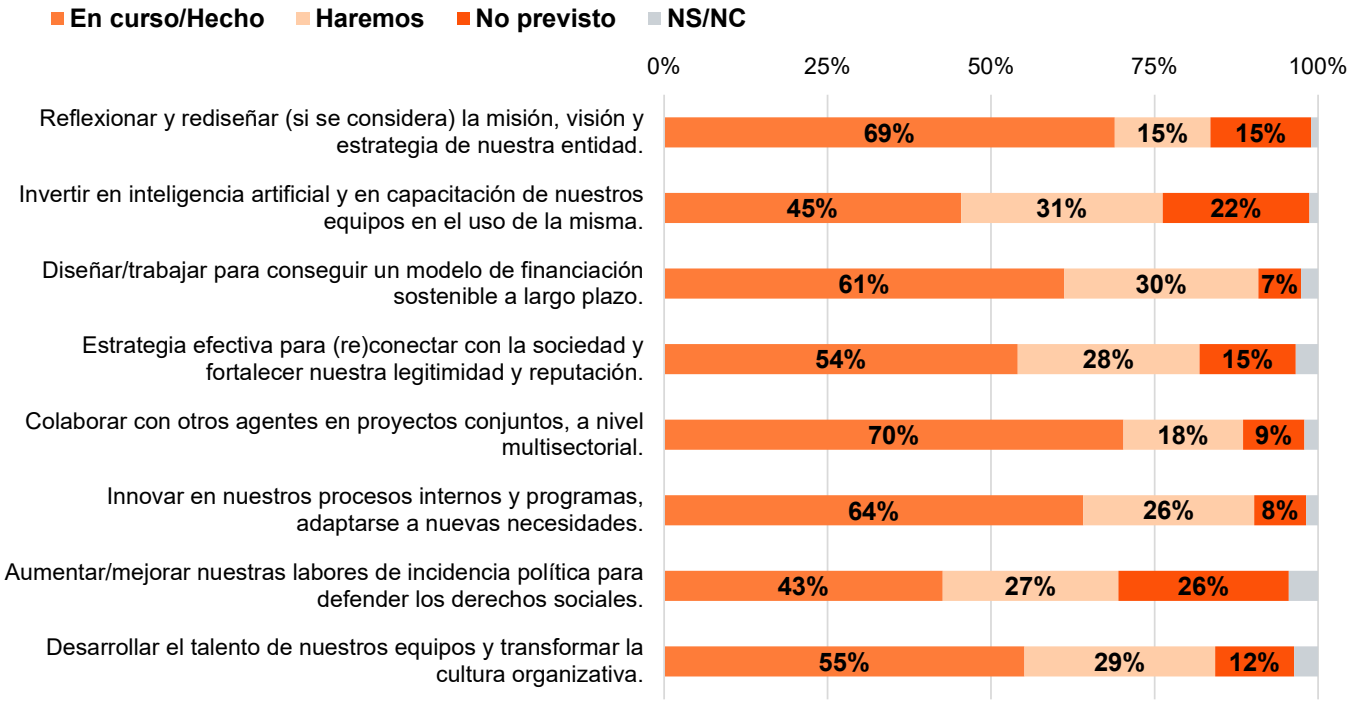
Resultados de la encuesta: Liderazgo transformador y procesos de transformación

La encuesta muestra que la mayoría de las organizaciones están trabajando en alguno de los seis ámbitos de transformación identificados.

Destaca especialmente la **colaboración multisectorial:** el 70% desarrolla proyectos conjuntos con otros agentes, un porcentaje significativamente superior al de años anteriores. También son mayoritarios los procesos de **revisión de la misión, visión y estrategia** (69%) **y de innovación en procesos internos y programas** para responder a nuevas necesidades (64%). Muchas entidades están trabajando además para lograr **modelos de financiación más sostenibles**, reconectar con la sociedad y reforzar su legitimidad y reputación, así como desarrollar el talento interno. La **incidencia** aparece como el ámbito menos desarrollado: solo el 43% trabaja activamente en ella y un 26% no prevé hacerlo. La inversión en **inteligencia artificial** tampoco es todavía mayoritaria, aunque un porcentaje relevante de organizaciones tiene previsto abordarla próximamente.

Figura 16. Procesos de transformación - Iniciativas en curso

De los siguientes ámbitos indicados a continuación, ¿en qué ha trabajado tu organización?



Fuente: Encuesta del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, 2026 (N: 348).

