

ESADE

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL



La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2016-2017

Noviembre 2017

AUTORES

EMILIA CARALT
IGNASI CARRERAS
MARIA SUREDA



La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos

AUTORES

Emilia Caralt
Ignasi Carreras
María Sureda

DISEÑO

Vänster and Lei
www.vansterandlei.com

Además de los autores, para la realización de esta publicación se ha contado con la colaboración de algunos expertos que nos han dedicado parte de su tiempo mediante entrevistas y contraste de ideas, han intervenido en alguna de las sesiones del programa durante el curso 2016-17, o han realizado aportaciones algunas de las cuales se citan en el documento en formato de recuadros. Agradecemos entonces la colaboración de Jorge Planes, Marta Colomina y Jesús Romero de PwC, y de los expertos María Barceló, María Zapata, Marc Cortés o Jaume Albaigès, así como de los responsables de las entidades Save The Children y Arrels Fundació que nos han facilitado la información publicada en sus casos al final de este documento, y del resto de entidades que han aportado su experiencia en los ejemplos incluidos a lo largo de la publicación (Fundación Real Dreams, Oxfam Intermón, Greenpeace, App Jobui y Fundación Exit, Banco de Alimentos de Barcelona, m4Social y Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Ashoka, Sant Tomàs, SinergiaCRM), además de lógicamente a los participantes del programa y otros directivos de ONG que han respondido la encuesta dentro del estudio realizado.

Noviembre 2017

ISBN 978-84-697-8877-6

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no pueden ser utilizados con fines comerciales.

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

Índice

Prólogo [p. 05](#)

Introducción [p. 06](#)

Capítulo uno

11

Visión y estrategia para la transformación digital

- 1.1. [Introducción p. 12](#)
- 1.2. [Plan de cambio p. 15](#)
- 1.3. [Liderazgo de la transformación digital p. 18](#)
- 1.4. [Cultura de la organización p. 22](#)
- 1.5. [Retos para la digitalización p. 23](#)

Capítulo dos

25

Marketing, *fundraising* e influencia digital

- 2.1. [El marketing de atracción p. 26](#)
- 2.2. [Comunicación y captación de fondos p. 29](#)
- 2.3. [Nuevos canales digitales de captación de fondos p. 33](#)
- 2.4. [La elevada capacidad de influencia de las causas sociales p. 34](#)
- 2.5. [Retos para implementar el plan de marketing e influencia digital p. 35](#)

Capítulo tres

37

Programas y servicios

- 3.1. [Automatización de los programas y servicios p. 39](#)
- 3.2. [Herramientas que favorecen la colaboración p. 40](#)
- 3.3. [Innovación digital al servicio de los colectivos más desfavorecidos p. 42](#)
- 3.4. [La tecnología como herramienta de integración social p. 43](#)
- 3.5. [Retos de la transformación digital en los programas y servicios p. 46](#)

**Capítulo
cuatro**

47

Gestión interna

- 4.1. La transformación digital de los procesos internos y el *back office* p. 48
- 4.2. La digitalización de la gestión de los equipos p. 49
- 4.3. Mejora de los flujos de trabajo p. 50
- 4.4. Retos en los procesos internos p. 54

Caso 1

57

**Arrels Fundación:
Los procesos y el *back office*
en la transformación digital**

Caso 2

61

**Save the children:
El liderazgo y la visión
para transformar el marketing
y el *fundraising* digital**

Bibliografía p. 66

**Presentación ESADE Instituto
de Innovación Social y Fundación PwC** p. 69

Autores p. 71

Prólogo

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL, UN CATALIZADOR DE LOS GRANDES CAMBIOS EN LA SOCIEDAD

El mundo está viviendo un período de transformación sin precedentes: la innovación tecnológica, los cambios demográficos, el rápido proceso de urbanización, los relevos en el poder en los distintos países del mundo, la escasez de recursos y el cambio climático son las grandes tendencias que está experimentando la sociedad.

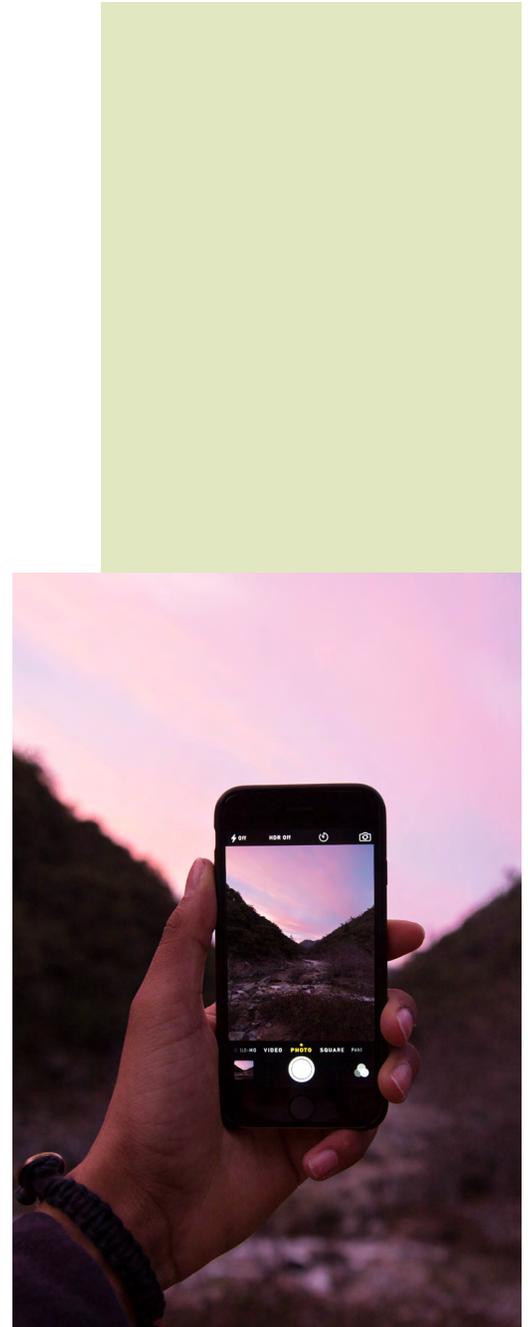
El proceso de transformación digital es un factor catalizador que acelera la velocidad de los cambios y crea un entorno cada vez más exigente y desafiante. En el mundo empresarial, la digitalización va mucho más allá de una mera transformación tecnológica, pues afecta, de forma trascendental, la esencia misma de los modelos de negocio tradicionales.

El tercer sector, al igual que el mundo empresarial, tiene que adaptarse y evolucionar rápidamente para hacer frente a la velocidad y a los retos que supone este cambio. Del mismo modo, la digitalización ha abierto nuevas oportunidades, que pueden ayudar sustancialmente a mejorar el impacto y la eficiencia de las acciones del tercer sector.

Desde la Fundación PwC, tenemos la misión de poner nuestras capacidades a disposición del tercer sector para ayudarle a hacer frente a estos nuevos retos y juntos fortalecer la sociedad. Este informe constituye, pues, un punto de partida importante para analizar el reto de la transformación digital para las entidades sociales, en todas sus fases: la captación de los recursos, la transformación de los programas y de los servicios, y la mejora de la eficiencia de los procesos para llevarlos a cabo.

Es nuestra responsabilidad ante la sociedad ofrecer nuestros conocimientos en innovación digital para ayudar al tercer sector a aprovechar todas las oportunidades que le ofrece la transformación digital para acometer su misión con mayor impacto y abordar los grandes retos sociales.

Jesús Díaz de la Hoz
Presidente de la Fundación PwC



Introducción



Actualmente todo el mundo habla de transformación digital (TD). Especialmente desde el sector empresarial aparece como una de las grandes oportunidades, y también como una de sus preocupaciones. Algunos mercados o sectores han experimentado cambios debido a la aparición de nuevos actores disruptivos que, aprovechando la tecnología, han reconfigurado completamente la oferta a sus clientes. Las empresas tradicionales han experimentado una transformación en su posición en el mercado, e incluso han sido desplazadas algunas de las que anteriormente habían sido líderes y referentes.

Pero ¿qué es la transformación digital? ¿Por qué la debemos tener en cuenta desde el tercer sector? ¿Y cómo nos afecta? ¿Cómo podemos impulsar procesos de cambio hacia organizaciones alineadas con este nuevo entorno digital?

Para responder a estas preguntas, entre otras, decidimos realizar un estudio, que hemos resumido en la presente publicación, que pretende ser una guía para ayudar a vuestras ONG a reflexionar y actuar en este proceso de transformación digital.

La publicación cuenta con cuatro apartados o capítulos, además de incluir dos casos analizados en detalle. En el primer capítulo se plantea una reflexión sobre la TD, teniendo en cuenta los elementos iniciales a considerar, como la elaboración de una visión y estrategia, así como un plan de acción. Además, el proceso debe enmarcarse dentro de la cultura y estructura de la entidad, por lo que es clave el rol de los líderes para gestionar todo este importante proceso de cambio organizativo. En los siguientes apartados se concretan acciones, ejemplos e ideas para desarrollar iniciativas en los diferentes ámbitos en los que este proceso de TD puede tener impacto principalmente: marketing y *fundraising* (capítulo 2), programas y servicios (capítulo 3), y procesos y *back office* (capítulo 4). A medio camino entre marketing y programas encontramos todas las iniciativas o acciones orientadas a la influencia (incidencia, sensibilización, etc.), vinculadas a la parte de comunicación y que comparten algunas de las tendencias y herramientas de este ámbito (por eso lo incluimos dentro del capítulo 2), aunque para algunas entidades puede tratarse de campañas con un peso muy importante que incluyen como uno más de sus programas o actividades.

Al final de la guía, los contenidos anteriores se complementan con la presentación de los casos de Save the Children España y su proceso de digitalización y marketing en comunicación e influencia, y de Arrels Fundación, con diferentes iniciativas de implementación de tecnología para mejorar los procesos de gestión interna de la entidad, entre otros.



En 2015, Michael Wilson realizaba, en un artículo centrado en la experiencia de los donantes¹, unas interesantes reflexiones que cuestionaban la visión estratégica del sector en este entorno digital. Comparaba la realidad del sector en el ámbito tecnológico con poner pegatinas a un viejo coche de veinte años para que parezca un coche de carreras y creernos que lo es porque lo parece. Como él destaca, la clave es “que necesitamos visualizar el futuro digital de nuestra organización sin fines de lucro, una visión convincente de adónde va y por qué es imprescindible”. Si no es así, seguiremos “pintando” un coche para que parezca de carreras. La pregunta central que se deben plantear los líderes es: “¿Mi organización sin fines de lucro está lista para ser interrumpida?”.

Vista la realidad de otros sectores y dado que hasta la fecha no ha habido grandes disruptores en el tercer sector, no podemos seguir aplazando el momento de realizar esta reflexión e iniciar un proceso de cambio para adaptarnos al mundo digital. En aquellos sectores en los que no ha habido proactividad, algunos actores han quedado fuera de ellos. Debemos ser las propias entidades las que lideremos y empecemos a adaptar nuestra actividad y programas, relación con colaboradores, donantes y usuarios, y también nuestra propia gestión, gracias al apoyo de las nuevas tecnologías. Las personas con las que nos relacionamos están cambiando la manera de actuar, de pedir y de querer colaborar, por lo que debemos dar respuestas que se ajusten a sus requerimientos.

A nuestro parecer, las entidades no lucrativas se encuentran en la etapa de despegue en el ámbito digital; asimismo, consideramos que existen algunas barreras para conseguir materializar aún más la TD en cambios reales que fortalezcan el impacto social de las entidades. Sin embargo, no debemos atribuir estas limitaciones a la falta de recursos o al desconocimiento tecnológico. El reto principal es, como veremos a lo largo de esta publicación —y especialmente en el primer capítulo—, abordar este proceso de transformación y adaptación al nuevo entorno desde una visión estratégica, teniendo presente el contexto organizativo y la cultura actual. El uso de la tecnología es tan solo el medio sobre el cual respaldar este cambio, no el propio fin.



1 WILSON, M. (2015), “Transforming the donor experience at our nonprofits”, post en el blog *Digital Business Transformation*, publicado el 2 de abril de 2015 por Michael Wilson. (<https://digitalbusinessblog.wordpress.com/2015/04/02/transforming-the-donor-experience-at-our-nonprofits/>)

LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DIGITALES PARA EL DIÁLOGO ENTRE ONG Y SUS GRUPOS DE INTERÉS

No cabe duda de que en los últimos años hemos asistido a un proceso de modernización en materia de gestión y funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales. Son **evidentes los avances en ámbitos como la automatización, la comunicación o la transparencia**. A pesar de estos cambios, cabe **preguntarse si se ha avanzado lo suficiente en los ámbitos de relación con los grupos de interés** donde nuevas tecnologías como la inteligencia artificial o el *Big Data* pueden aportar nuevas oportunidades.

No deja de sorprender la rapidez con la que las nuevas tecnologías se vuelven cotidianas. Lo que hasta hace unos años nos parecía ciencia ficción, hoy lo tenemos a nuestro alcance solo con un teléfono móvil. El desarrollo exponencial de la tecnología es tal que nos cuesta incluso visualizar cómo evolucionará en períodos relativamente cortos de cinco o diez años. Pero si hay algo evidente es que **esta transformación está llegando al corazón de todas las organizaciones y sectores**.

El sector social y sus entidades no pueden mantenerse ajenos a esta revolución. El cambio afecta por igual a las empresas y a las ONG, y no cabe duda de que las que no sepan adaptarse y aprovechar todo lo que ofrecen las nuevas tecnologías no tendrán la seguridad de poder seguir desarrollando sus objetivos con total efectividad. Es así de sencillo: para sobrevivir como organización va a ser necesario plantearse un cambio profundo que transformará las operaciones y podría incluso conllevar el replanteamiento de la estrategia de la entidad.

Pero, entonces, ¿cuál es el camino? ¿Por dónde empezar? **Lo primero es reconfirmar la visión y misión** y articularlas de forma que orienten el propósito de la entidad y, al mismo tiempo, integren las oportunidades que el entorno digital ofrece. No se trata de articular una estrategia digital específica, sino de **asumir una estrategia única y troncal que involucre a toda la organización para abordar con éxito la era digital**. Muchas entidades sociales han incrementado su presencia en línea, han creado webs, han abierto portales o se han incorporado a las redes sociales, fundamentalmente para difundir su misión y captar fondos y, más minoritariamente, para ofrecer sus servicios. Pero esto puede no ser suficiente si no se lleva a cabo desde una perspectiva estratégica.

Podríamos afirmar que uno de los campos en los que queda camino por recorrer en el ámbito digital y en el que **las ONG tienen mucho que ganar es el de la relación digital con sus grupos de interés**. Si hay algo realmente importante para una organización del tercer sector es su capacidad para relacionarse con sus interlocutores clave, ya sean beneficiarios, donantes, colaboradores o simpatizantes. Mientras que las empresas tienen que poner el foco en sus accionistas, en sus clientes y en sus proveedores, para las ONG es vital “hablar con fluidez” con sus *stakeholders*. Y, dado que las compañías han avanzado a pasos agigantados en materia de relación con sus clientes, las ONG tienen la oportunidad de aprovechar las experiencias del ámbito corporativo, así como el gran abanico de posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

Por razones obvias, las ONG no siempre disponen de los mismos recursos y presupuestos para tecnología que las empresas, pero, al igual que en otros ámbitos, **el tercer sector puede implantar modelos ya aplicados en otros sectores e incorporar buenas prácticas** en materia de gestión de sus grupos de interés: usuarios, socios, voluntarios, empleados. Igualmente, es clave conocer experiencias de éxito a la hora de gestionar la experiencia de usuario, concepto clave sin duda también en el ámbito social.

Por ello, dada la capacidad limitada de recursos, si hay que invertir en algún **ámbito tecnológico, el ámbito de relación con los stakeholders debe ser sin duda el preferente**. Según el informe de PwC “Changing the game: the new rules of customer experience in the ‘Intelligent Experience Economy’”², el 60% de los entrevistados consideran que la inversión en estas tecnologías tiene un retorno superior que en otras iniciativas de la organización. En este sentido, cabe **destacar el potencial de las aplicaciones móviles para ofrecer una experiencia diferente** que permite eliminar las barreras de acceso a la tecnología que tienen algunos colectivos desfavorecidos. También es relevante la capacidad de las plataformas tecnológicas para **poner en contacto comunidades** que pueden dar apoyo y enriquecer los métodos tradicionales de activismo o ayuda a causas sociales.

2 PwC (2017), “Changing the game: the new rules of customer experience in the ‘Intelligent Experience Economy’”, PwC internacional, agosto de 2017. Disponible aquí: <https://www.pwc.com/au/consulting/assets/changing-the-game-report.pdf>

Según el mencionado informe, **se han producido tres olas en la transformación de la relación** que se podrían aplicar también a las ONG para determinar dónde se halla cada organización y qué necesita realmente teniendo en cuenta su misión. Las tres olas o fases en el desarrollo de la gestión de la experiencia de usuario son las siguientes:

- > **OLA 1. La era del CRM.** Con la automatización de procesos, se puede obtener información de los socios, donantes y beneficiarios, analizando tendencias y mecanizando actividades de marketing y comunicación.
- > **OLA 2. La era del fan.** El reconocimiento de que las herramientas no son suficientes por sí mismas, por lo que es necesario entender la experiencia del usuario, su voz y sus recomendaciones para la toma de decisiones. Incluye las mediciones de esta experiencia y la escucha activa.
- > **OLA 3. La era de la inteligencia.** La información, los datos, la inteligencia artificial y la nube se integran para analizar en profundidad los problemas y aportar soluciones diferentes.