04 Tercera parte. La IA como vector de transformación en las ONG



4.1. La IA no es solo una tecnología: es un nuevo entorno estructural

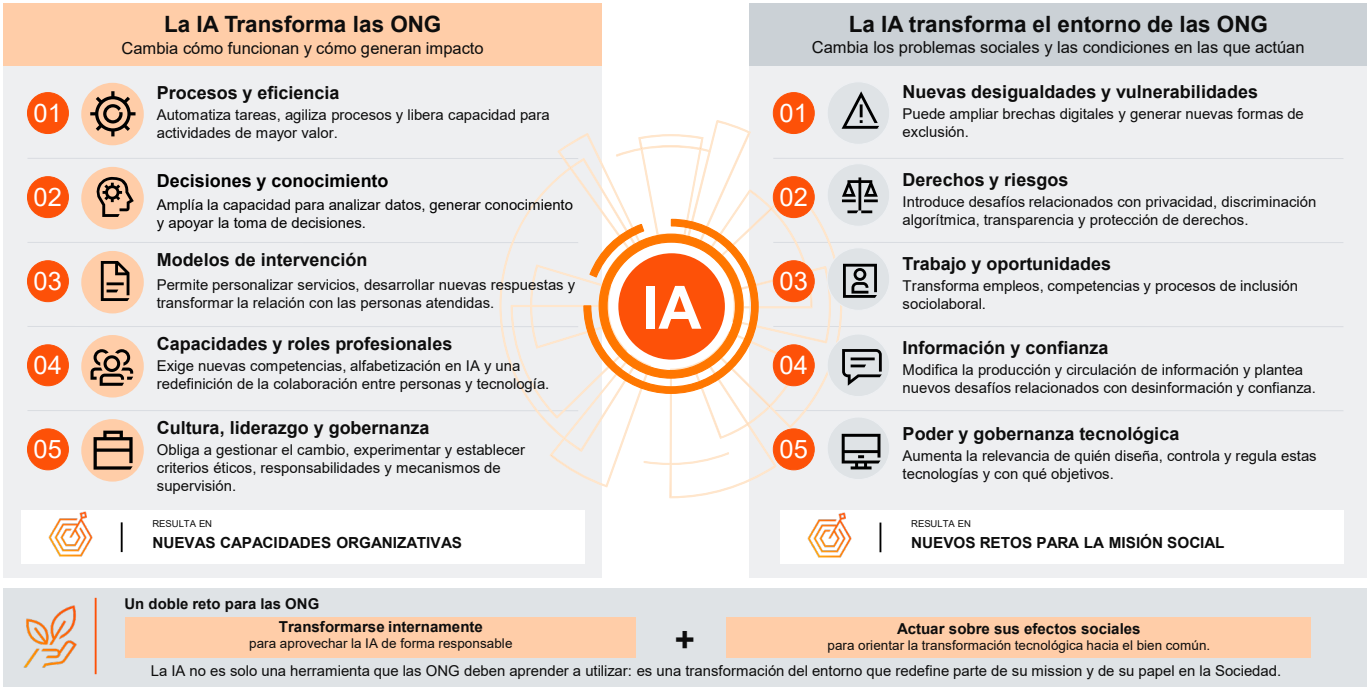
Comprender la inteligencia artificial únicamente como una herramienta conduce a una lectura demasiado limitada de su impacto. La IA se está convirtiendo progresivamente en una infraestructura transversal de conocimiento y decisión que afecta a organizaciones, instituciones y ciudadanía. Para las ONG, esto significa que la dimensión tecnológica debe incorporarse al análisis estratégico del entorno. Los equipos directivos no necesitan convertirse en especialistas técnicos, pero sí desarrollar suficiente comprensión para interpretar cómo los cambios tecnológicos pueden afectar a la misión, los colectivos con los que trabajan y las propias capacidades organizativas.

Las personas y comunidades. Los sistemas algorítmicos pueden intervenir en procesos relacionados con el acceso al empleo, la vivienda, las prestaciones sociales o determinados servicios. Sus efectos pueden convertirse directamente en cuestiones relacionadas con la misión.

La legitimidad y la confianza. La utilización de datos y sistemas automatizados introduce nuevas responsabilidades respecto a privacidad, sesgos, transparencia y supervisión humana.

Figura 17. La IA transforma las ONG y el entorno en el que actúan

Las organizaciones sociales afrontan un doble reto: incorporar la IA para mejorar su capacidad de actuación y responder a las transformaciones sociales que la propia IA está generando.



Fuente: Elaboración propia.

La capacidad institucional. La IA puede contribuir a sistematizar conocimiento, analizar información, mejorar la evaluación y utilizar mejor recursos escasos, pero requiere datos, procesos, capacidades y estrategia.

El papel público del tercer sector. Si la IA interviene progresivamente en la distribución de oportunidades, derechos y servicios, las ONG no pueden limitarse a ser consumidoras de tecnología; también pueden contribuir a su gobernanza.