Estas olas, que ya se han implantado en sectores relacionados con el *retail* y el consumo, muy centrados en los clientes, se pueden **trasladar también al mundo social con el fin de mejorar y optimizar el diálogo con sus “usuarios”**, lo que, sin duda, redundará en una mejora real de sus resultados y del cumplimiento de la misión de cada una de ellas. Saber dónde nos situamos y los caminos que tenemos por delante es el primer paso para abordar el cambio que otros ya han vivido y aprovechar su experiencia.

¿Qué lecciones podemos aprender de sectores que ya se han transformado?



Fuente: elaboración propia

Las nuevas tecnologías y la transformación digital pueden abrumar, pueden quitar el foco y pueden volverse un objetivo en sí mismo, pero, en realidad, debería ser todo lo contrario. **La tecnología debe ser una herramienta útil para centrarse en cómo alcanzamos la misión mediante la creación de experiencias diferenciales.** En el corazón de la transformación digital está la oportunidad de **encontrar nuevas maneras de relacionarse**, de establecer un **diálogo fluido** con todos los que participan para alcanzar los objetivos sociales de la organización y de **ofrecer nuevos enfoques a los problemas que queremos solucionar.**

Marta Colomina, Managing Director Marketing, RSC y Fundación PwC

Capítulo uno

Visión y estrategia
para la transformación
digital



1.1 Introducción

La **transformación digital (TD)** ha llegado a las ONG igual que lo ha hecho en el resto de los **sectores de la economía**. Es un hecho que las entidades no lucrativas disponen de tecnología a su alcance y que esta tiene la capacidad de aportar valor a cada organización. El ámbito en el que realmente están sucediendo más cambios, y cada vez más rápidos, es el del desarrollo de las comunicaciones y canales de información, las TIC y todo el potencial de herramientas tecnológicas que han digitalizado nuestras sociedades, y, en consecuencia, organizaciones de todo tipo y sector. Pero no se trata solo de implementar herramientas o tecnologías puntuales, sino de cambiar las propias organizaciones, transformarlas para adaptarlas a este nuevo contexto, por eso hablamos de **transformación digital**.

Ningún sector puede permitirse el lujo de mantenerse estático en este entorno. Tampoco el sector no lucrativo, que debe aprovechar esta oportunidad como vía para reconfigurarse y conseguir mejorar su labor, en definitiva, para cumplir su misión incrementando su impacto. Como destaca Julio Cerezo³, la digitalización puede ser una vía para ser “más eficientes, eficaces e innovadores en el desarrollo de una labor importante”.

La TD comprende nuevas formas de resolución de problemas, la creación de experiencias únicas para nuestra base social (usuarios y donantes) y la aceleración del crecimiento de las organizaciones.

La tecnología digital representa quizás la mayor amenaza para la sociedad civil actual. Pero también es su mayor oportunidad, lista para ser aprovechada por los líderes de mañana.

BULL, D.; LUMLEY, T.; SABRI, F. y BOWLER, R. (2015), TECH FOR COMMON GOOD: *The case for a collective approach to digital transformation in the social sector*, NPC, diciembre de 2015.

Cuando hablamos de TD, podemos pensar que esta puede afectar a la estrategia de la organización en general o a determinadas áreas en particular. Lo cierto es que, aunque el proceso afecte en un principio de forma más directa a unos departamentos que a otros, en el largo plazo toda la entidad tendrá que adoptar la digitalización. A lo largo de esta guía iremos viendo cómo la digitalización impacta en cada una de las partes de la organización, qué aprendizajes principales podemos extraer de cada área y diversos ejemplos prácticos, siguiendo el gráfico que se muestra a continuación. Así, en este primer capítulo nos centraremos en el ámbito estratégico vinculado a la visión de la TD (y en la importancia del liderazgo del proceso de cambio que implica y sus connotaciones en la cultura de la entidad), para seguir con tres apartados específicos por grandes ámbitos o departamentos.

Gráfico 1: Ámbitos de acción de la transformación digital



Fuente: elaboración propia

3 CEREZO, J. (2016), “La transformación digital, una oportunidad para las fundaciones”, artículo de la revista Cuadernos, de la Asociación Española de Fundaciones, núm. 34, octubre de 2016.

MADUREZ DIGITAL Y PRINCIPIOS PARA LA DISRUPCIÓN DIGITAL

Antes de iniciar la transformación digital de cualquier organización, hemos de conocer el grado de madurez tecnológica en que se halla. De esta forma, sabremos cuál es el punto de partida sobre el cual se va a definir la visión de este proceso de cambio, sus objetivos, su plan y sus horizontes temporales. Aunque la organización ya esté realizando algunos avances en materia digital, es recomendable plantearse las preguntas siguientes: ¿Funcionan bien los canales digitales (correo electrónico, web, redes sociales, móvil)? ¿Somos innovadores en el área digital? ¿Somos capaces de mejorar la forma de trabajar de los empleados gracias a las nuevas tecnologías? ¿Existe una visión transformadora de la organización?

Además, como refleja el documento de PwC *10 principles for winning the game of digital disruption*⁴ (“10 principios para ganar el juego de la disrupción digital”), los modelos de negocio de todos los sectores pueden cambiar drásticamente por la irrupción de las nuevas oleadas tecnológicas. Por ello, se trata de una oportunidad para cualquier institución (ya sea una empresa o una organización del tercer sector) para replantear todos los aspectos organizativos y desarrollar una estrategia coherente que permita incorporar las nuevas opciones tecnológicas actuales.

Según este documento, para sacar partido de esta posible disrupción digital, se pueden extraer diez principios que presentamos a continuación (con algún ajuste para adaptarlos al sector, por ejemplo obviando alguno de sus elementos):



4 Adaptación al tercer sector del documento de resumen elaborado por el Área Digital Internacional de PwC en 2017, disponible en la siguiente dirección: https://digital.pwc.com/content/dam/pwc-digital/US/Thought%20Leadership/pdfs/Digital_Disruption.pdf, y modelo detallado con mayor profundidad en el artículo siguiente: Herzog, M.; Puthiyamadam, T. y Naujok, N. (2017), “10 principles for winning the game of digital disruption”, publicado en la página web de Strategy+Business y disponible aquí: <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-for-Winning-the-Game-of-Digital-Disruption>.

RECONOCER EL CAMBIO		1	Acoger la nueva lógica	Hemos de asumir que existe una lógica detrás del modelo de negocio (o de trabajo) de cualquier nuevo agente que se introduce en un sector. Hemos de revisar cómo aportamos valor, para determinar qué nos puede proporcionar la tecnología digital.
		2	Empezar ahora, moverse deliberadamente	Hemos de empezar enseguida a construir nuestras nuevas capacidades y actuar estratégicamente, y no de manera reactiva ni frenética. Aunque pueda parecer repentino, hemos de estar preparados para el momento en que el sector llegue a un punto de inflexión.
CONSTRUIR LA PROPIA IDENTIDAD		3	Enfocarse en el derecho a ganar	Todo lo que hagamos debe tener un enfoque consistente. Nuestra propuesta de valor debe estar alineada con nuestras capacidades distintivas y nuestra oferta de servicios/programas, para resistir a las disrupciones.
		4	Crear el futuro de "nuestros clientes"	Hemos de buscar un acceso privilegiado a nuestros destinatarios o donantes y reinventar cómo satisfacer sus necesidades de una manera más fundamental.
		5	Establecer propuestas específicas que impulsen la demanda respecto a nuestros programas y peticiones de colaboración.	
		6	Beneficiarse de los activos ignorados	Hemos de identificar vías para crear valor a partir de los activos infrautilizados, los recursos tecnológicos, el tiempo del personal y la información disponible para compartir.
		7	Controlar nuestra parte de la plataforma	Hemos de confiar en la tecnología y en las capacidades proporcionadas por otros, puesto que solos no podremos desarrollarlo todo (especialmente en el tercer sector). La clave es saber destacar una identidad o un rol distintivo dentro de estos nuevos ecosistemas digitales.
DAR VIDA AL FUTURO ORGANIZATIVO		8	Integrar, no aislar	Es necesario avanzar realizando una transformación digital en toda la organización hacia un nuevo "modelo de negocio", en lugar de tratar de experimentar puntualmente mediante acciones consideradas más seguras, pero en proyectos aislados que pueden realmente ponernos "en cuarentena".
		9	Desafiar las reglas	Buscar influencia a través de espacios no establecidos claramente en los estándares o en las regulaciones. Las disrupciones no han venido ni vendrán de agentes que se basen estrictamente en las regulaciones existentes, sino de algunas prácticas en nuevos espacios no siempre bien resueltos (como, por ejemplo, la economía colaborativa).
		10	Definir una nueva forma de trabajar	La tecnología digital puede convertirse en un factor catalizador que modifique la manera de operar de nuestra organización. Es interesante agrupar equipos que combinen diferentes visiones, incluyendo personal del área tecnológica en departamentos con programas o comunicación y captación, por ejemplo.

Fuente: PwC, 2017

1.2. Plan de cambio

Antes de iniciar la transformación digital de cualquier organización, debemos tener clara nuestra visión para esta y los objetivos que se persiguen como marco general dentro del que se va a llevar a cabo el proceso de cambio.

Hablar de visión es saber contestar a la pregunta “¿Para qué iniciamos y en qué centraremos el proceso de transformación digital?”. La respuesta a este “para qué” se recoge en los siguientes grandes bloques, en los que cada organización debe seleccionar entre el abanico de posibilidades que ofrece la TD:

- > **Comunicación y captación de fondos:** en lo que podemos considerar el ámbito de marketing de las ONG, la digitalización ofrece nuevas vías para captar recursos o mejorar las existentes. Los recursos son muy necesarios en las ONG, puesto que son los que les van a permitir implementar los programas sociales. Un ejemplo con una visión de transformación muy orientada al área de marketing y captación de fondos es el de Save the Children (véase caso en pág. 61).
- > **Influencia:** las nuevas tecnologías han creado nuevos canales, espacios y mecanismos para llevar a cabo las campañas de influencia, una de las actividades que muchas entidades ya desarrollaban anteriormente, aunque a menor escala. Actualmente, prácticamente toda entidad que tenga dentro de su misión influir en determinados públicos (sea mediante incidencia directa o acciones de sensibilización) usa los medios digitales y lleva a cabo campañas en línea para este fin.
- > **Programas (productos y servicios):** las ONG son organizaciones que prestan un servicio a la sociedad mediante sus programas, que también pueden ser mejorados gracias a la innovación tecnológica. Existen múltiples posibilidades, como, por ejemplo, la creación o uso de aplicaciones móviles (apps) que permitan ofrecer un mejor servicio a sus usuarios, agilizar la gestión del voluntariado en línea, etc. Se trata de aprovechar nuevos canales y posibilidades tecnológicas para la propia actividad directa con los beneficiarios, incorporando cambios radicales (nuevos programas o servicios posibles gracias a la digitalización) o bien mejoras puntuales, por ejemplo en la manera de desarrollar los programas tradicionales (mejoras en la gestión, ampliación del alcance, etc.).

- > **Gestión interna:** hace referencia al uso de la tecnología para mejorar los procesos internos de la organización y, además, reducir costes. Aquí estamos hablando de procesos de selección de personal utilizando herramientas en línea, herramientas de comunicación interna⁵ y herramientas de gestión de proyectos o tareas, como en Arrels Fundación (véase caso en pág. 57).

Además de los ámbitos anteriores, en la bibliografía empresarial sobre TD se propone un ámbito adicional denominado “*business model*” o “modelo de negocio”. La digitalización puede suponer también, en sectores de actividad concretos, un cambio radical que implica una transformación global del propio negocio. En el mundo empresarial se han producido transformaciones muy significativas en el modelo de negocio que pueden suponer un cambio relevante para todo el sector de actividad. En muchos casos dichos cambios son fruto de la entrada de nuevos actores que redefinen las bases del sector a través del uso de nuevas tecnologías. Son bien conocidos los ejemplos en sectores como la prensa y los medios de comunicación, el de la música o incluso el editorial, pero también en el del turismo y servicios vinculados.

5 Como, por ejemplo, “Facebook at work”.

Al preguntar a las ONG sobre los objetivos que persiguen con su estrategia digital, los resultados apuntan que el 81 % afirma querer llegar a mayor público o ampliar su base social y generar *leads*, un 61 % busca mejorar la eficiencia en la gestión interna y un 40 % quiere implementar nuevos programas y servicios gracias a las nuevas tecnologías.

Gráfico 2: Objetivos por ámbitos de acción de la transformación digital



ENCUESTA REALIZADA La transformación digital en las ONG

Dentro del marco del estudio que presentamos en esta guía, elaborada durante el curso 2016-2017 en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, se realizó una encuesta dirigida a directivos del sector para analizar el estado de la TD de las ONG.

A partir de una muestra de 112 respuestas de directivos del sector⁶, a lo largo de la publicación presentaremos algunos de los resultados obtenidos

GESTIÓN INTERNA	MARKETING	INFLUENCIA	PRODUCTOS Y SERVICIOS
Un uso más eficiente de los recursos	Conseguir captar más recursos	Incrementar la capacidad de influir en la sociedad	Ofrecer un servicio mejorado a los usuarios
Optimización de los procesos	Incrementar la notoriedad de la entidad	Llegar a mayor público en campañas de incidencia y sensibilización	Ampliar el impacto/alcance de los proyectos
	Aumentar la base social	Facilitar el mayor impacto social de las campañas	Incorporar nuevos servicios
	Mejorar la relación con los diferentes público objetivo: conocimiento e interacción		Aumentar la orientación a los clientes/beneficiarios

Fuente: elaboración propia

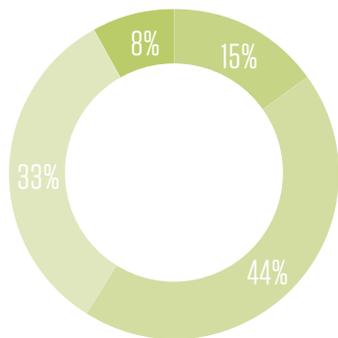
6 38 directores y directoras participantes en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, junto a 74 alumnos y alumnas de los cursos para directivos de ONG de ESADE y La Caixa.

Así, el primer paso antes de idear la estrategia de TD y las acciones concretas es tener fijada la visión de lo que se quiere conseguir con esta y establecer los objetivos según los diferentes ámbitos de actuación que nos planteamos. Una vez clarificados estos elementos previos, podemos empezar a diseñar una estrategia digital específica y definir un plan que facilite este proceso de transformación.

Según la encuesta realizada para el estudio, vemos que el 44 % de las ONG afirman que cuentan con iniciativas en el ámbito digital, aunque no con una estrategia global asociada, y solo el 8 % de las ONG tiene una estrategia digital definida como tal.

Gráfico 3: Existencia de estrategia digital

¿Tienes alguna estrategia digital?



- No tenemos ninguna estrategia digital.
- Tenemos algunas iniciativas/ acciones en el ámbito digital, pero sin estrategia global asociada.
- Sí tenemos una línea para trabajar el ámbito digital, aunque incluida dentro de una estrategia más amplia.
- Sí, tenemos una estrategia digital definida específicamente como tal.

Fuente: Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017



1.3. Liderazgo de la transformación digital

La transformación digital es un proceso de cambio, por lo que debemos analizarlo en función de tres grandes ejes que deben estar alineados a lo largo de todo el proceso:

> Liderazgo

En todo proceso de cambio el rol de los líderes es clave. Aquí se incluye el liderazgo a diferentes niveles, no solo desde la dirección de la entidad, sino también el liderazgo compartido con otros departamentos o incluso un liderazgo no formal (conseguir posibles líderes puntuales para estos procesos de TD), además del rol de los órganos de gobierno.

Es tarea propia de los líderes impulsar un proceso que aporte una clara visión de hacia dónde se quiere llegar en la TD y transmita el necesario sentido de urgencia para que el cambio se haga efectivo dentro de los equipos.

> Estrategia

La visión de la TD debe trasladarse a una estrategia concreta que detalle las prioridades y los recursos que se van a asignar, y facilite la posterior definición de un plan. Todas las organizaciones deben contar con una metodología de implementación. Se deben establecer las prioridades de las acciones, planificarlas en el tiempo y designar a las personas responsables de cada acción. Es importante disponer de un plan que se monitorice. Y definir indicadores que se puedan medir para evaluar posteriormente los resultados del cambio. Un mecanismo interesante para implementar la estrategia digital es dar prioridad a las “victorias rápidas”; se trata de pequeños proyectos, sencillos de llevar a cabo y que, sin embargo, suponen una mejora tangible en el corto plazo y pueden resultar muy motivadores para animar a continuar en el camino de la digitalización.

> Organización y cultura

Como se mostrará en los siguientes apartados, la estrategia se desarrollará de una u otra forma en la entidad en función del tipo de estructura y cultura existentes, por lo que es necesario realizar un análisis previo de la situación cultural de la entidad para plantear posibles acciones necesarias para facilitar este proceso de transición y asegurar que sea exitoso.

Gráfico 4: Transformación digital: un proceso de cambio



Fuente: elaboración propia

¿CÓMO TIENE QUE SER EL EQUIPO QUE VA A LIDERAR LA TD?

Cuando una organización decide iniciar un proceso de TD, una de las preguntas a plantearse es sobre el tipo de estructura organizativa más idóneo para liderarlo y asegurar que lo digital se traslada a todos los niveles de la entidad. Para que el proceso tenga éxito, es necesario que el grupo de trabajo elegido cuente con el apoyo del equipo directivo; el cambio debe ser impulsado desde arriba hacia abajo de la organización.

En un inicio, puede ser beneficioso establecer un equipo que lidere el cambio con el fin de organizar la labor digital, dotar de roles, designar responsables, fijar objetivos y planificar y asignar tareas. Pero en el medio-largo plazo, lo digital no puede ser un área de la organización separada de la realidad del día a día de la entidad, por lo que su actuación debe integrarse de forma transversal en la organización. En general, las entidades optan por crear equipos específicos, como muestra por ejemplo que el 47 % de las ONG encuestadas⁷ afirmen tener un equipo digital.

Podemos hablar de diferentes modelos de estructura digital, aunque los más frecuentes entre las organizaciones son:⁸

> La **estructura “centralizada”**, que es semejante a la manera como las organizaciones han resuelto la incorporación de un equipo de *fundraising* a lo largo de los últimos años. Incorporan el ámbito digital en un departamento, generalmente comunicación, y contratan o forman a una persona con capacidad de liderazgo para llevar a cabo el proyecto. Esta estructura es similar a la utilizada por Save the Children (véase caso pág. 61), que crea una estructura digital con un fuerte liderazgo del Digital Manager y enmarcada dentro del área de marketing y comunicación. Según los resultados de la encuesta realizada⁹, vemos que el 59 % de las ONG afirman que su estrategia digital viene impulsada desde el área de marketing, captación de fondos y comunicación.

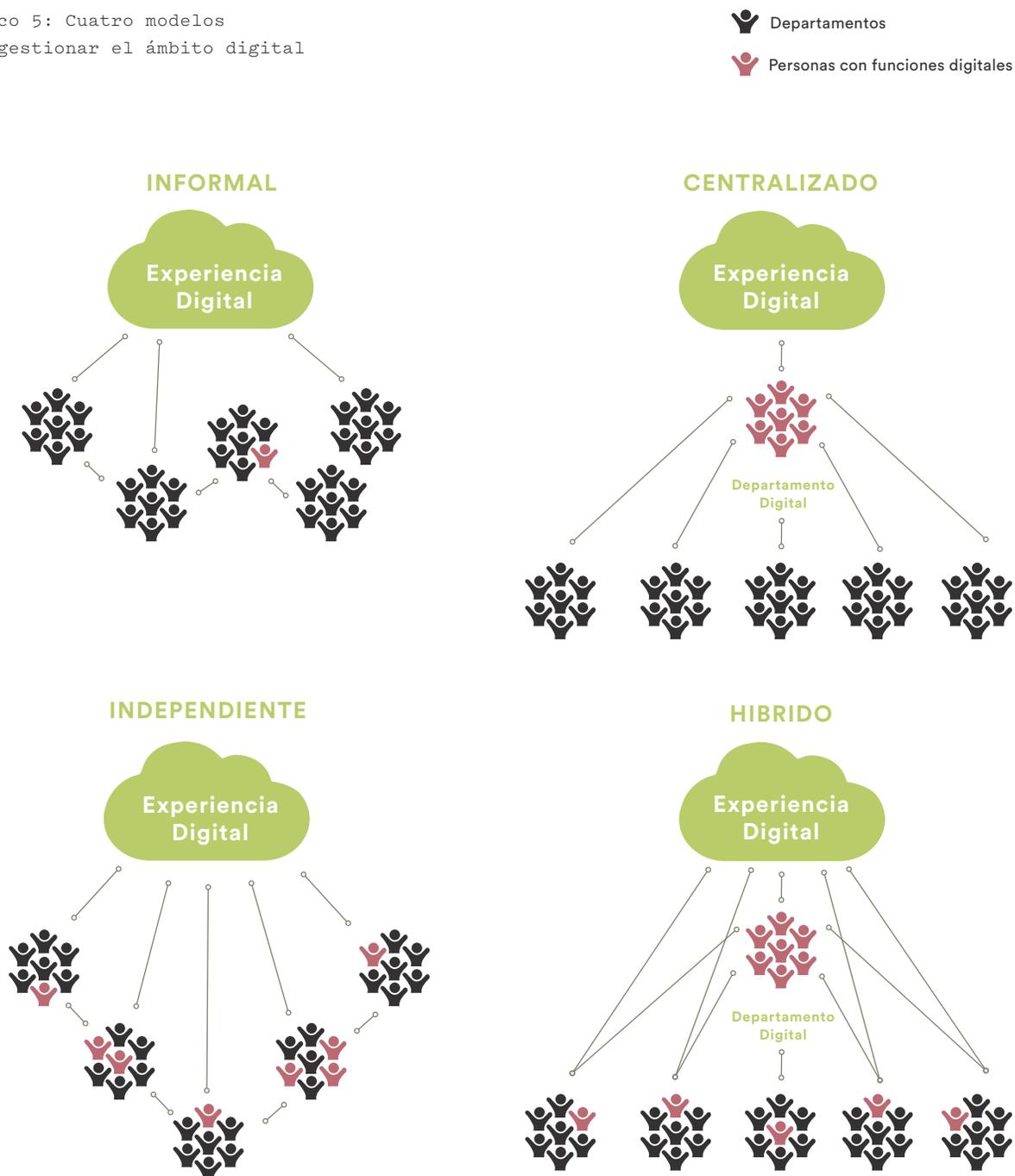
- > **Modelo de estructura llamado “independiente”**: algunas organizaciones están incorporando este modelo, que consiste en tener iniciativas digitales en diferentes departamentos e independientes unas de otras. Aunque integra la TD en las diferentes áreas de la entidad, es un modelo que puede generar duplicidades y falta de eficiencia.
- > El modelo más evolucionado es **el modelo híbrido**, que consiste en que cada departamento lidera su innovación digital en función de sus necesidades, similar al caso anterior, pero contando con un equipo de expertos digitales que coordina todos los esfuerzos con una visión global de la organización. Así, combina elementos de las estructuras anteriores, centralizada e independiente.

⁷ Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017.

⁸ MOGUS, Jason; SILBERMAN, Michael y ROY, Christopher (2011), “Four Models for Managing Digital at Your Organization: The right structure and leadership for digital at your organization will impact your performance more than any other digital initiative”, artículo de la *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/four_models_for_organizing_digital_work_part_two

⁹ Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017.

Gráfico 5: Cuatro modelos para gestionar el ámbito digital



Fuente: Jason Mogus, Michael Silberman y Christopher Roy (2011)

Un elemento clave para poder tener éxito es contar con líderes capacitados para el ámbito digital, líderes digitales. Por eso, podemos afirmar que el reto de la transformación digital en las organizaciones se convierte en el reto de la TD del talento. Solo incidiendo en las personas, en sus capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes, cambiaremos las organizaciones.

Desde RocaSalvatella,¹⁰ por ejemplo, han elaborado un modelo que detalla las ocho competencias digitales necesarias para el éxito profesional:

- 1. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN:** Busca, obtiene, evalúa, organiza y comparte información en contextos digitales.
- 2. COMUNICACIÓN DIGITAL:** Se comunica, relaciona y colabora de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.
- 3. TRABAJO EN RED:** Trabaja, colabora y coopera en entornos digitales.
- 4. APRENDIZAJE CONTINUO:** Gestiona su aprendizaje de manera autónoma, conoce y utiliza recursos digitales, mantiene y participa en comunidades de aprendizaje.
- 5. CONOCIMIENTO DIGITAL:** Se desenvuelve profesional y personalmente en la economía digital.
- 6. ORIENTACIÓN A CLIENTE:** Entiende, comprende, sabe interactuar y satisface las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.
- 7. LIDERAZGO EN RED:** Dirige y coordina equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales.
- 8. VISIÓN ESTRATÉGICA:** Comprende el fenómeno digital y lo incorpora en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.

Los perfiles digitales deben tener una visión de cambio que inspire a la organización, saber comunicar la visión de cambio, fomentar una cultura de aprendizaje continuo en la organización y establecer mecanismos para monitorizar y medir el impacto que el cambio ha conseguido.



¹⁰ ROCASALVATELLA (2014), *Cultura digital y transformación de las organizaciones. Las 8 competencias digitales para el éxito profesional*. Informe disponible en: <http://www.rocasalvatella.com/es/8-competencias-digitales-para-el-exito-profesional>

1.4. Cultura digital de la organización

La cultura de la organización es la combinación de aquellos elementos que son comunes y aceptados por todos los miembros de la organización. La cultura se forma día a día, persona a persona, no se trata de una creación inmediata. Para conseguir un proceso de TD exitoso, es importante reforzar elementos de la cultura de la propia entidad para que facilite el cambio y minimice las posibles resistencias.

La cultura de la organización debe favorecer la innovación, adaptarse a los cambios constantemente, poder testar y realizar pequeñas pruebas piloto antes de emprender acciones a gran escala.

Cuando hablamos de cambio cultural para favorecer la TD, se presentan tres grandes retos para el sector de las ONG:

1. **Superar la aversión al riesgo** propia del sector social,
2. **Acabar con la mentalidad de silos departamentales**, abrir la mente y trabajar por los objetivos de la organización en su conjunto, y
3. **Aumentar la orientación al “cliente”**, que en el caso de las ONG puede tener una doble acepción: socios-donantes y usuarios.

La cultura de la organización está fuertemente influenciada por el tipo de perfiles que conforman los equipos de la entidad. Al hablar de innovación tecnológica, uno de los temas que aparece recurrentemente es la distribución de la plantilla por edades. Muchas veces suelen ser los perfiles más jóvenes de la organización los que pueden convertirse en “champions digitales” y contribuir a este rol de “intraemprendimiento” que puede ayudar a los perfiles de más edad a adoptar el uso y la cultura digitales. Por ello, es interesante analizar con qué diferentes perfiles contamos y qué nos puede aportar cada uno de ellos.

Para asegurar una correcta evolución de la cultura organizativa, adecuándola a las necesidades de la TD, la clave es realizar un análisis de la cultura actual, garantizando que sea favorecedora de este cambio necesario, y determinar posibles acciones para mejorar e integrar los valores propios de una cultura digital. Aunque se disponga de tecnología e innovaciones, si la cultura no se adapta, el proceso de TD nunca será plenamente exitoso ni se integrará en el seno de la organización.

PRINCIPIOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En su informe *Tech For Common Good*¹¹, la organización británica New Philanthropy Capital (NPC) recoge, pensando en el sector no lucrativo, los que considera los cinco principios para la transformación digital:

1. **Empezar por las necesidades de los beneficiarios:** los mejores servicios son aquellos que nacen de un claro conocimiento de las necesidades y especificidades de los usuarios.
2. **No considerar la tecnología como un bien en sí mismo:** no iniciar nunca el proceso intentando introducir innovaciones tecnológicas, sino que en primer lugar hay que identificar el problema y, a continuación, las posibles soluciones.
3. **Tener presente que no siempre se trata de construir algo nuevo:** el primer paso es comprobar si no existen ya soluciones concretas aplicables a nuestras demandas, evitar duplicidades.
4. **Conseguir tener a las personas adecuadas “a bordo”:** asegurar que contamos con los equipos apropiados para lograr el cambio deseado, con conocimiento y experiencia, tanto dentro de los equipos como entre los beneficiarios u otros grupos de interés o de otros sectores.
5. **Desarrollar el *Business Case*:** se identifica como reto el trabajar a nivel colectivo en el ámbito de TD para poder aprender de las experiencias de otras entidades. Poderlos explicar, generalizar y clarificar. Los beneficios de este proceso deben ser visibles para diferentes agentes (internos, como los órganos de gobierno, pero también externos, como posibles socios en el ámbito tecnológico, entre otros).

Fuente: D. Bull, T. Lumley, F. Sabri y R. Bowler (2015)

1.5. Retos para la digitalización

Algunos de los **retos más comunes** con los que se encuentran las organizaciones del **tercer sector en el camino hacia la digitalización** son los siguientes:

- > **Búsqueda del talento o formación adecuada para llevar a cabo el cambio.** Ya hemos hablado de la importancia de la creación de una o varias figuras que lideren el cambio digital en la organización y de las capacidades necesarias de los líderes digitales. La correcta elección de los miembros del equipo y de la estructura organizativa incrementa las posibilidades de éxito. Los propios directivos del sector afirman que se trata del primer reto o barrera en el proceso de TD, ya que, según la encuesta realizada¹², más de la mitad de ONG (un 57 %) afirman tener limitaciones de personal/equipo en sus organizaciones. Y, en segundo lugar, también son mayoría (55 %) las que destacan la necesidad de formar a sus empleados y capacitarlos en estrategia y técnicas digitales.
- > **Destinar un presupuesto al ámbito digital.** La organización debe contar con presupuesto para implementar la TD. Hay que romper el mito de que la tecnología es un “gasto” y tratar de verla como una inversión que va a permitir mejorar los resultados de la organización. Además, aunque la tecnología sea “gratis”, siempre hay que tener en cuenta el coste de las personas que están trabajando en el diseño y la implementación de las nuevas tecnologías. Y, pensando en el largo plazo, la organización debe reservar un presupuesto para el mantenimiento de las herramientas digitales. La restricción presupuestaria afecta a la mitad (50 %) de las ONG encuestadas¹³, situándose como el tercer gran reto que afirma tener el sector.
- > **El cambio cultural** implica evitar la **resistencia al cambio**. Hay que perder el miedo a la innovación y al cambio, especialmente en las ONG pequeñas. No debemos pensar que el cambio digital solo es cosa de las grandes organizaciones y de grandes presupuestos, sino más bien una cuestión cultural que requiere una buena organización y un liderazgo firme.
- > **La complejidad y la gran cantidad de tecnología** a nuestro alcance es una barrera en sí misma. Hay que entender las necesidades de la organización y saber elegir entre las diferentes herramientas que se nos ofrecen. Es importante no dejarse llevar por las modas o tendencias. Ante la disyuntiva de usar tecnología existente o desarrollar software a medida, se debe sopesar bien la decisión, analizar las opciones que ofrece el mercado y tener en cuenta que hay mucha tecnología a nuestra disposición. Hacer algo a medida seguro que será más costoso de programar y de mantener. Es importante no desanimarse ante tanta oferta, el inmovilismo puede dejar a la organización en una situación de desventaja.
- > **Impacto a largo plazo.** Las organizaciones deben considerar la TD como un cambio que van a implantar a lo largo de varios años. Es importante saber combinar **el sentido de urgencia** de las acciones planificadas con una visión común a toda la organización que va a ser el hilo de unión entre el presente y el futuro.

¹² Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017.

¹³ Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017.



EJERCICIO: Reflexión sobre la transformación digital en tu ONG

A continuación se plantea un ejercicio de reflexión, con algunas preguntas que podemos responder en el marco de la definición y el seguimiento de la estrategia de TD. Se trata de cuestiones sobre los grandes temas desarrollados en este mismo capítulo:

- > Liderazgo
- > Estrategia
- > Organización interna
- > Cultura organizativa

LIDERAZGO

- ¿Tenéis en vuestro comité de dirección a las personas con la motivación y las capacidades necesarias para impulsar la transformación digital? ¿Fortalezas? ¿Debilidades? ¿Acciones?
- ¿Se ha generado suficiente sentido de urgencia? ¿Algo a mejorar en este ámbito?
- ¿Habéis definido la visión (los “para qué” y los “qué” prioritarios) de vuestra transformación digital?
- Si no la tenéis, ¿cuál podría ser?
- Si la tenéis, ¿algún ajuste después de un tiempo de aplicación?
- ¿Habéis generado una amplia y eficiente coalición en el seno del equipo para la transformación digital? ¿Qué funciona y qué no?

ESTRATEGIA

- ¿Tenéis una estrategia suficientemente focalizada sobre en qué centrar la transformación digital de acuerdo con vuestra visión? ¿Tiene esta estrategia un buen balance entre prioridades y recursos para impulsarla?
- ¿Calculáis el ROI para justificar las inversiones? ¿Se cumplen las previsiones? ¿Tenéis definidos otros KPI que os puedan ayudar a medir vuestros avances? ¿Cuáles son los más prioritarios?
- ¿En qué os sentís satisfechos y en qué hay campo de mejora respecto al avance de esta estrategia de transformación digital? ¿Qué victorias rápidas habéis conseguido?