4.2. Las ONG como actores morales y políticos en la era de la IA

La IA no opera en el vacío. Los sistemas se desarrollan con determinados objetivos, utilizan datos producidos en contextos sociales concretos y generan consecuencias que pueden distribuir oportunidades y riesgos de manera desigual. Las ONG han construido históricamente buena parte de su legitimidad alrededor de la defensa de derechos, la atención a colectivos vulnerables y la búsqueda del interés general. Estas funciones adquieren nuevas expresiones en el entorno digital.

Proteger derechos y representar a los colectivos vulnerables

Los modelos de IA pueden reproducir o amplificar desigualdades presentes en los datos históricos. Para las ONG, esto amplía el campo tradicional de protección de derechos hacia una dimensión de vigilancia y defensa de derechos en entornos digitales. Existe además el riesgo de que la desigualdad digital se convierta en una nueva dimensión de la desigualdad social, aunque también aparecen oportunidades relevantes para mejorar accesibilidad y personalización.

Contribuir a una gobernanza democrática de la tecnología

La concentración de capacidades tecnológicas en grandes empresas y centros especializados convierte la gobernanza tecnológica en un nuevo ámbito de incidencia. Las organizaciones sociales pueden aportar evidencia sobre impactos, representar a colectivos afectados, participar en procesos regulatorios y contribuir a una alfabetización ciudadana sobre IA.

Figura 18. De la eficiencia al impacto: el potencial transformador de la IA en las ONG
La IA ofrece una oportunidad para cambiar la forma en que las organizaciones sociales diseñan, ejecutan y amplían su impacto. Su verdadero valor se mide por su contribución a la misión.



Fuente: Elaboración propia a partir de Reply (2025). IA para el impacto social.

Construir una narrativa entre el entusiasmo y el alarmismo

Las ONG pueden contribuir a un discurso equilibrado que reconozca oportunidades y límites: aprovechar el potencial tecnológico sin asumir que cualquier automatización representa progreso y señalar riesgos sin adoptar posiciones tecnófobas.

Impulsar una innovación tecnológica orientada al bien común

Existe una diferencia fundamental entre adoptar IA porque está disponible y hacerlo porque contribuye a la misión. El criterio principal debería ser su contribución al impacto: si mejora los resultados para las personas, amplía el alcance, permite utilizar mejor los recursos o hace posibles soluciones antes inviables. No se trata de cuánta IA utiliza una ONG, sino de qué capacidad adicional de impacto obtiene gracias a ella.

4.3. La IA como vector de transformación organizativa

El impacto más profundo de la IA no deriva necesariamente de las herramientas individuales que una organización incorpora, sino de su capacidad para modificar cómo circula el conocimiento, cómo se toman decisiones, cómo trabajan las personas y cómo se diseñan los procesos.

De la digitalización táctica a la transformación estratégica

No basta con añadir aplicaciones sobre procesos existentes. Para aprovechar realmente las capacidades de la IA puede ser necesario revisar flujos de información, responsabilidades, documentación de procesos y modelos de decisión. La IA funciona también como un espejo de las capacidades organizativas existentes: datos dispersos, procesos poco definidos o conocimiento concentrado en personas concretas limitan su potencial.

Transformar el liderazgo y la gobernanza

Los sistemas de IA pueden procesar información, identificar patrones y apoyar la construcción de escenarios, pero no eliminan la necesidad de juicio profesional. Aumentan la importancia de interpretar datos, cuestionar resultados, incorporar contexto y combinar análisis con criterio ético. Debe evitarse una "automatización de la autoridad" en la que una recomendación algorítmica sea aceptada como objetiva o inevitable.

Cultura organizativa y aprendizaje continuo

La transformación tecnológica genera resistencias legítimas relacionadas con la deshumanización, el empleo o la autonomía profesional. Las organizaciones necesitan una capacidad permanente de aprendizaje y adaptación tecnológica, no únicamente competencias cerradas sobre herramientas concretas.

Reconfigurar competencias y roles

La automatización parcial de determinadas tareas aumenta simultáneamente la necesidad de análisis, supervisión, pensamiento crítico, gestión de riesgos y traducción del conocimiento técnico a decisiones organizativas. La alfabetización en IA se convierte progresivamente en una competencia transversal.

Revisar procesos y reinvertir la eficiencia

Automatizar una tarea no equivale a transformar una organización. La cuestión estratégica es qué se hace con la capacidad liberada: si se utiliza para reforzar el acompañamiento, generar conocimiento, innovar o ampliar impacto, la eficiencia se convierte en una palanca de transformación.

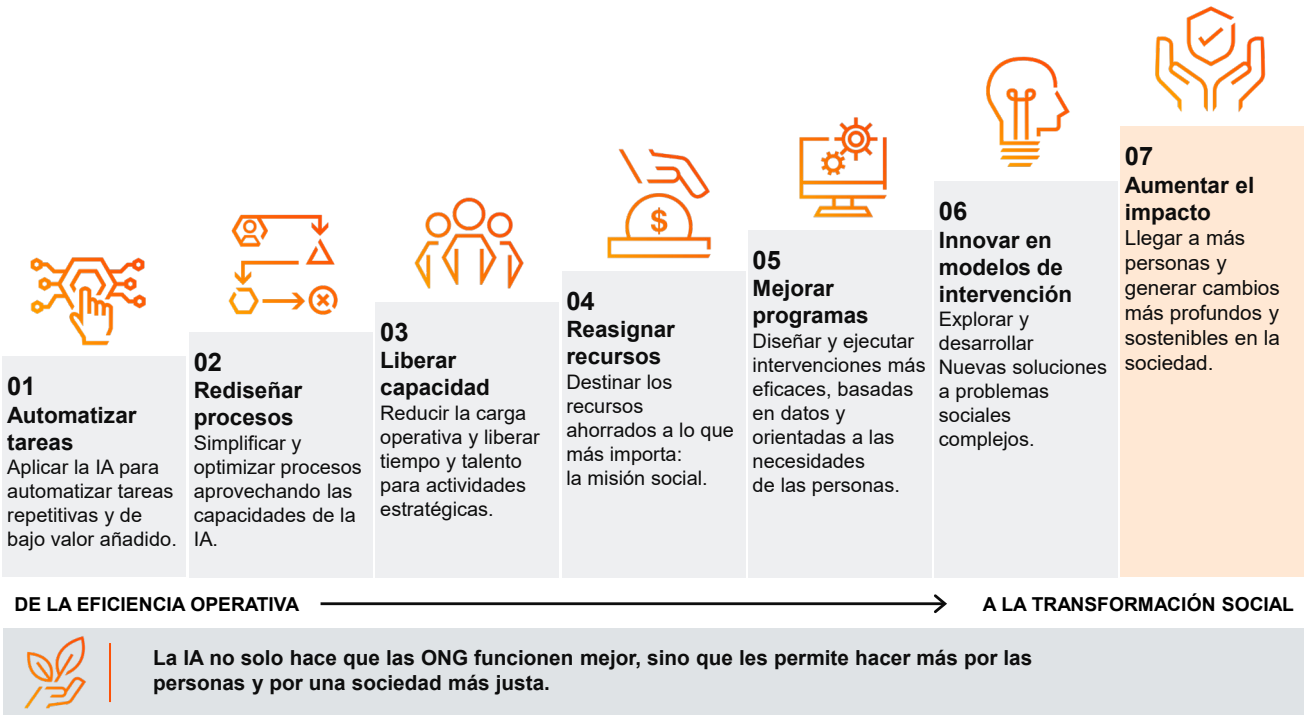
Medición de impacto y toma de decisiones

La IA puede ayudar a procesar información, identificar patrones, segmentar poblaciones o comparar resultados, pero no sustituye una teoría del cambio, buenos indicadores ni un diseño de evaluación riguroso. Amplifica la capacidad de análisis cuando existe previamente claridad conceptual y datos adecuados.

Del impacto organizativo a nuevos modelos de intervención

El potencial más transformador aparece cuando la IA deja de aplicarse únicamente a funciones internas y modifica los propios programas: de intervenciones reactivas a enfoques más preventivos, de servicios estandarizados a respuestas más personalizadas y de programas estáticos a sistemas con mayor capacidad de aprendizaje.

Figura 19. De la automatización al impacto: el camino de la IA en las ONG
La IA puede generar un efecto multiplicador cuando la eficiencia se reinvierte en mejorar e innovar los programas, ampliando así el impacto social de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia.

4.4. ¿Qué debería estar haciendo hoy el equipo de liderazgo de una ONG respecto a la IA?

La IA se está convirtiendo en una **infraestructura transversal que transforma el funcionamiento de las organizaciones**. Para las ONG, el principal desafío no es tecnológico, sino estratégico: comprender cómo puede contribuir a su misión y al impacto social, al tiempo que se gestionan adecuadamente sus riesgos, especialmente en el trabajo con colectivos vulnerables. El liderazgo debe orientar su adopción de forma coherente con los valores de la organización, actuando en tres ámbitos principales: **visión y estrategia; gobernanza y ética; e incorporación y aplicación.**



Figura 20. ¿Qué debería estar haciendo hoy el equipo de liderazgo de una ONG respecto a la IA?