ORGANIZACIÓN INTERNA

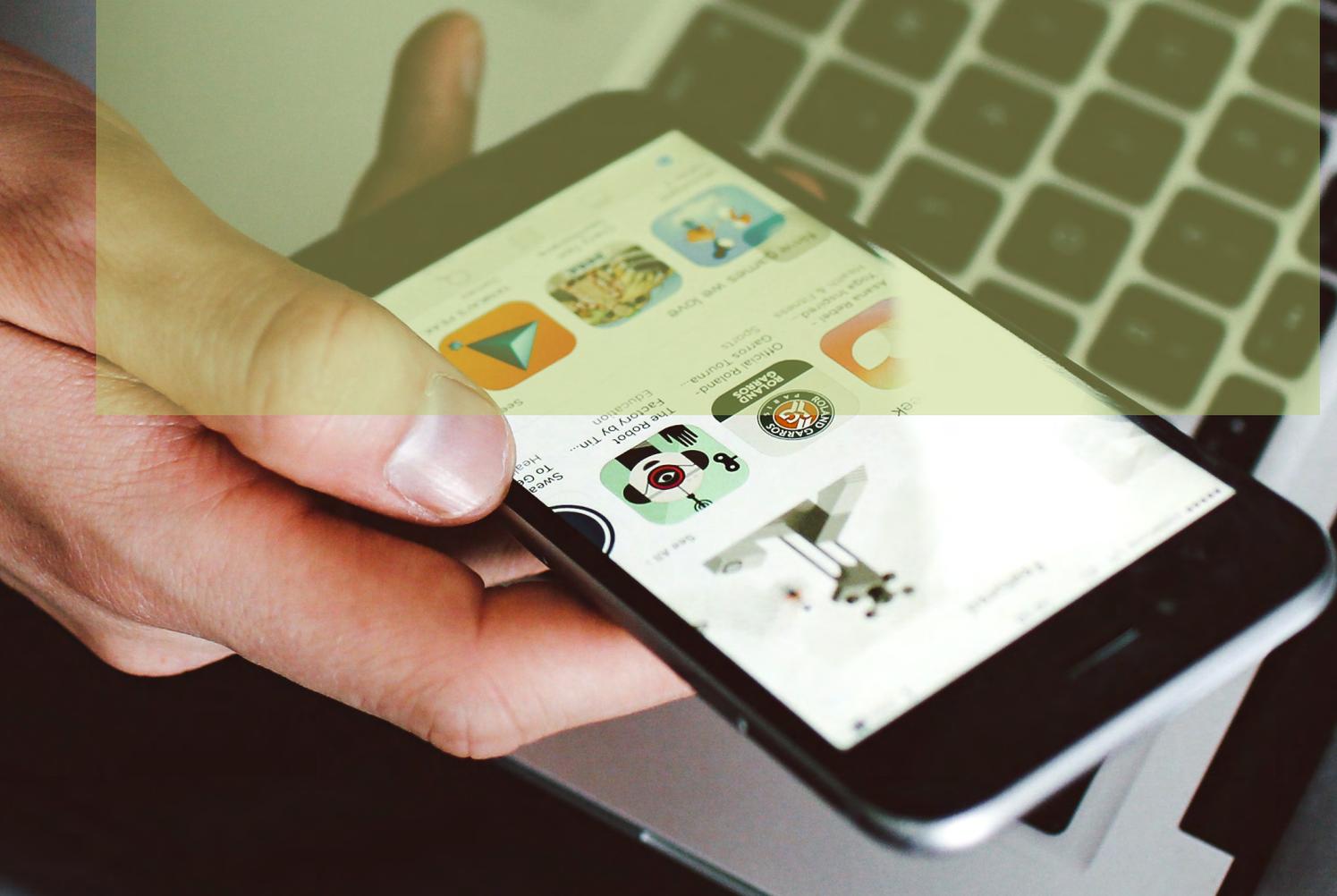
- ¿Es eficiente vuestra organización interna para avanzar en la transformación digital? ¿Algún cambio a realizar?
- ¿Empoderáis y desarrolláis a vuestros champions digitales? ¿Tenéis bien identificadas las resistencias? ¿Sabéis cómo superarlas?

CULTURA ORGANIZATIVA

- ¿Qué debéis cuidar de vuestra cultura organizativa para facilitar la transformación digital?
- ¿Crees que es un aspecto prioritario que debéis cambiar en vuestra cultura organizativa para avanzar sustancialmente en la transformación digital?

Capítulo dos

Marketing, *fundraising*
e influencia digital



2.1. El marketing de atracción

La transformación digital aporta una serie de ventajas al marketing de las ONG, las herramientas digitales permiten **conocer mejor al “cliente” y comunicar mejor** con el objetivo de **atraer** a más personas hacia la causa (*generar engagement*) y **fidelizar a los colaboradores**. Cuando hablamos de clientes en el sector, debemos pensar en socios, donantes (particulares, empresas) u otro tipo de colaboradores que confían en la entidad y dan su apoyo para que esta cuente con los **recursos necesarios** para seguir con su actividad.

Gracias a la encuesta realizada¹⁴, observamos que las ONG ya están utilizando las nuevas tecnologías para mejorar la comunicación con sus principales grupos de interés, como evidencia que el 83 % de los directivos afirmen actuar en este ámbito. El 81 % también indica que su estrategia digital tiene como objetivo ampliar la base social. Los esfuerzos del sector están dirigidos a comunicar mejor y construir una comunidad (generar contactos o leads) a la que dirigirse.

Existen diversas estrategias de marketing digital para comunicar mejor y al mismo tiempo ampliar la base social. Una de ellas es el llamado **Inbound Marketing**. Se trata de comunicar aportando contenido de valor al destinatario para conseguir llamar su atención, fomentando una relación duradera con él. Se propicia una comunicación en la que los destinatarios también participen, y los contenidos se centran en lo que ellos buscan. Esto es lo que llamamos marketing de atracción.

Otra estrategia para atraer a nuevos donantes es mejorar el **SEM** (siglas de *Search Engine Marketing*, es decir, ‘marketing en buscadores web’), que se basa en invertir en publicidad en buscadores, incluyendo anuncios que aparecerán en las búsquedas, para dar mayor visibilidad a la organización, promover que la gente visite la página web y, a partir de ahí, poder establecer una interacción entre ambos.

Por último, las **campañas de incidencia pública** se basan en contenidos que persiguen construir conciencia social o influenciar en los que toman decisiones sobre temas relacionados con la misión de la ONG. Los internautas valoran positivamente estos contenidos y por ello son muy compartidos, por lo que resulta una atractiva vía para ampliar la base social de las ONG.



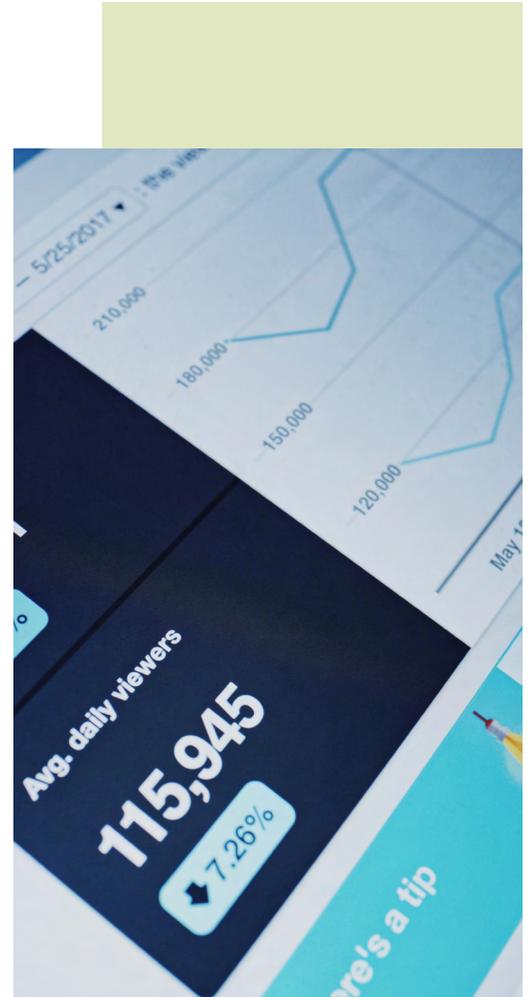
14 Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017.

Conocer mejor a nuestros donantes es uno de los grandes retos de las organizaciones del sector social. Para ello, es necesario utilizar la información que se obtiene a través de los distintos canales de contacto con los seguidores (web / redes sociales / formularios de captación / newsletters) para determinar los perfiles de personas a los que nos dirigimos, mejorar la toma de decisiones basada en el análisis de datos y adquirir ventajas competitivas. Hablamos del conocido **Data Analysis o Big Data**. La analítica avanzada permitirá **ajustar el mensaje y el canal a cada tipo de usuario**, lo que llevará al sector a buscar perfiles más analíticos para mejorar sus estrategias de marketing. No es tan importante poner el foco en el Big Data, sino en la Big Question, tal y como nos explicaba Marc Cortés, profesor en digital strategy y marketing de ESADE. Cortés destaca que, más allá de disponer de una cantidad elevada de datos, Big Data, que nos aporta el ámbito digital, hay que saber plantear las preguntas adecuadas, las Big Questions que nos permitan conocer mejor a nuestros públicos, acercarnos a ellos y ajustar nuestros servicios a sus necesidades. Algunas preguntas que una ONG debería hacerse para poder cuantificar el impacto social de su misión podrían ser: ¿a cuántas personas atiende mi organización?, ¿qué servicios estamos ofreciendo a los beneficiarios?, ¿estamos mejorando sus niveles de bienestar gracias a nuestra actividad?, ¿crecemos en número de personas atendidas año tras año?, ¿mejoramos la calidad de nuestros servicios?

Gráfico 8: Engranaje entre fidelización, engagement y analítica



Fuente: elaboración propia





CASO: Oxfam Intermón

Rafael Sanchís, director de Marketing, Fundraising y Desarrollo Comercial en Oxfam Intermón, nos explica la razón por la que la organización decide aprovechar las ventajas del marketing digital y poner en marcha un plan de comunicación y fidelización de clientes. Rafael Sanchís acude a un símil entre el enamoramiento de una pareja y la estrategia de Oxfam Intermón para fidelizar a sus clientes. Rafael argumenta que “Oxfam Intermón tiene como misión combatir la pobreza y la injusticia que lleva a la desigualdad”, y “con esta misión no enamoramos a primera vista”. Para enamorar deciden poner en marcha un plan de *Inbound Marketing* que precisa del uso de una herramienta digital llamada HubSpot. El plan consiste en realizar contactos recurrentes a los destinatarios o *leads*. Es lo que se conoce como alimentar el lead (*lead nurturing*)

o acompañar al donante en su viaje (*donor journey*). Este plan funciona de forma semejante a un sistema de puntos de fidelización de clientes; el *lead* va recibiendo una serie de contactos y va sumando puntos si responde positivamente a las propuestas de colaboración que recibe: el destinatario firma la campaña, dona, se hace socio, compra en la tienda de comercio justo, etc. Desde el primer contacto y obtención de email, la entidad puede desarrollar sus acciones. Con esta estrategia se potencia la venta cruzada, puesto que está demostrado que existe una elevada correlación entre la multicolaboración y la “duración de la relación” a largo plazo. Cada momento de contacto con el destinatario tiene un objetivo y un mensaje diferentes. El siguiente gráfico ilustra los diferentes puntos de contacto de Oxfam Intermón con sus colaboradores:

Gráfico 9: El viaje del donante en Oxfam Intermón



Fuente: elaboración propia a partir de entrevista con Oxfam Intermón

Ejemplos de campañas digitales de Oxfam Intermón:

> Campañas para conseguir firmas:

#noalescaqueo

<https://www.youtube.com/watch?v=Jyh5Z7vEPV8>

> Campaña para agradecer a los donantes:

#orgullodeabuela

<https://www.youtube.com/watch?v=KeGf5a5sKCA>

Gracias a esta estrategia, Oxfam Intermón ha conseguido 0,5 millones de *leads* digitales en el 2017, y, del total de socios que se dieron de alta en el último año (marzo 2016/ marzo 2017), el 42 % lo han hecho gracias a este nuevo enfoque de captación digital.

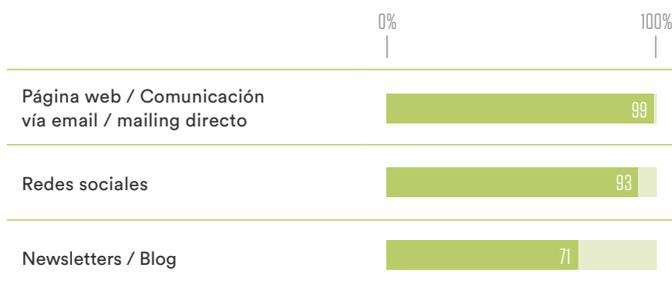
2.2. Comunicación y captación de fondos

Las organizaciones deben combinar los canales tradicionales y los nuevos canales digitales para que el destinatario tenga una experiencia integrada. No importa cuál sea el canal por el que el colaborador ha llegado a la organización, esta debe dar respuesta a sus necesidades con una propuesta multicanal.

El marketing digital aporta nuevos canales a las ONG para comunicar y captar fondos. Según los resultados de la encuesta realizada¹⁵, la gran mayoría de las organizaciones ya están utilizando estas nuevas vías:

- > El 99 % de las ONG afirma que tiene web/comunicación vía email/*mailing* directo,
- > El 93 % de las ONG utiliza las redes sociales y
- > El 71 % utiliza *newsletter* o blog.

Gráfico 10: Uso de herramientas digitales en la comunicación



Fuente: Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017

Sin embargo, solo el 55 % de las ONG utiliza herramientas digitales para captar fondos. Esta diferencia considerable entre las entidades que utilizan digital para comunicar y las que lo usan para captar fondos constituye una de las oportunidades del sector. Las organizaciones tienen un amplio campo de mejora en lo que respecta a obtener el máximo potencial de los canales digitales para aumentar la captación de fondos.

LA PÁGINA WEB

La **web** es un canal propio que debe ayudar a sensibilizar a la audiencia que la visita y animarla a donar. La usabilidad de la web es clave para que navegar resulte una experiencia fácil e intuitiva para todos los públicos. Actualmente no se requieren grandes inversiones para poder disponer de una web bien definida y conseguir que cumpla los objetivos. Existen herramientas que permiten crear páginas web a personas sin formación específica, cuentan con diseños atractivos, están adaptadas a dispositivos móviles y tienen precios muy económicos (Weebly y Wordpress son algunos ejemplos). Dentro de la web cabe destacar la importancia de los formularios de entrada de datos, que deben ser simples para facilitar el proceso de donación.

Es importante que la web esté adaptada al móvil, ya que gran parte del tráfico en línea se realiza desde dispositivos móviles (el 75 % del tráfico en línea tiene lugar en dispositivos móviles según el estudio Zenith¹⁶). Debemos resaltar la importancia de usar programas de analítica web (Google Analytics) para saber qué partes de la web atraen más tráfico y qué apartados se convierten en donación. Se pueden crear unos *trackings* en la web (seguimiento del tráfico) en aquellas secciones que más nos interesan para conocer qué áreas nos aportan leads o donaciones directamente.

¹⁵ Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017.

¹⁶ Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017.

Gráfico 11: Ejemplos de páginas web

El gráfico muestra varias páginas web de ONG con anotaciones numeradas del 1 al 11 que indican características de diseño y funcionalidad. Las páginas incluyen:

- Una página de inicio con un menú de navegación y un botón de llamada a la acción (1).
- Una página con un flujo visual claro y una imagen destacada (2).
- Una página con íconos y fotos que comunican el mensaje (3).
- Una página con contenido específico y storytelling (4).
- Una página con botones de llamada a la acción en lugares visibles (5).
- Una página que incluye canales de redes sociales (6).
- Una página con una sección de rendición de cuentas para generar confianza (7).
- Una página con formularios de captación ágiles (9).
- Una página que ofrece varios métodos de pago a los donantes (10).
- Una página que asegura que la web es responsive, accesible y pensada también en versión móvil (11).

- 1 Explicar la **misión** (dar a conocer quiénes somos) de manera **simple**.
- 2 Tener un **flujo visual** adecuado.
- 3 Comunicar con **íconos y fotos**.
- 4 **Sensibilizar** a nuestro público con contenidos específicos. El **storytelling** es una buena herramienta.
- 5 Poner **botones de llamada a la acción** en un lugar visible.
- 6 Incluir los canales a **redes sociales**.
- 7 Realizar **rendición de cuentas** para generar confianza.
- 8 **Analizar resultados** y llevar a cabo un seguimiento exhaustivo de los apartados de la web que más nos interesan (ejemplo: formulario de donación).
- 9 Diseñar **formularios de captación** ágiles, en los que se pidan pocos datos.
- 10 Ofrecer **varios métodos de pago** a los donantes.
- 11 Asegurar que la web es **responsive, accesible** y pensada también en **versión móvil**.

Fuente: elaboración propia a partir de los siguientes recursos:

<http://www.m4social.org/es/blog/seis-cosas-b%C3%A1sicas-debe-tener-web-ong>

<http://www.semanticasocial.es/2014/04/10/landing-page-captar-fondos-ong/>

<https://www.slideshare.net/iebschool/webinar-cmo-optimizar-la-web-de-una-ong-para-captar-donantes-online>

<https://topnonprofits.com/lists/best-nonprofit-websites/>

<https://topnonprofits.com/examples/donation-page-examples-best-practices/>

<https://www.elevationweb.org/best-nonprofit-websites/>

<http://www.semanticasocial.es/2014/03/25/captar-fondos-ongs/>

<https://act.everyaction.com/best-nonprofit-websites-2016>

<http://www.nptechforgood.com/2014/02/25/11-responsively-designed-nonprofit-websites-to-study-and-learn-from/>

LAS REDES SOCIALES

La tendencia actual es invertir en redes sociales como **Facebook**, **Twitter** u otras, ya que son canales de bajo coste. Esto puede ser una ventaja para las ONG pequeñas y medianas, que disponen de menos recursos, puesto que estos canales les pueden ser de gran ayuda para darse a conocer y crear una comunidad de seguidores con relativamente bajo presupuesto. Pero debemos recordar que la decisión de invertir en una red social u otra se debe tomar después de haber realizado un trabajo de análisis para saber dónde vamos a encontrar a nuestros seguidores y cuáles son sus preferencias a nivel de contenidos. Muchas redes sociales cuentan con un apartado que facilita datos sobre los perfiles de los seguidores y sobre los contenidos mejor valorados. Interpretar estos datos ayuda a las ONG a mejorar sus estrategias de comunicación. Los seguidores de las redes no tienen un papel pasivo, sino que interactúan con las entidades y pueden participar activamente en las acciones que estas impulsan: publican su opinión, comparten contenidos, movilizan a su entorno a favor de una causa, etc.



UN NUEVO CANAL:
El uso de *influencers* y *youtubers*.
El caso de Greenpeace en su campaña
para salvar el Ártico



Surgen nuevas figuras como las de los *influencers*. En función del público al que nos queramos dirigir, podemos analizar nuevos canales que han cobrado especial importancia hoy en día con la proliferación de las redes sociales y los nuevos canales de comunicación, muy seguidos por el público más joven.

En esta línea, por ejemplo, Greenpeace España se planteó realizar una acción totalmente diferente a las anteriores dentro de su campaña para salvar el Ártico para intentar llegar a un nuevo público que no tenía entre sus socios o personas implicadas con sus campañas: los más jóvenes. Conscientes del peso que tienen figuras como los *youtubers* en este colectivo de *millennials*, analizaron diferentes canales entre los más seguidos en España para identificar a un influencer, con peso y seguimiento en las redes sociales y con un estilo y tipo de mensaje que pudiera encajar con la misión de Greenpeace, que quisiera participar en su campaña. Así, propusieron a la *youtuber* Yellow Mellow la posibilidad de realizar un viaje al Ártico con ellos para que difundiera su experiencia entre sus seguidores. El objetivo era aprovechar su influencia para conseguir nuevos apoyos, incrementar el colectivo de gente sensibilizada y lograr 100.000 firmas para salvar el Ártico.

La *youtuber*, después de conocer los detalles de la campaña, aceptó la propuesta y, junto con la también *youtuber* Cadepe, participó en el viaje y fue compartiendo en su canal la experiencia.

Como muestra este caso, el uso de *influencers* puede ser una nueva vía de comunicación a explorar por entidades que quieran dirigirse a este tipo de público, aunque requiere una buena revisión y selección previa de los posibles candidatos para difundir las campañas o causas. Por otro lado, se deja en manos del *youtuber* (o referente en otro canal) la transmisión del mensaje al público, puesto que serán ellos quienes lo presenten según sus formatos y estilo, lo que supone un riesgo de falta de control del mensaje y tono.

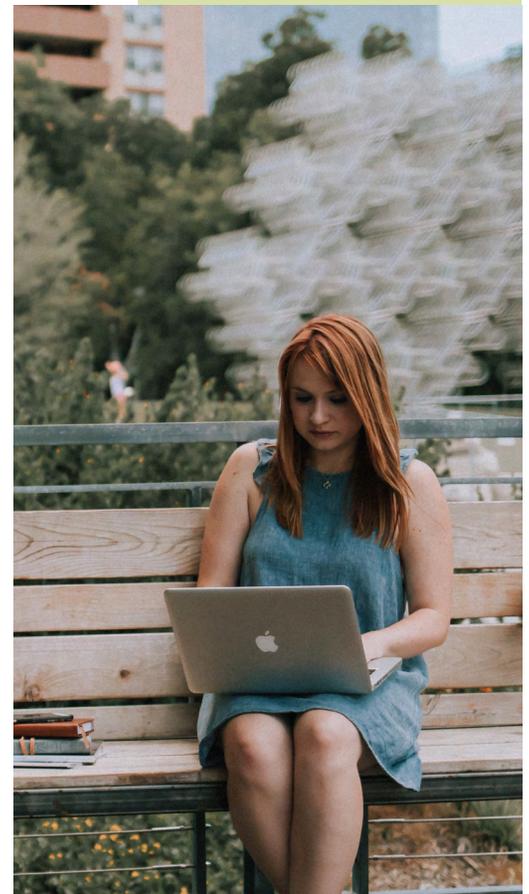
Puedes visualizar la campaña [aquí](#)

Fuente: sesión "CIBERACTIVISMO. Internet en campañas de presión social", de Laura Pérez, directora de Comunicación y Public Engagement de Greenpeace España, 14 de marzo de 2017, en el Curso de Liderazgo e Innovación en las ONG (Esade y Fundación La Caixa).

Unos de los elementos que caracterizan las redes sociales son la velocidad y viralidad con la que los contenidos se mueven por la red. A diferencia de otros canales más lentos, esta nueva vía permite que determinados contenidos puedan compartirse de manera muy rápida y con amplio alcance. Esta velocidad actúa de aceleradora de la comunicación de la entidad, que puede llegar a más gente y ofrecer más contenidos, incluso en el caso de aquellas ONG más pequeñas. Pero, al mismo tiempo, esta rapidez entraña ciertos riesgos, como la pérdida de control de la difusión del mensaje. Resulta imposible, para los seguidores, contrastar la información de todo lo que se publica. Por ello, las ONG deberían compensar la velocidad con dosis de transparencia que construyan relaciones de confianza entre ellas y sus seguidores.

EL EMAIL MARKETING

La difusión del *smartphone* ha conllevado que el **email** continúe siendo una herramienta muy potente de comunicación. Un 80 % de los españoles tienen un *smartphone*, por lo que conviven las 24 h al día con su email. El marketing digital tiene la gran ventaja que permite analizar las campañas realizadas con el objetivo de validar los contenidos que tienen una mayor ratio de éxito e incorporar los aprendizajes a la hora de tomar las decisiones futuras. Existen herramientas de email marketing gratuitas, muy fáciles de usar y con diseños muy atractivos, como, por ejemplo, [mailchimp](#).



2.3. Nuevos canales digitales de captación de fondos

En este nuevo entorno digital también han aparecido nuevos canales de captación de fondos para ONG, las **herramientas de crowdfunding**. Solo el 26 % de las ONG encuestadas¹⁷ utilizan este tipo de canales. En realidad, el crowdfunding es un método de captación de fondos que se lleva haciendo toda la vida; antiguamente, por ejemplo, simplemente se colocaban huchas en la calle para que los ciudadanos aportaran pequeños donativos. Al pasar este concepto al ámbito digital, se incrementa el potencial de recaudación, ya que, al tratarse de campañas en línea, se pueden compartir con muchas más personas gracias a la elevada fuerza viral de los canales digitales (blogs, redes sociales, email, WhatsApp...).

Las plataformas de *crowdfunding* presentan una serie de ventajas frente a los canales tradicionales. En primer lugar, son un canal innovador de captación de fondos para las ONG que aporta aire fresco a un sector muy ligado a los métodos de captación tradicionales (*face to face*, captación de socios, eventos solidarios, etc.). Además, estas plataformas cumplen la doble función de ampliar la base social (muchas facilitan los datos de los donantes) y recaudar fondos al mismo tiempo. Asimismo, crean sinergias, ya que, al ser plataformas multiONG, ponen la tecnología desarrollada al servicio del conjunto del sector, de forma que se evita que cada entidad deba desarrollar la suya propia. Por otro lado, introducen una metodología de captación importada del mundo anglosajón que consiste en recaudar a través de la figura del *fundraiser*, que hace de embajador de la causa y moviliza a toda su base social utilizando el poder de difusión de las redes, el email y el WhatsApp para captar fondos en grupo. Los momentos de captación que aprovechan estos *fundraisers* son muy heterogéneos: eventos familiares, celebraciones personales, retos inalcanzables..., pero hay uno que tiene especial éxito, la unión de los eventos deportivos y la solidaridad. Muchos *fundraisers* lanzan sus campañas de captación de fondos con motivo de una maratón, una travesía de aguas abiertas... El deporte y la solidaridad constituyen un binomio ganador al servicio de la captación de fondos.

En España tenemos varios ejemplos de éxito, como los siguientes:

- > **migranodearena.org**: plataforma de *crowdfunding* solidario fundada en el 2009 que cuenta con 1.800 ONG dadas de alta y lleva 5,3 millones de euros recaudados a favor de causas sociales. A través de ella una persona puede apoyar una causa social en grupo utilizando el poder de difusión de las redes, el email y el WhatsApp para captar fondos.
- > **Worldcoo**: nace en el 2012 como una herramienta en línea que permite a las empresas de *e-commerce* financiar proyectos sociales a través de donaciones de los usuarios que realizan sus compras en línea. Ha financiado 127 proyectos y recaudado 649.184 € en total.
- > **Goteo.org**: plataforma que busca cofinanciar proyectos sociales y de otros ámbitos; lleva recaudados 4,9 millones de euros, el 19,8 % correspondiente a la parte social. Se trata de una plataforma que ofrece recompensas a sus donantes, y las donaciones solo se “cobran” en caso de que se llegue al objetivo de financiación.

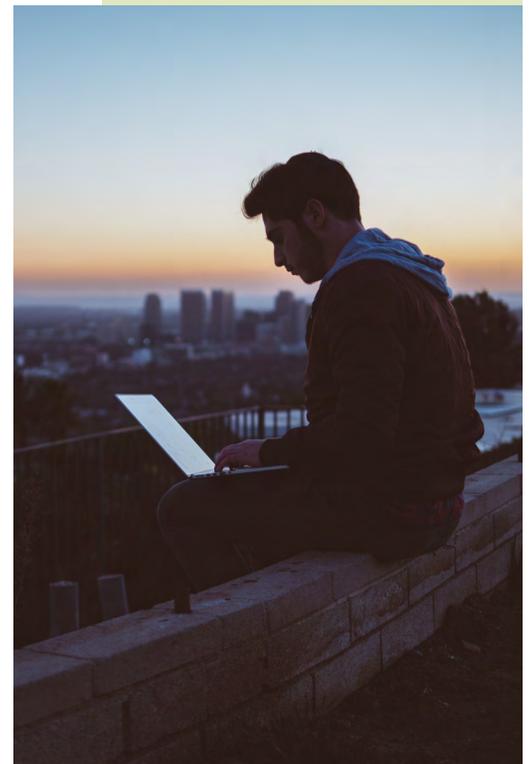
2.4. La elevada capacidad de influencia de las causas sociales

Las redes sociales dan voz a personas que hasta ahora estaban en el anonimato, sin posibilidad de influir en la sociedad, y que con los nuevos canales digitales pueden opinar y expresar su voluntad de transformación social. La influencia se puede ejercer de tres formas:

- > Desde el conocimiento, si las organizaciones son agentes de creación de contenido y son capaces de generar confianza, pueden actuar como referente en el sector y, por tanto, ser influyentes.
- > La segunda forma de influir es fomentando los valores, aquello en lo que la sociedad cree, de forma que se promueve el sentimiento de pertenencia y de comunidad, y se invita a los seguidores a movilizarse por un mundo mejor.
- > En tercer lugar, se puede influir desde la incidencia política.

Un ejemplo de incidencia política sería la campaña #Elvotoinvisible de Arrels Fundación, que, en un contexto electoral, reunía a activistas con personas que viven en la calle para que estos últimos hiciesen llegar sus peticiones a los candidatos de cada partido. Los políticos contestaban a las demandas y respondían directamente a las personas sin hogar. La campaña llegó a 20 millones y medio de pantallas, y, en conjunto, se consiguió un volumen de unos 3.000 mensajes escritos.

Las plataformas de activismo globales surgidas recientemente tienen un gran poder de influencia. Entre otras, cabe destacar: [Change.org](#), que cuenta con una comunidad de 100 millones de personas; [Avaaz](#), con 44 millones; o [PlayGround](#), con 18 millones de seguidores. Las tres son redes virtuales en las que participan personas con ganas de cambiar el mundo. Las dos primeras movilizan a su comunidad con peticiones de firmas para apoyar causas diversas, mientras que la tercera es una red que comparte vídeos con mensajes y que por el propio formato del contenido audiovisual conecta muy bien con los *millennials*. El poder de estos nuevos actores radica en haber creado una importante comunidad a la que dirigir sus campañas y en saber adecuar los contenidos a las preferencias de los usuarios. Algunas de estas plataformas son capaces de generar un nuevo modelo de financiación a partir de los datos de su comunidad. Conscientes de su elevada influencia, algunas de estas plataformas han decidido dar un paso más en la movilización y han empezado a solicitar a sus seguidores, además de la difusión de las causas y la firma de peticiones, apoyo económico.



2.5. Retos para implementar el plan de marketing e influencia digital

- > El incremento de la competencia en el sector de las ONG comporta nuevos retos, como son la **captación y fidelización de los donantes**. Crear una comunidad y establecer una buena estrategia de contenidos es la clave para poder generar interés, atraer, convertir y enamorar a los usuarios y donantes. La analítica avanzada permitirá adecuar el mensaje y el canal a cada tipo de usuario y medir sus ratios de conversión en línea.
- > **Se debe fomentar la cultura de probar y aprender**, todo de forma rápida gracias a la agilidad del cambio digital. Es importante realizar un buen análisis de las acciones llevadas a cabo para aprender de las lecciones digitales.
- > **El marketing digital reduce las barreras de entrada a nuevos agentes y favorece la colaboración entre personas y organizaciones**. Podemos hablar del empoderamiento que otorgan los canales digitales a las personas, que se convierten en activistas de causas y, con su firma, apoyo y capacidad de difusión, contribuyen a la consecución de los objetivos. Aquí cabe destacar dos riesgos: la pérdida del rol de intermediación entre las causas sociales y la sociedad por parte del tercer sector, y el mal uso que las personas puedan hacer de dicho empoderamiento.
- > **Las ONG deben ser muy transparentes y realizar una rendición de cuentas** de todos los proyectos que llevan a cabo. Los donantes deben poder confiar en las ONG a las que apoyan, por lo que requieren cada vez más información detallada y rigurosa de las organizaciones a las que desean ayudar.
- > **Las ONG que quieren ser influyentes** tienen en la transformación digital una oportunidad, puesto que pueden sensibilizar, concienciar y movilizar a sus seguidores a través de la petición de firmas con las campañas de denuncia social.





EJERCICIO:
Reflexión sobre cómo afecta la transformación digital al área de marketing y la captación de fondos

A continuación os planteamos algunas preguntas para hacerse a la hora de elaborar la estrategia de marketing y captación de fondos que están relacionadas con estos cuatro temas:

1. Atracción, *engagement* y fidelización de los donantes

2. Revisión de los canales de comunicación

3. Capacidad de influencia de la ONG

4. Analítica de datos

Atracción, *engagement* y fidelización de los donantes

1.1. ¿Llevamos a cabo acciones encaminadas a incrementar nuestra base social?

1.2. ¿Tratamos de generar *engagement* con los contenidos que ofrecemos? ¿Testamos y ajustamos los contenidos?

1.3. ¿Fomentamos las “relaciones duraderas” con los donantes?

Revisión de los canales de comunicación

2.1. ¿Nuestra web cumple los criterios recomendados? (véase recuadro “La página web de una entidad”, pág. 29)

2.2. ¿Estamos presentes en las redes sociales que más conversión a donación nos aportan?

2.3. ¿Aprovecho el fuerte potencial de los nuevos canales de captación en línea (plataformas de *crowdfunding*)?

Capacidad de influencia de la ONG

3.1. ¿Utilizo el poder de influencia de la causa para movilizar a nuestro público?

3.2. ¿Utilizo el poder de influencia de la causa para atraer a nuevos seguidores?

3.3. ¿Cómo retengo y fidelizo a las personas que firman mis campañas?

3.4. ¿Cómo consigo que pasen de la firma a la donación?

Analítica de datos

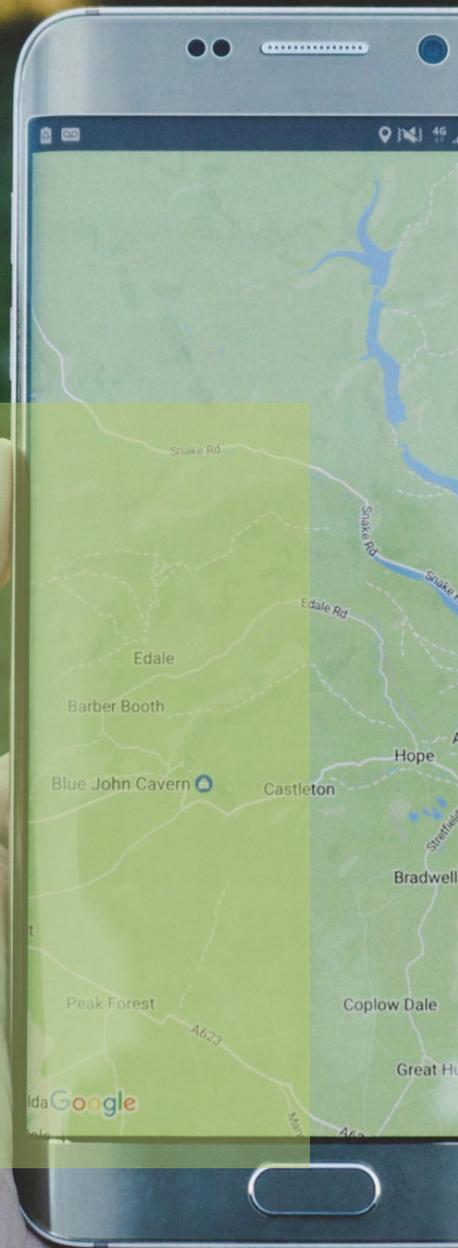
4.1. ¿Conozco a mis donantes? (Por ejemplo: los canales por los que llegan a mi ONG, los contenidos que prefieren, etc.)

4.2. ¿Utilizo todas las herramientas de analítica de datos? ¿Incorporo la analítica en la toma de decisiones?