Una agenda de liderazgo para orientar la IA hacia la misión, asegurar un uso responsable y desarrollar las capacidades necesarias para incorporarla.



Fuente: Elaboración propia.

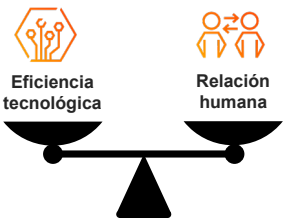




Para seguir reflexionando

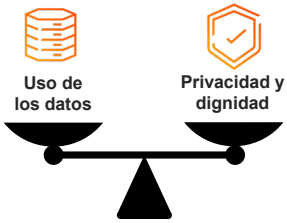
Tensiones en la aplicación de la IA en las ONG

La incorporación de la inteligencia artificial en las ONG no plantea únicamente cuestiones de eficiencia o capacidad tecnológica. Introduce **dilemas éticos, organizativos y estratégicos** especialmente relevantes para organizaciones cuya misión se fundamenta en la dignidad, la equidad y la protección de derechos. Más que resolver definitivamente estas tensiones, el reto para los equipos de liderazgo consiste en **gestionarlas de forma consciente y coherente con la misión.**



Preguntas clave

- ¿Hasta qué punto es legítimo sustituir las interacciones humanas por sistemas automatizados?
- ¿Dónde está la línea entre mejorar la eficiencia y deshumanizar la intervención?



Preguntas clave

- ¿Qué datos es legítimo utilizar para mejorar nuestros programas?
- ¿Quién tiene acceso a esos datos?
- ¿Cómo garantizar que no se utilicen de forma indebida?



Preguntas clave

- ¿Hasta qué punto es coherente automatizar si puede implicar reducir puestos de trabajo?
- ¿Debemos reducir la plantilla o redistribuir el tiempo hacia actividades de más valor social?
- ¿Qué tipo de organización queremos ser?



Preguntas clave

- ¿Cómo introducir la IA sin generar miedo o resistencia?
- ¿Cómo evitar que se perciba como una imposición tecnológica?
- ¿Cómo integrar la innovación sin erosionar la motivación y el sentido de misión del equipo?



Eficiencia tecnológica vs. relación humana

La IA puede mejorar la eficiencia, pero en muchas intervenciones **la relación humana es insustituible.** El reto es reforzar el trabajo profesional sin deshumanizar la atención.

Uso de datos vs. privacidad y dignidad

El uso de datos puede mejorar las intervenciones, pero también generar riesgos. Las ONG deben establecer **criterios claros sobre qué datos utilizar, quién accede a ellos y cómo protegerlos.**

Automatización vs. mantenimiento del empleo

La automatización puede liberar tiempo y recursos, pero también afectar al empleo. La cuestión es **cómo reinvertir la eficiencia obtenida en actividades de mayor valor social.**

Innovación vs. cultura interna

La IA puede generar resistencia e inseguridad. Su incorporación requiere **implicar a los equipos, desarrollar capacidades y gestionar el cambio** sin erosionar la identidad y la misión.

En conjunto, la adopción de la IA debe guiarse no solo por lo que es posible, sino por lo **que resulta coherente con la misión, los valores y el impacto social.**

Fuente: Elaboración propia, a partir de: AI Now Institute (2026): *Reframing Impact: AI Summit 2026*. AI Now Institute, New York University; Dolan L. S.; Cesar Martinez, P.; Ulrich, D. (2026): *"Empowering people with AI: Revolutionizing the management of Human Resources for a brighter future". The European Business Review, marzo-abril*; PwC (2026): *PwC's AI performance study: Want ROI from AI? Go for growth*. PwC; McKinsey Global Institute (2023): *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier.* McKinsey & Company; World Economic Forum (2024): *The Future of Jobs Report 2024. World Economic Forum.*

Práctica destacada

Cruz Roja: construir las bases para una estrategia de inteligencia artificial

La experiencia de **Cruz Roja** muestra que la adopción de la IA comienza antes que la propia tecnología: requiere datos de calidad, sistemas integrados, gobernanza y capacidades organizativas.

La organización inició este proceso varios años antes de la expansión de la IA generativa. A partir de 2021 desarrolló una plataforma informacional basada en un *data lake* para centralizar la información procedente de sus diferentes programas. Sin embargo, pronto comprobó que **disponer de muchos datos no garantiza que sean útiles**: las inconsistencias y carencias detectadas limitaban el desarrollo de modelos predictivos. Esto llevó a priorizar la depuración de datos, la revisión de los procesos de recogida de información y la mejora de su gobernanza.

En 2025, Cruz Roja creó además un **comité específico para la gestión de la IA**, encargado de supervisar licencias, evaluar proyectos y definir usos aceptables. Entre sus principios se establece que la IA debe servir para **mejorar la eficacia de las intervenciones, no para sustituir a los equipos humanos.**

El caso evidencia tres aprendizajes fundamentales: **la inversión tecnológica por sí sola no es suficiente; la transformación digital y la calidad de los datos son condiciones previas; y el éxito depende tanto de factores humanos y organizativos como tecnológicos.** En definitiva, la IA no comienza con los algoritmos, sino con **datos, gobernanza y transformación organizativa.**

Fuente: Elaboración propia a partir de la presentación de Sandra Pedraza en el Foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2025-2026.



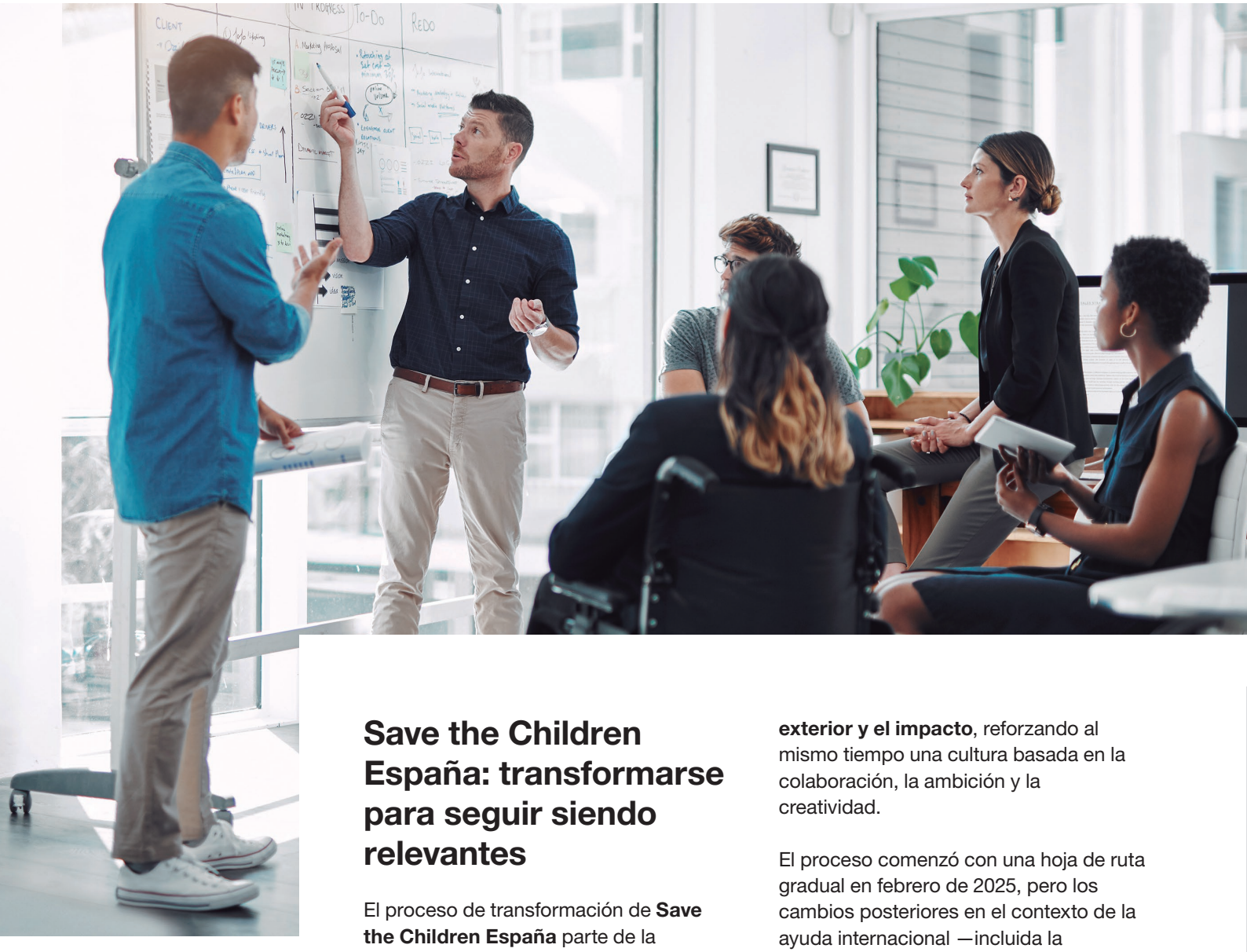
Figura 21. De la adopción tecnológica a la transformación: una hoja de ruta

La incorporación de la IA es un proceso progresivo: comienza por comprender su relación con la misión y construir las condiciones necesarias, y puede culminar en la transformación de los modelos de intervención y la generación de mayor impacto.