4.3. A la hora de tomar decisiones de inversión, ¿calculo el ROI de cada canal?

Capítulo tres

Programas y servicios



Hablar de programas y servicios y de transformación digital nos lleva a hablar de herramientas digitales que nacen con el objetivo de que las ONG ofrezcan un mejor servicio a los colectivos más desfavorecidos. Es en esta área de la organización en la que la aplicación de mejoras tecnológicas tiene un impacto directo en la calidad de la misión.

En la encuesta realizada a directivos del sector para este estudio¹⁸ vemos que solo el 50 % de las ONG afirman que están utilizando las nuevas tecnologías en sus programas y servicios, mientras que en comunicación el porcentaje alcanzaba el 83 %. La diferencia puede deberse a la falta de recursos del tercer sector, que lleva a las ONG a poner el foco en la captación de fondos por una cuestión de supervivencia. Otra posible explicación sería que el sector, especialmente en el ámbito de los programas y servicios, no siente tan de cerca la presión (posibles “competidores”) y, por tanto, carece del sentido de urgencia por innovar y cambiar la forma de hacer las cosas.

Estamos en la era de los datos, los cuales nos pueden aportar, en el área de programas y servicios, un mayor conocimiento de los usuarios, la adecuación de los servicios a las necesidades de los beneficiarios y una mejora en las experiencias ofrecidas. El gran reto de los próximos años será saber recoger datos, analizarlos e incorporar dicho análisis en la toma de decisiones. Algunas entidades, como Arrels Fundación, ya están utilizando la analítica de datos para gestionar mejor sus programas y servicios. Arrels ha desarrollado un software a medida para facilitar la recogida de datos por parte de los trabajadores de la entidad cuya centralización les ha permitido conocer mejor a sus usuarios y, por tanto, ofrecerles un servicio más ajustado a sus necesidades (véase caso pág. 57).

Cuando hablamos de tecnología aplicada a la mejora de los programas y servicios, podemos hablar de tres áreas en las que la digitalización ha impactado en mayor o menor medida en las ONG:

1. la automatización de los servicios,
2. el aumento de las posibilidades de colaboración y
3. el fuerte potencial de la cultura de la innovación.

Además, las nuevas tecnologías y la sociedad digital han llegado incluso a crear nuevos retos sociales que algunas entidades ya abordan en sus programas o están planteando posibles soluciones a estos.



18 Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017.

3.1. Automatización de los programas y servicios

El objetivo de la transformación digital en esta área es optimizar los procesos para ofrecer un servicio mejorado a los usuarios. Se trata de automatizar todo o parte de los programas y servicios de las entidades no lucrativas.

Las ONG que trabajan en proyectos de cooperación internacional, que disponen de varias sedes y/o cuentan con contrapartes en el terreno, necesitan un software de gestión de proyectos que facilite la formulación, seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos por parte de los diferentes equipos. Esta coordinación —compartir información y trabajar alineados con objetivos compartidos— es clave para conseguir una gestión eficiente. Algunos ejemplos de software libre de gestión de proyectos son [Google Drive](#) o [Asana](#).

También las ONG que ofrecen servicios a sus usuarios pueden aspirar a mejorar sus programas con desarrollos tecnológicos a medida que tengan en cuenta las necesidades de sus beneficiarios. Aunque aún queda mucho ámbito de mejora en este campo, existen algunos casos de éxito.

Otro ejemplo reciente de automatización de un servicio es la aplicación de [Sport2Live](#), creada de forma gratuita por la consultoría tecnológica BaseTIS como parte de su acción social empresarial dentro del programa de voluntariado tecnológico para ONG esTICenllaçat. Sport2live es una empresa social comprometida con ayudar a través del deporte a personas con problemas de adicción o enfermedades mentales. El objetivo de la aplicación es realizar un seguimiento en tiempo real de la asistencia a los entrenos. La ausencia a las citas deportivas puede ser un síntoma de una posible recaída, por lo que esta tecnología permite actuar a tiempo y evitar recaídas.



APP JOBUI

Un ejemplo es la aplicación [App Jobui](#), creada por Jean Claude Rodríguez, emprendedor social de [Ashoka](#), en colaboración con Nacho Sequeira, director de la [Fundación Exit](#). La aplicación pone en contacto a jóvenes que buscan orientación profesional con mentores que les pueden aportar su experiencia para orientarlos. La mentoría que ofrece esta aplicación está basada en una visita del joven al mentor en su puesto de trabajo por espacio de 1-2 horas. El objetivo es intercambiar aprendizajes y dudas para orientar al joven en su futuro profesional. La tecnología aporta una escalabilidad en el número de *matchings* entre mentores y jóvenes en su búsqueda de empleo y al mismo tiempo una inmediatez en la resolución de dichos *matchings*. Hay una desintermediación de la ONG de inserción laboral, que hasta la fecha realizaba un plan de mentoría a medida para cada joven, y con este nuevo modelo se estandariza parte del servicio. Por tanto, con la nueva tecnología se va a tener que encontrar el equilibrio óptimo entre la calidad y la cantidad de mentorías realizadas. Además, la ONG tendrá que reinventar su rol en esta nueva forma de hacer las cosas. El poder disponer de una tecnología que, a partir de los datos incorporados, realice esta tarea de identificación de posibles parejas y ahorre dedicación de los técnicos que anteriormente realizaban esta asignación de modo más manual permite que los equipos puedan destinar más tiempo a otras tareas de mayor valor añadido, por ejemplo. A nivel de resultados, la app, que es de creación reciente (noviembre del 2016) y todavía está en fase de pruebas, ya ha conseguido 400 mentores de unas 100 profesiones diferentes y cuenta con unos 200 jóvenes que provienen de unas 20 entidades sociales, entre las que se encuentran la [Fundación Exit](#) o el [Casal dels Infants](#), entre otras.

3.2. Herramientas que favorecen la colaboración

La economía colaborativa es, entre otras cosas, el intercambio tradicional reinventado a través de las tecnologías de la información. La tecnología nos aporta nuevas formas de colaboración que tienen un alto potencial para mejorar los servicios prestados por las ONG. La colaboración permite incorporar a los grupos de interés en la cadena de valor para que ayuden a resolver las problemáticas sociales.

Cuando hablamos de colaboración digital, tenemos que pensar en las 3R de la economía colaborativa:

- > **Reciprocidad**, todas las partes implicadas salen ganando.
- > **Reputación**, la colaboración digital requiere sistemas de evaluación/valoración como garantía de confianza.
- > **Relaciones y socialización**, modelo de consumo basado en la socialización de los bienes.

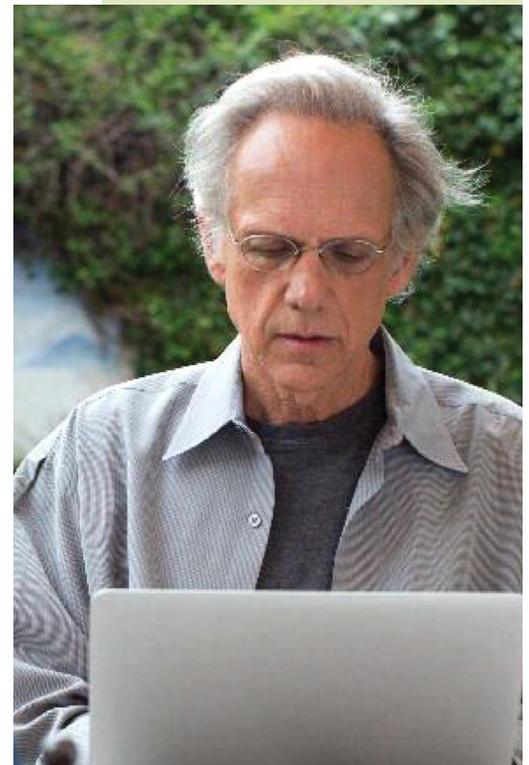


SOFTWARE DE TRABAJO EN RED DEL BANCO DE ALIMENTOS DE BARCELONA

Un ejemplo de colaboración entre ONG y Administración pública viene de la mano del Banc dels Aliments de Barcelona. Juntos han desarrollado un software para trabajar en red. El Banc dels Aliments entrega alimentos a las ONG, las cuales, a su vez, los reparten a familias en riesgo de exclusión social. Con este software, los servicios sociales y las ONG comparten datos, y, por tanto, se puede garantizar que los alimentos se donan a las familias con mayor vulnerabilidad. Se puede cuantificar el número de familias que han recibido alimentos y las que no, y medir el impacto social generado. Además, se dispone de información del perfil de los destinatarios finales de los alimentos: edad, sexo, necesidades especiales, etc., y de este modo se puede adecuar el tipo de alimentos donados a las necesidades de cada familia (por ejemplo, ajustar productos concretos, como leche especial para lactantes). En todo momento se pueden cuantificar los repartos y las familias atendidas, datos de los que no se disponía antes de la aplicación de este software. Este trabajo en red es posible gracias a la innovación tecnológica y favorece una mejor atención a los usuarios por parte de la Administración pública y un servicio organizado y priorizado por parte de las ONG que, además, evita duplicidades. A la vez, permite al Banc dels Aliments poder predecir mejor el tipo y la cantidad de alimentos que necesita para satisfacer las necesidades alimentarias de las familias sin recursos, y, por tanto, adaptar su política de aprovisionamiento integrando esta información.

m4Social, INICIATIVA PLURAL PARA ACERCAR LA TECNOLOGÍA AL SECTOR SOCIAL

Otro ejemplo de colaboración es el m4Social, una iniciativa que pretende acercar la tecnología a los colectivos más desfavorecidos. Surge de la colaboración entre la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya¹⁹, la Obra Social "la Caixa", el Ayuntamiento de Barcelona y el Mobile World Capital. Nace con voluntad de crear sinergias entre empresas, entidades del tercer sector y el desarrollo tecnológico gracias a la participación de emprendedores/ desarrolladores, con el objetivo de formar y acompañar a las ONG y a sus colectivos en su proceso de digitalización. Una de las iniciativas desarrolladas en 2016 fue el proyecto m4Social Factory, consistente en el lanzamiento de un reto social para que emprendedores y tecnólogos presenten iniciativas propias para dar respuesta a este mediante nuevas soluciones tecnológicas. La primera edición se centró en el **Reto de Vivienda Inclusiva**, que tenía como objetivo "encontrar soluciones móviles a los principales problemas de las entidades que trabajan en este ámbito y de los beneficiarios a los que dan atención". Así, a partir de las propuestas recibidas de los participantes, un jurado formado por diferentes instituciones del mundo social, del emprendimiento y tecnológico²⁰ eligió a los ganadores del reto²¹, que recibieron acompañamiento para poder desarrollar el proyecto y atraer inversión, entre otros premios. La iniciativa, por tanto, es un ejemplo de cocreación y colaboración entre emprendedores y entidades (que presentan la necesidad y plantean el desafío), incluso más allá de las soluciones concretas finalistas que están en desarrollo gracias al concurso. Supone un punto de encuentro entre entidades, profesionales y emprendedores, una vía para que potenciales desarrolladores de tecnología se acerquen a las necesidades tecnológicas del tercer sector, vinculadas a sus desafíos sociales, para poder aportar respuestas útiles, también en un futuro, adaptadas a su realidad.



Otra iniciativa de fomento de la colaboración es esTICenllaçat, un programa impulsado por el Cercle Tecnològic de Catalunya (CTecno), en colaboración con la Fundación Real Dreams, que busca mejorar el **acceso** y la **capacitación** en TIC de entidades sin ánimo de lucro catalanas a través del **voluntariado** independiente y el de empresas tecnológicas. Pretende movilizar el talento digital que tienen las empresas del sector tecnológico para ponerlo a disposición de las entidades no lucrativas y disminuir la brecha digital.

¹⁹ Institución que representa a las entidades sociales catalanas de diferentes ámbitos de acción y colectivos (salud mental, inclusión social, vivienda, etc.). Agrupa a 35 federaciones y grandes organizaciones del sector, las cuales representan y aglutinan en conjunto a más de 3.000. Más información en www.tercersector.cat

²⁰ El jurado estuvo formado por la propia entidad que lideró el concurso, m4Social, junto a sus socios, y, además, contó con miembros de la Fundación Ship2B y Apps4citizens.

²¹ Los finalistas del concurso fueron las aplicaciones Nonius (ganadora, creada por Félix Casanellas, actualmente en desarrollo), No Empty (de Pau Yáñez), Care Us (de Pablo Lara) y, en cuarta posición, Collabora (Luis Aguilar).

3.3. Innovación digital al servicio de los colectivos más desfavorecidos

La innovación abierta es aquella en la que en el proceso de creación de nuevos servicios/productos participan tanto personas internas como externas a la organización. El futuro pasa por un modelo de innovación colaborativa en el que las organizaciones incorporen talento procedente de aliados como universidades, emprendedores, centros de investigación u otros lugares en los que se genere innovación, pero también de los propios usuarios.

Cuando hablamos de innovación, hay que tener en cuenta una barrera a nivel cultural que puede frenar el proceso. En nuestro entorno, existe una cultura bastante generalizada de miedo al fracaso contra la que debemos luchar para pasar a una cultura que premie tanto los aciertos como los errores, que promueva la proactividad y el cambio. Lo importante después de un fracaso es volverse a levantar y reinventarse incorporando lo que se ha aprendido por el camino. Para innovar, los dirigentes han de generar confianza entre sus colaboradores y favorecer un entorno propicio para la creatividad.

La clave para incorporar la innovación en una organización consiste en saber escuchar la opinión del cliente. En el caso de las ONG, se debe escuchar a los dos “clientes” de la entidad, a los beneficiarios y a los donantes. La principal vía para innovar es acercarse al usuario y convertirlo en parte de la solución. Si además la innovación es sencilla, ello permitirá que cualquiera pueda utilizar el producto o servicio desarrollado.

Muchos retos sociales se pueden abordar con soluciones de base tecnológica. Un ejemplo es el de [Bright Simons](#), un emprendedor social de [Ashoka](#) que en el año 2008 encontró una solución para luchar contra los medicamentos falsos en Ghana. En los países en vías de desarrollo, el volumen de medicamentos falsos vendidos en farmacias supone un 30 % del total, y unas 2.000 personas mueren cada día por este motivo. La solución tecnológica aportada consiste en enviar un código de cinco dígitos a través de un SMS gratuito; al cabo de pocos segundos llega la respuesta que confirma o rechaza la autenticidad del fármaco. Esta solución innovadora aporta seguridad —puesto que se salvan vidas—, mayor eficacia —por ser un proceso automático— y reducción de costes —ya que la tecnología utilizada es muy básica y barata en comparación con el beneficio que retorna a la sociedad—.

Otro ejemplo de innovación abierta ha unido a un equipo de diecinueve estudiantes, integrado por alumnos de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicación de Barcelona (ETSETB) de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), de ESADE y de la IED Barcelona Escola Superior de Disseny, que han sido elegidos para participar en el proyecto [Challenge-Based Innovation \(CBI Mediterranean\)](#). Una iniciativa en colaboración con el [CERN](#), centro pionero mundial en física de partículas, en busca de nuevas soluciones para el futuro de la humanidad. Han llevado a cabo un trabajo multidisciplinario en que cada estudiante ha aportado los conocimientos de su área de estudio, con la misión de crear unos productos y servicios que solucionen algunos de los retos a los que se enfrenta la sociedad actual, desde tres vertientes: la ingeniería para aportar la solución tecnológica, el *management* para aportar la gestión y la viabilidad del proyecto, y el diseño para facilitar la usabilidad y la experiencia del producto o el servicio.

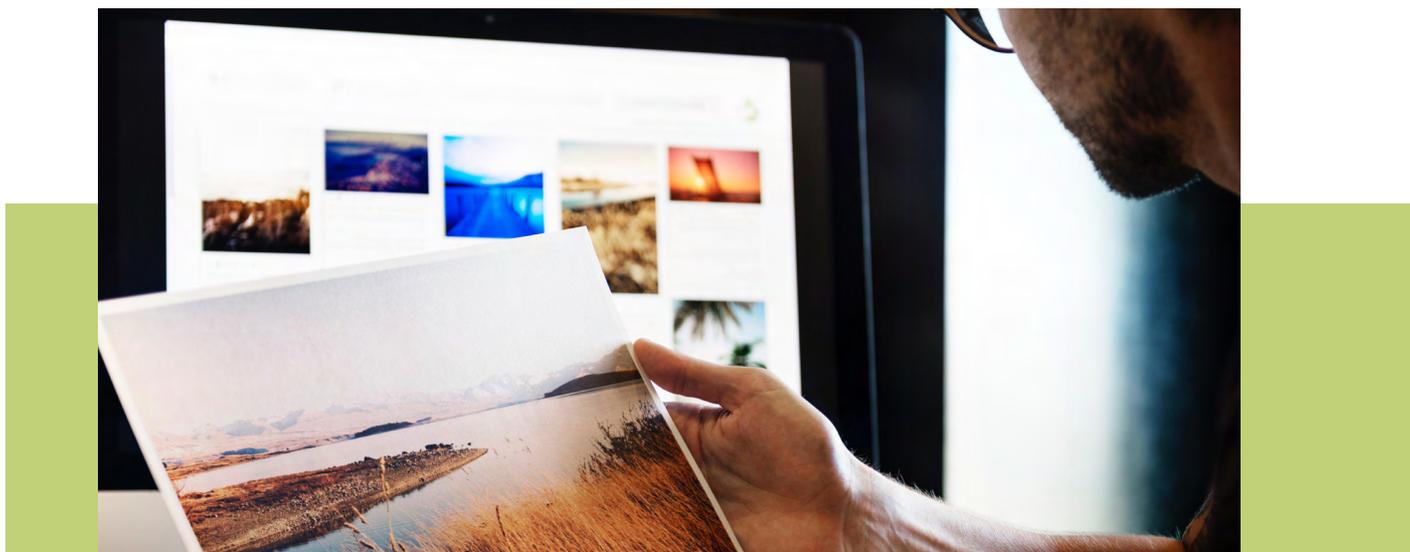
En definitiva, la innovación es la actitud básica que el tercer sector debe tener presente para poder incorporar todos los cambios relacionados con la transformación digital.