Fuente: Elaboración propia.

05 Casos inspiradores



Save the Children España: transformarse para seguir siendo relevantes

El proceso de transformación de **Save the Children España** parte de la necesidad de adaptar la organización a un entorno cada vez más complejo, incierto y cambiante. La entidad definió una visión orientada a convertirse en una organización **más eficiente, ágil, innovadora y enfocada hacia el exterior y el impacto**, reforzando al mismo tiempo una cultura basada en la colaboración, la ambición y la creatividad.

El proceso comenzó con una hoja de ruta gradual en febrero de 2025, pero los cambios posteriores en el contexto de la ayuda internacional —incluida la reorganización global provocada por la reducción de la financiación estadounidense— obligaron a **acelerar la transformación**. Esta situación puso de manifiesto una de las características centrales de los procesos de cambio: la

necesidad de combinar una dirección estratégica clara con capacidad para adaptarse a acontecimientos imprevistos.

La experiencia también evidencia la importancia del **liderazgo y la gobernanza**. La transformación genera inevitablemente tensiones, incertidumbre y resistencias, por lo que requiere explicar el sentido del cambio, mantener una comunicación constante e implicar a los equipos. El respaldo del Patronato y la alineación del liderazgo resultaron asimismo fundamentales para sostener el proceso.

El principal aprendizaje del caso es que la transformación no debe entenderse como un proyecto con un principio y un final. En un entorno caracterizado por cambios continuos, **la capacidad de transformarse debe convertirse en una competencia permanente de la organización**. El reto consiste, por tanto, en construir una ONG capaz de revisar sus estructuras, procesos y formas de trabajar de manera continua, manteniendo al mismo tiempo la misión y el impacto como referentes del cambio.

Figura 22. Cinco palancas de la transformación
Un cambio integral para una organización más agil, innovadora y con mayor impacto.



El objetivo no era realizar ajustes puntuales, sino transformar de forma integral cómo funciona la organización y cómo responde a los cambios del entorno.

Fuente: Elaboración propia.

Ayuda en Acción: la IA como palanca estratégica de transformación

La experiencia de **Ayuda en Acción** muestra cómo la inteligencia artificial puede abordarse no como una herramienta aislada, sino como una **capacidad transversal conectada con la misión y la estrategia de la organización**. Su planteamiento parte de utilizar la IA como un acelerador responsable del impacto, reconociendo al mismo tiempo sus límites y los riesgos asociados a su aplicación.

El modelo combina una orientación ***top-down***, desde la que se establecen las prioridades estratégicas, los criterios éticos y de gobernanza y los ámbitos de aplicación, con una dinámica ***bottom-up*** basada en pilotos, experimentación y casos de uso concretos. De este modo, los proyectos piloto funcionan no solo como pruebas tecnológicas, sino como **mecanismos de aprendizaje organizativo.**

Esta estrategia requiere unas condiciones previas. Ayuda en Acción destaca la necesidad de contar con una arquitectura tecnológica adecuada, datos de calidad, sistemas interoperables y procesos bien definidos, junto con una transformación cultural que desarrolle la alfabetización y las capacidades de los equipos para trabajar con IA.

El caso evidencia que **integrar la IA estratégicamente va mucho más allá de adoptar herramientas:** implica revisar modelos de intervención, experimentar, generar aprendizaje y desarrollar nuevas capacidades organizativas. Entre los retos pendientes se encuentran evaluar rigurosamente su impacto, garantizar la equidad, escalar las soluciones sin perder la dimensión humana y evitar una dependencia tecnológica excesiva.



Figura 23. Cuatro ámbitos de la estrategia de IA
Una aproximación integral para generar mayor impacto.



Fuente: Elaboración propia.



06 Conclusiones. Transformarse para seguir siendo relevantes



Las ONG afrontan un escenario profundamente distinto al que configuró buena parte de sus modelos organizativos y de intervención. La transformación del Estado de bienestar, el aumento de las desigualdades, la polarización social y política, las migraciones, el estrechamiento del espacio cívico o la aceleración tecnológica no constituyen fenómenos aislados. Se entrecruzan y generan un entorno de **mayor complejidad, incertidumbre e interdependencia**, en el que las necesidades sociales evolucionan rápidamente y también lo hacen las condiciones para responder a ellas.

En este contexto, **mantener la relevancia exige capacidad de transformación**. No basta con gestionar mejor las organizaciones existentes ni con introducir mejoras incrementales en sus programas. Las ONG necesitan revisar periódicamente si sus estrategias, estructuras, capacidades y formas de intervención siguen siendo adecuadas para cumplir

su misión. Esto puede implicar redefinir los problemas sobre los que trabajan, experimentar con nuevas respuestas, incorporar tecnologías, fortalecer la generación y el uso de evidencia, construir nuevas alianzas o replantear la manera en que se relacionan con la ciudadanía y ejercen su capacidad de incidencia.