3.4. La tecnología como herramienta de integración social

Las tecnologías de la información han generado un cambio en las sociedades. Por una parte, abren nuevas oportunidades para empresas y ciudadanos, pero, por otra, han creado nuevas desigualdades en el ámbito económico y social. La brecha digital se define como “la separación que existe entre las personas (comunidades, Estados, países...) que utilizan las TIC como una parte rutinaria de su vida diaria y aquellas que no tienen acceso a las mismas y que, aunque las tengan, no saben cómo utilizarlas”.²²

USO DE INTERNET A NIVEL MUNDIAL

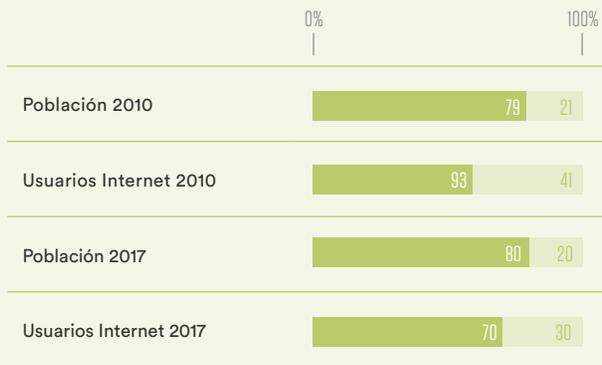
Según Internet World Stats²³, en 2010, de los 2.054 millones de internautas conectados, en Europa y Norteamérica sumaban 741 millones de usuarios, que representaban el 36 % del total, mientras que estas zonas juntas suponían el 17 % de la población mundial. África, en cambio, pese a representar el 15 % de la población mundial, contaba con menos de un 6 % de los usuarios de internet mundiales. En los últimos años estas diferencias se han reducido, y, por ejemplo, en 2017 el peso de los internautas de Europa y Norteamérica sobre el total mundial había disminuido unos diez puntos porcentuales respecto al año 2010, representando poco más de una cuarta parte (26 %, aún bastante superior al peso relativo de su población, un 16 %).



22 MARTÍNEZ, E. y SERRANO, A. (2003), *La Brecha Digital: Mitos y Realidades*, México, Editorial UABC, 175 páginas, ISBN 970-9051-89-X.

23 Datos disponibles en <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Gráfico 12: Uso de internet y estadísticas sobre población, comparativa 2010-2017

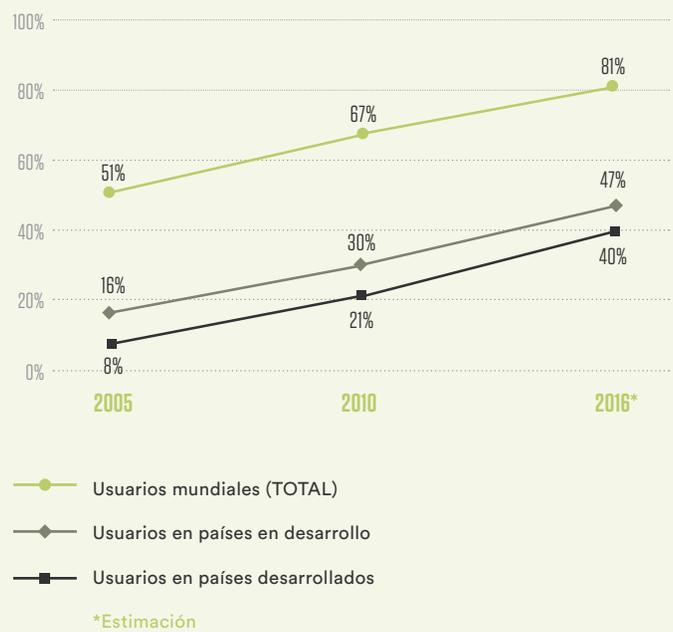


■ Asia, América Latina y Caribe, África
■ Europa, Norte América, Oriente Medio y Oceanía

Fuente: Internet World Stats (2017)
(<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>)
Copyright © 2017, Miniwatts Marketing Group

Los datos muestran que, aunque se ha reducido la brecha digital y se ha incrementado notablemente el acceso a internet en todos los países —especialmente en los países en desarrollo—, en global la mitad de la población aún no tiene acceso a estas tecnologías, porcentaje que en África llega casi al 72 %. En cambio, en las regiones más desarrolladas solo una minoría de personas no son usuarias de internet (un 12 % en Norteamérica y un 23 % en Europa). No obstante, incluso en estos países desarrollados la brecha digital existe y puede generar desigualdades muy significativas en un entorno social tan conectado, lo que supone un nuevo riesgo de exclusión para determinados colectivos.

Gráfico 13: Evolución de la penetración de internet 2005-2010-2016* (% usuarios sobre población)



Fuente: International Telecommunication Union (ITU) (2015)²⁴

24 INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU) (2015), "ICT Facts and Figures 2005, 2010, 2014", Telecommunication Development Bureau, International Telecommunication Union (ITU). Disponible en: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2016.pdf>

Existen diversas propuestas surgidas para disminuir la brecha digital que buscan utilizar la digitalización como una herramienta de empoderamiento de la sociedad y un elemento de cambio. Una es la fundación Cibervoluntarios, creada en el 2001, que ofrece acercar las nuevas tecnologías a los ciudadanos gracias a acciones de voluntariado. Ofrecen consultoría, formación, acompañamiento en el emprendimiento, etc.

Estas iniciativas, como algunas ya comentadas anteriormente en el apartado de colaboración, como m4Social o esTICenllaçat, intentan aportar apoyo tecnológico al tercer sector, considerando que la falta de recursos, tanto económicos como especialmente personales (preparación y talento en el ámbito digital), puede generar una desventaja comparativa de las entidades sociales. Sin embargo, no podemos considerar que el sector deba ser un condicionante en sí, sino que seguramente existen otros factores que también pueden justificar parcialmente esta “brecha digital”, entidades que tienen acceso más o menos limitado a nuevos desarrollos tecnológicos y digitales. Por ejemplo, el propio tamaño de las instituciones, su volumen económico o el perfil de sus plantillas. Así, la situación de algunas pequeñas ONG puede ser equiparable a la de pymes y microempresas, que también consideran que presentan mayores limitaciones para conseguir desarrollar procesos integrados de transformación digital.

Al hablar de cómo aplicar la TD dentro de los programas y servicios del sector social, debemos, pues, tener también en mente esta realidad y la existencia de un nuevo reto social producto precisamente de la digitalización y de los cambios de nuestras sociedades. Ello implica que existe un nuevo posible ámbito de actuación en este contexto, tanto para trabajar en reducir esta brecha digital, fomentando el acceso a las nuevas tecnologías de los colectivos más vulnerables, como evitando que se convierta en un nuevo factor de exclusión. Pero también supone un nuevo reto el trabajar nuevas problemáticas nacidas en este cambio de paradigma y llevar a cabo programas en ámbitos que antes no existían o bien han ampliado su alcance debido a las nuevas tecnologías.

En esta última línea, existen múltiples entidades o iniciativas que han elaborado proyectos orientados a fomentar un uso responsable de las redes sociales para evitar, por ejemplo, los efectos contraproducentes de un mal uso de estas, como el acoso o *bullying* en centros escolares. Se trata de programas que nacen precisamente en un entorno tecnológico y que en la mayoría de casos se basan también en el uso de este. Por ejemplo, aplicaciones como B-resol, una aplicación de resolución de conflictos en las aulas mediante la mediación. O incluso otras aplicaciones centradas en la detección de conflictos, algunas promovidas desde la propia Administración pública, como AlertCops, diseñada desde la Secretaría de Estado de Seguridad del Ministerio del Interior de España, que permite poner en conocimiento de la policía y la Guardia Civil situaciones de riesgo, entre ellas, el *bullying*, y cuenta con casi 300.000 descargas.

También existen entidades o iniciativas dirigidas a reducir la brecha digital en determinados colectivos —como, por ejemplo, entre las personas mayores—, a fomentar una mayor presencia de la mujer en los ámbitos tecnológicos, etc.

3.5. Retos de la transformación digital en los programas y servicios

- > Un reto para el sector social es poner el foco en la transformación de los programas utilizando la tecnología para **mejorar la calidad de los servicios** prestados a los usuarios.
- > Entramos en la época digital de **análisis de datos**, y el **tiempo que transcurre** entre recoger los datos, analizarlos e incorporarlos en la toma de decisiones es lo que va a aportar ventaja competitiva a las ONG.
- > La **desintermediación** que aportan las nuevas tecnologías puede suponer una **redistribución de los roles** del tercer sector.
- > Debe fomentarse la **cultura del probar y corregir**. Sin embargo, cuando hablamos de los programas y servicios, se debe tener más cuidado, puesto que pueden incidir en la calidad de la misión de la ONG.
- > La **innovación abierta y la colaboración** serán claves para ayudarnos a resolver las problemáticas sociales del futuro.



EJERCICIO:

Algunas preguntas para ver si nos hemos planteado cómo incorporar la tecnología digital a nuestros programas. Tips.

Nuestros programas y servicios actuales, ¿los hacemos igual que hace tres años?, ¿o cinco?, ¿o diez? ¿Qué cambios o mejoras se han introducido?

¿Cómo usamos las nuevas tecnologías en nuestros programas y servicios?

¿A qué público nos dirigimos? ¿Quiénes son nuestros beneficiarios? ¿Qué uso hacen ellos de las nuevas tecnologías y redes sociales? ¿Lo tenemos en cuenta en nuestra actividad?

¿Tengo los datos que necesito para conocer a los beneficiarios de la entidad? ¿Si los conociera más, podría darles un servicio más ajustado a sus necesidades?

¿Cómo dejamos que nuestros grupos de interés participen u opinen sobre nuestros programas y actividades? ¿Les damos espacios para opinar, consultar, interactuar?

¿Cómo recogemos datos de nuestras actividades?
¿Tengo las herramientas para realizar la recogida de los datos?

Capítulo cuatro

Gestión interna



4.1. La transformación digital de los procesos internos y el *back office*

Un elevado número de organizaciones han iniciado su camino hacia la digitalización optimizando sus procesos internos. De forma natural, las organizaciones suelen dedicar esfuerzos para mejorar sus flujos de trabajo, y la tecnología ha contribuido a que estas sean más eficientes, logren reducir costes y, gracias a ello, puedan disponer de más recursos para destinarlos a los fines fundacionales. Según la encuesta realizada²⁵, vemos que el 61 % de las ONG afirman que uno de los objetivos de su estrategia digital es la mejora en la gestión interna de la entidad; por tanto, la gestión interna es otro de los focos al que las ONG destinan sus esfuerzos digitales.

Una de las razones por las que las ONG han buscado mejorar la eficiencia de la organización la podemos encontrar en la reducción de su nivel de ingresos debido a la crisis económica de los años 2008-2015. Esta situación provocó que las ONG buscaran nuevas vías de financiación privada y, al mismo tiempo, implementaran nuevas formas de trabajar más eficientes para poder reducir sus costes de estructura²⁶ gracias a la digitalización de los procesos.

Dentro de la gestión interna de la entidad, la tecnología impacta especialmente en dos grandes áreas:

- > La gestión de los equipos
- > La mejora de los flujos de trabajo



25 Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017.
26 Algunas ideas sobre eficiencia en las ONG, aunque no específicamente sobre uso de TIC y digitalización, ya se avanzaban en IGLESIAS, M.; CARRERAS, I. y SUREDA, M. (2014), *Eficiencia para impacto social: ONG que mejoran su rendimiento*, Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación PwC, obra enmarcada dentro del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. Disponible en línea: <https://www.slideshare.net/ESADE/esade-isocialeficienciaparaimpactosocial>

4.2. La digitalización de la gestión de los equipos

Las ONG están utilizando desde hace tiempo las nuevas tecnologías para gestionar la **captación de talento** de la entidad. Vale la pena destacar el portal específico del tercer sector [HacesFalta](#), en el que las ONG buscan perfiles profesionales y voluntarios. Otros canales en línea de selección de candidatos son las apps que han surgido recientemente, como las de [Infojobs](#), [Jobandtalent](#) y [LinkedIn](#), red social orientada a los profesionales de los diferentes sectores que cuenta con una versión Premium que pone en contacto a organizaciones y a candidatos de forma ágil y rápida.

La tecnología ha ayudado a las ONG a ser más eficientes en la **gestión del equipo de voluntarios**, otro de los ámbitos que requiere importantes tareas de coordinación. La TD permite una gestión más ágil y facilita que varias personas puedan compartir responsabilidades a partir de una gestión conjunta de su tiempo. Un ejemplo es el de la organización [Sant Tomàs](#), una organización de Vic que trabaja con personas con discapacidad intelectual y cuenta con 800 trabajadores. La ONG ha desarrollado una app para gestionar a su equipo de 200 voluntarios. El volumen de voluntarios y necesidades a cubrir en la ONG había crecido mucho en los últimos años. A raíz de ello, se dan cuenta de que necesitan gestionar con mayor agilidad el equipo de voluntarios existente y atraer a nuevos voluntarios para cubrir todas las necesidades de la entidad. Por ello, deciden apostar por una solución tecnológica (una aplicación móvil, app) que les ayudará a conectar con nuevos públicos: los jóvenes, un público atractivo para la entidad, ya que tiene una elevada disponibilidad de tiempo libre. Además, esta herramienta digital les permite publicar las ofertas de voluntariado de forma inmediata y, al mismo tiempo, es un canal con el que pueden interactuar con las personas que muestran interés en las ofertas de voluntariado²⁷ para realizar seguimiento y cuadrar el calendario de necesidades a tiempo.

La **formación** de los equipos también es un área que se ha visto fuertemente impactada por la disrupción digital. Ya no es necesario acudir a un aula y tener al profesor presente. Son habituales los cursos en línea o *webinars*, cursos que se realizan de forma no presencial a través de un dispositivo con conexión a internet. El ámbito digital ha comportado una reducción de los costes asociados a la formación, como son los costes de desplazamiento, y una mayor flexibilidad en los horarios disponibles. Incluso en muchos casos se ofrece la opción de seguir el curso *a posteriori* a través de su descarga por internet.

Cabe destacar también las **soluciones en la nube** ([Office 365](#), [Google Drive](#), [Dropbox](#)) y las herramientas de trabajo remoto, como, por ejemplo, [Citrix](#), que permite la conexión remota a un puesto de trabajo y acceder a las aplicaciones y escritorios corporativos desde cualquier dispositivo, o [Skype](#), programa de comunicación a distancia muy económico. Gracias a estas herramientas, hoy día podemos trabajar desde cualquier parte igual que si estuviéramos en la oficina. Para que funcionen, previamente se deben introducir ciertos cambios culturales, fomentar el trabajo con orientación a resultados y construir relaciones de confianza entre el equipo directivo y los trabajadores.

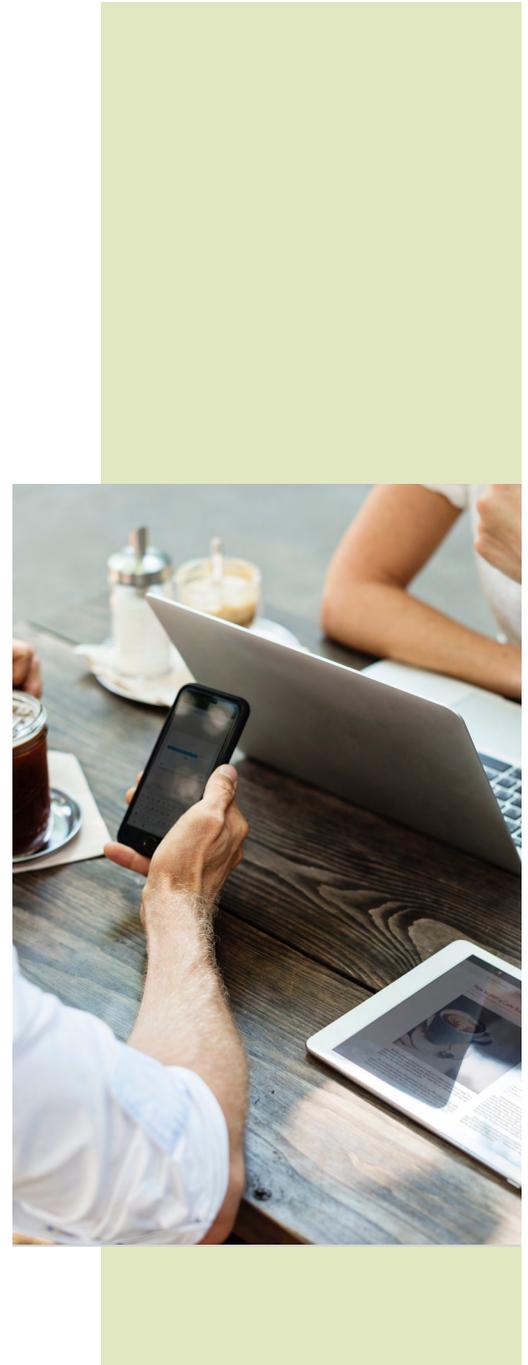
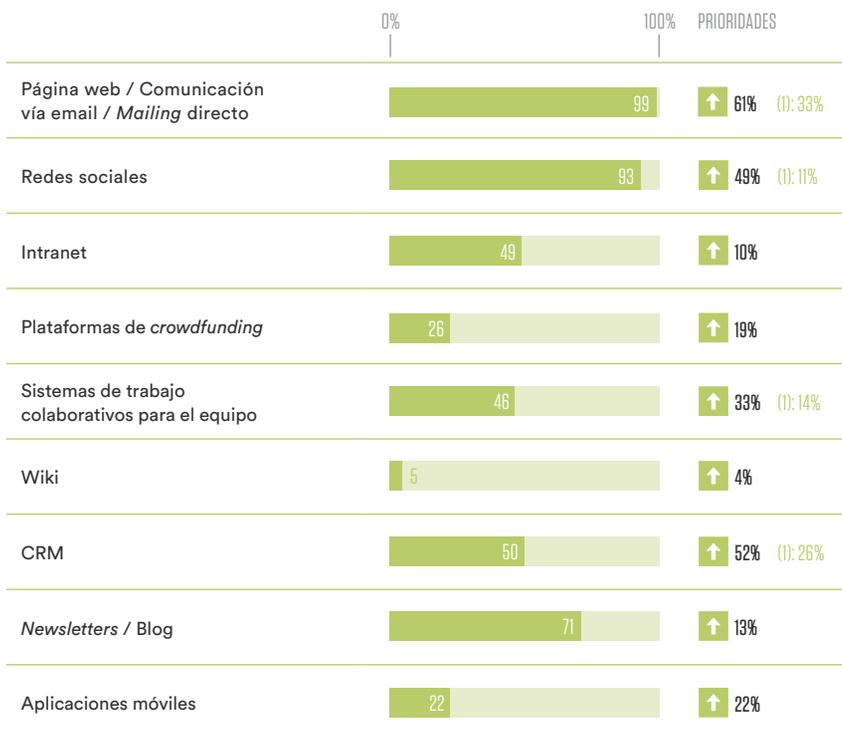
27 ROCA, G. (2014), *La transformación digital de los negocios*, RocaSalvatella.