Pero transformarse no significa abandonar aquello que históricamente ha dado sentido y legitimidad al tercer sector. Precisamente en un momento de creciente desconfianza, fragmentación social y concentración de poder, adquieren especial valor algunas de sus capacidades diferenciales: **la proximidad a las personas y comunidades, la defensa de derechos, el conocimiento directo de las realidades sociales, la capacidad de generar confianza y la orientación hacia el bien común.** El desafío consiste, por tanto, en cambiar profundamente cuando sea necesario sin perder el propósito que justifica la existencia de la organización.

Esta transformación requiere un liderazgo diferente. En entornos impredecibles, liderar no consiste en disponer de todas las respuestas ni en intentar controlar la incertidumbre, sino en **construir organizaciones capaces de aprender y adaptarse continuamente.** Esto exige combinar visión estratégica con capacidad de experimentación; generar culturas donde sea posible cuestionar las formas habituales de hacer las cosas; distribuir liderazgo y autonomía; desarrollar nuevas capacidades; escuchar activamente el entorno; y convertir la evidencia, el aprendizaje y la evaluación en elementos centrales de la toma de decisiones.

También implica asumir que ninguna organización puede responder por sí sola a problemas de naturaleza sistémica. La capacidad de generar impacto dependerá cada vez menos de los recursos que una ONG controle directamente y cada vez más de su capacidad para **movilizar, conectar e influir en otros actores.** Administraciones públicas, empresas, universidades, organizaciones sociales, movimientos ciudadanos y comunidades forman parte de ecosistemas en los que las ONG pueden desempeñar un papel esencial como articuladoras, generadoras de confianza y catalizadoras de respuestas colectivas. La colaboración deja así de ser una estrategia complementaria para convertirse en una capacidad central del liderazgo social.

La inteligencia artificial hace especialmente visible esta necesidad de transformación. Su incorporación puede aumentar la eficiencia, mejorar el conocimiento y abrir nuevas posibilidades de intervención, pero también introduce importantes interrogantes sobre derechos, privacidad, empleo, sesgos, relaciones humanas y concentración de poder. Para las ONG, la cuestión fundamental **no es simplemente cuánta IA adoptar, sino para qué utilizarla y bajo qué condiciones.** Su verdadero potencial aparecerá cuando permita liberar capacidades, mejorar las intervenciones e innovar para ampliar el impacto, manteniendo al mismo tiempo la supervisión humana y la coherencia con los valores de la organización.

En última instancia, las transformaciones analizadas a lo largo de este informe convergen en una misma idea: **el futuro del tercer sector dependerá tanto de su capacidad para cambiar como de su capacidad para preservar aquello que lo hace socialmente valioso.** Las organizaciones que probablemente estarán mejor preparadas para los próximos años no serán necesariamente las más grandes ni las que adopten más rápidamente cada nueva tendencia, sino aquellas capaces de leer el entorno, aprender, experimentar, colaborar y evolucionar sin perder de vista su misión.

El reto puede sintetizarse en una secuencia sencilla pero exigente: **mantener el propósito, transformar la organización y ampliar el impacto.** Porque el liderazgo transformador no consiste en predecir el futuro, sino en **construir organizaciones capaces de responder a él.**



Contactos

Equipo de la Fundación PwC



Ana Isabel Peláez
Presidenta de la Fundación PwC
ana.isabel.pelaez@pwc.com



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



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

Equipo del Instituto de Innovación Social de Esade



Ignasi Martí
Director del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social
ignasi.marti@esade.edu



Aina Vallès
Coordinadora
aina.valles@esade.edu



Mar Cordobés
Investigadora



El Programa Esade-PwC de Liderazgo Social ha contado desde sus inicios con la dirección de Ignasi Carreras y la coordinación de Maria Sureda (2008-2026), cuya dedicación y compromiso han sido fundamentales para su desarrollo y consolidación. Nuestro más sincero agradecimiento a ambos por su contribución a lo largo de estos años.

www.pwc.es

En PwC ayudamos a nuestros clientes a generar confianza y reinventarse para que puedan transformar la complejidad en una ventaja competitiva. Somos una red tecnológicamente avanzada y empoderada por nuestros más de 360.000 profesionales en más de 130 países y territorios. A través de nuestros servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones, ayudamos a construir, acelerar, e impulsar su crecimiento. Descubre más en www.pwc.es

© 2026 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.