4.3. Mejora de los flujos de trabajo

Cuando pensamos en la digitalización aplicada a las mejoras en los procesos de gestión interna, pensamos en hacer las cosas mejor de lo que se han hecho hasta el momento, y muchas veces esto pasa por la automatización y mecanización de los flujos de trabajo. La tecnología nos permite destinar más tiempo a aquellos trabajos en los que añadimos valor y dejar de realizar trabajos repetitivos y automatizables. Por ello, es una inversión que va a contribuir a ser más eficientes y aprovechar al máximo el talento de la organización. Es un error muy común considerar que la innovación tecnológica es un gasto adicional que no está contemplado en el presupuesto, y, sin embargo, los sueldos ya están internalizados. Pero hay que tener en cuenta el coste de oportunidad de no implementar la tecnología, ya que la innovación tecnológica tiene impacto en la cuenta de resultados de la organización en el corto, medio y largo plazo.

Los cambios tecnológicos requieren un cambio cultural que nos va a permitir que la organización esté abierta a nuevas formas de trabajar. Es muy habitual que una parte de la organización presente cierta resistencia al cambio. Hay que tratar de encontrar aliados dentro de cada departamento para dar argumentos a favor de la tecnología y convencer de las bondades de su uso. La tecnología siempre está abierta a cambios, es un proceso abierto, por lo que requiere adaptación a ella recurrentemente.

Gráfico 15: Herramientas digitales usadas por las ONG y prioridades futuras



Fuente: Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017

Según la encuesta realizada²⁸, las herramientas más utilizadas para mejorar la gestión interna son el CRM (50 %), la intranet (49 %) y los sistemas de trabajo colaborativos para el equipo (46 %).

Un **Customer Relationship Management (CRM)** es un software de gestión de bases de datos y relaciones con clientes (u otros públicos). El uso de este tipo de programas puede ayudar a la entidad a mantener informados a sus públicos objetivo, a captar nuevos seguidores y a fidelizarlos, y también incorpora un gestor de tareas. Permite tener la información centralizada y organizada (evita redundancias), y, por tanto, supone un ahorro en tiempo, ya que la ONG deja de tener diferentes listados con los que trabajar de forma independiente. En cuanto a la gestión de tareas, ahorra tiempo destinado a controlar que las cosas se hagan y favorece que los empleados puedan poner el foco en su implementación.

UN CRM CREADO DESDE Y PARA EL TERCER SECTOR. SINERGIACRM

SinergiaCRM²⁹ es un ejemplo de CRM que se ha creado desde el tercer sector y para el tercer sector. Convierte a las 62 entidades usuarias en propietarias del proyecto, y son ellas las que lideran la innovación tecnológica. Los beneficios del proyecto se reinvierten en mejoras tecnológicas con la intención de devolverlos al tercer sector. Se trata de una herramienta que, además de disponer de las prestaciones comunes a todos los CRM, incorpora soluciones a determinadas necesidades específicas de las ONG, tales como la inscripción a eventos solidarios, la gestión de los recibos de los socios o el soporte en la presentación de impuestos (modelo 182, certificados fiscales...). Desde el punto de vista económico, es una herramienta que tiene en cuenta la escasez de recursos del sector, por lo que ofrece una escala de precios en función del volumen de ingresos de las entidades usuarias.

La **intranet** es la segunda herramienta utilizada por las ONG. Es muy útil para las ONG que en el ejercicio de su actividad interactúan con otros públicos objetivo. Es el caso del Banc dels Aliments de Barcelona, una organización no lucrativa que dona alimentos a unas 330 ONG de la provincia para que estas los distribuyan a los hogares con menos recursos. Anteriormente, la entidad, cuando necesitaba ponerse en contacto con las ONG receptoras de alimentos, lo hacía vía correo electrónico individualizado para cada una de ellas, lo que suponía una avalancha de emails enviados y numerosas repuestas que leer y procesar, y, en consecuencia, generaba muchas ineficiencias. Ante este reto, se implementó una intranet a la que tienen acceso sus beneficiarios, es decir, las ONG receptoras de alimentos, así como los trabajadores y voluntarios del Banc dels Aliments. Con la nueva herramienta pueden enviar alertas a las ONG, que encuentran en ella toda la información que necesitan (albaranes de entrega, cambios en la normativa de la Unión Europea, campañas de movilización ciudadana como la Gran Recogida de Alimentos, etc.). Gracias a la intranet, la entidad dispone de un canal de comunicación con sus beneficiarios que les ha permitido ganar en eficiencia.

Hay un auge de herramientas para **trabajar en línea de forma colaborativa** que aportan comunicación instantánea y permiten trabajar en un entorno de información compartida y actualizada. Es el denominado software de gestión de proyectos; podemos ver un ejemplo de cómo funciona y las ventajas que tiene en el caso Arrels (pág. 57).

Asimismo, el software de gestión documental es útil a la hora de tener un archivo con la descripción de los procesos de la organización. Para aquellas ONG con una rotación elevada en su equipo de voluntarios, este tipo de herramientas compartidas ayuda a disminuir el tiempo destinado a transferir el conocimiento. Es recomendable aprovechar el potencial de herramientas gratuitas que permiten trabajar en la nube, como Google Drive, y una buena alternativa son las herramientas con precios especiales para las ONG, como Dropbox y Office 365.

²⁸ Encuesta ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG, 2017.

²⁹ <https://sinergiacrm.org/es/>

UN CRM CREADO DESDE Y PARA EL TERCER SECTOR

Uno de los expertos en el ámbito es Jaume Albaigès, especializado en el desarrollo de estrategias tecnológicas en organizaciones no lucrativas y autor del blog www.tecnologia.org, que precisamente incluye contenidos sobre esta temática (“Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las Organizaciones No Lucrativas”).

En 2016, Albaigès redactó un par de artículos sobre los retos en tecnología, así como sobre la transformación digital para las ONL. Según el autor, el sector social podría ser equiparable a otros sectores en cuanto al desarrollo de las tecnologías (basándose en el sector *per se*, las diferencias se deben a otros factores como el volumen o el tamaño). Albaigès indica que, en el momento de profesionalización del sector, en la época de mayor crecimiento de este, se incorporaron en las entidades técnicos con perfiles diversos, pero que la tendencia esperable en la fase de contratación de perfiles más tecnológicos se vio dificultada justo por el inicio de la crisis y su importante incidencia en las ONG y los recursos disponibles. Así, destaca que “nos encontramos con organizaciones cada vez más atiborradas de tecnología, pero a menudo carentes del conocimiento suficiente para emplearla desde la estrategia”. Él mismo citaba los que considera los principales retos en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación para el sector:

Meses más tarde, reflexionaba sobre lo que supone o debe suponer la TD en el tercer sector, ya que, según el autor, “la revolución digital plantea un escenario que permite repensarnos de arriba abajo”. Y considera que este momento³⁰ constituye una oportunidad para reflexionar como sector sobre nuevas maneras de hacer las cosas —aprovechando la tecnología— que nos permitan incrementar el impacto en la misión.

Siguiendo con su reflexión, no se trata de ir poniendo “parches” o cambiar puntualmente áreas concretas, pasando de algo que se hacía más analógica o manualmente a digital (cambiar de una herramienta a otra), sino de plantearse también qué cosas nuevas se pueden hacer en este nuevo contexto.

Fuente: entrevista a Jaume Albaigès (junio de 2017) y posts en su blog www.tecnologia.org:
- “La transformación digital del tercer sector”, 12 de marzo de 2016 (<http://www.tecnologia.org/?p=1465&lang=es>)
- “10 retos TIC para 2016 en las ONL”, 28 de enero de 2016 (<http://www.tecnologia.org/?p=1462&lang=es>).



LAS ONG, OBLIGADAS A AFRONTAR NUEVOS RETOS ANTE LOS RIESGOS DE ÁMBITO DIGITAL

Actualmente, la sociedad integra las nuevas tecnologías en su desarrollo con una celeridad cada vez mayor debido a la transformación digital de las organizaciones. Dicha transformación digital tiene importantes beneficios relacionados, pero **conlleva también un crecimiento significativo de los riesgos tecnológicos en el mapa de riesgo de las organizaciones.**

Conscientes de la existencia de un ambiente hostil en el que ciudadanos, empresas y gobiernos sufren continuos ataques y robos de información, hay una tendencia de **crecimiento continuo de los presupuestos de ciberseguridad** asignados por todos los organismos, tanto públicos como privados.

En este sentido, de acuerdo con el *Global State of Information Security Survey (GSISS)*³¹ de PwC de 2017, el **presupuesto de las ONG en ciberseguridad alcanzó los 2,9 millones de dólares en 2016, un 42% menos que la media del resto de industrias**, donde se llegó a los cinco millones de dólares. Es importante destacar que este presupuesto se invierte tanto en tecnología como en procesos y personas, ya que la función de seguridad trata un problema complejo que solo se puede afrontar desde una organización.

Otros datos relevantes que se obtienen del GSIS son que el 40% de los incidentes de seguridad ocurridos en las ONG provocaron pérdidas superiores a los 100.000 dólares de media por entidad, así como que el 44,4% de los servicios IT para las ONG se proporcionan a través de servicios cloud, lo que pone de manifiesto la **necesidad de securizar el control de nuestras plataformas y la gestión de los proveedores de estas.**

En este contexto de digitalización, desde PwC consideramos los siguientes puntos clave a tener en cuenta:

- > **Regulación:** existen nuevas exigencias de cumplimiento que requieren la adaptación transversal en las ONG. En un entorno regulatorio cambiante es imprescindible disponer de un marco de cumplimiento que se adapte de forma ágil y flexible.
- > **Ciberdelitos:** recientemente se están produciendo una serie de ataques a diversos organismos, entre los que se encuentran las ONG, aprovechando la exposición de las plataformas tecnológicas. Los atacantes no solo están consiguiendo apropiarse de importantes volúmenes de datos sensibles, sino que están provocando daños reputacionales y económicos en todo el sector.

- > **Cloud y Big Data:** las capacidades de las soluciones de *Cloud* y *Big Data* proporcionan mecanismos de análisis de información que mejoran y flexibilizan los procesos y servicios, así como la toma de decisiones de negocio, pero constituyen una apertura de vulnerabilidades por la exposición de los datos que se manejan.

- > **Gestión del dato sensible:** más allá de la regulación, para las ONG es clave la gestión de los datos sensibles y su flujo. Han de tener en cuenta la protección no solo de los datos de sus empleados, sino también de sus asociados, donantes, suscriptores e integrantes del colectivo al que den cobertura.

Para gestionar este tipo de factores, desde PwC se definen una serie de mejores prácticas que permiten la gestión del riesgo tecnológico en las ONG:

- > **Definición de una estrategia de ciberseguridad**, que permita obtener una visión global externa sobre las decisiones estratégicas en cuestión de ciberseguridad y sobre cómo afecta a los planes de futuro de la organización.
- > **Adecuación de los procesos organizativos, jurídicos y tecnológicos al nuevo Reglamento de Protección de Datos**, que permita su cumplimiento antes de su entrada en vigor el 25 de mayo de 2018.
- > **Adaptación y certificación de las mejores prácticas del mercado con impacto directo en las organizaciones.**
- > **Concienciación del personal involucrado** mediante simulación de un escenario de crisis provocado por un ciberataque.
- > **Implantación del Cybersecurity Health Check**, que permita la identificación de las amenazas de mayor impacto a fin de priorizar las iniciativas de seguridad que las mitiguen.
- > **Identificación de los datos sensibles**, así como de sus flujos, con vistas a proponer medidas de protección.

Mediante el uso de estas prácticas las ONG pueden empezar a **gestionar la seguridad de una forma adecuada a su perfil de riesgo tecnológico**, habilitando así su escenario de negocio digital y todos sus beneficios asociados.

Jesus Romero, socio de PwC

4.4. Retos en los procesos internos

- > Aprovechar la buena predisposición de las ONG a mejorar sus flujos de trabajo como punto de partida para **iniciarse en la estrategia digital**.
- > La transformación digital lleva asociada la **cultura de probar y testar**, aunque, en lo que se refiere a los procesos internos, hay que asegurarse de que los cambios introducidos son los correctos para **no saturar a los empleados** con cambios innecesarios.
- > Los presupuestos de las mejoras tecnológicas se tienen que considerar **como una inversión** y no como un gasto.
- > El **sentido de urgencia** en la organización debe ir acompañado de una buena dosis de **empatía por parte del equipo directivo** que lidera el cambio y de una adecuada **formación de los trabajadores** en el uso de las herramientas digitales.
- > Para frenar las reticencias al cambio inherentes a las organizaciones, hay que **alinearse con los champions digitales de cada departamento** y hacer que estos actúen como prescriptores ante el resto de los trabajadores.
- > La transformación digital no es un proceso rápido, sino que **requiere un proceso de adaptación** en el que los trabajadores tienen que ver las ventajas que aporta a su día a día.
- > Las herramientas digitales deben ir de la mano de **cambios culturales** en la organización para que la digitalización sea exitosa.



EJERCICIO: Reflexiones sobre nuestros procesos internos y posibles mejoras

Algunas de las preguntas que nos podemos plantear para evaluar si estamos en el buen camino o debemos incrementar nuestros esfuerzos en la digitalización de los procesos internos de la entidad son:

- ¿Qué parte de los procesos internos de los equipos se pueden automatizar? ¿Conozco las herramientas adecuadas para hacerlo?
- Para mejorar los procesos de la organización, es importante fomentar la participación de los empleados en la definición y priorización de las mejoras que se van a llevar a cabo. ¿Existen mecanismos que permitan que el equipo participe en el cambio?
- ¿Los trabajadores van a recibir el cambio digital como algo positivo e innovador? ¿Qué cambios culturales debería fomentar para que la transformación digital anide?
- ¿Los cambios digitales en nuestra organización van acompañados de un plan de formación adecuado?
- ¿Puedo fomentar de alguna forma la interacción entre los *champions* digitales y los perfiles menos tecnológicos de la organización?
- ¿Contamos con sistemas de gestión flexibles y adaptados a los nuevos entornos de trabajo? ¿Disponemos de herramientas que faciliten el día a día de nuestros trabajadores o bien nuestros mecanismos suponen limitaciones para ellos?

SIETE RECOMENDACIONES SOBRE CÓMO ABORDAR UN PROCESO DE CAMBIO SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital ha evolucionado por oleadas. Los **primeros cambios derivados de la digitalización estaban enfocados en el cambio de la cadena de distribución** y afectaban, principalmente, al modelo operativo. La primera oleada desarrolló el comercio digital o *e-commerce*.

La **segunda oleada estaba relacionada con los cambios en la demanda** y estaban enfocados en la relación con el cliente y el marketing. En esta oleada, los impactos estaban enfocados sobre el modelo operativo y también sobre el modelo de negocio. Surgían, con mayor facilidad, nuevas compañías, negocios, etc.

La **tercera oleada está centrada en el consumo y en la creación de identidades digitales**. En esta tercera oleada proliferan las adquisiciones de marcas con un perfil digital. En definitiva, se centra completamente en crear nuevos modelos de negocio apalancados en el ámbito digital.

Durante estas oleadas, **la tecnología ha evolucionado a una gran velocidad y ha sido clave** para algunas compañías, pero también ha supuesto un verdadero quebradero de cabeza por el nivel de inversión que requería, los cambios que provocaba dentro de las compañías, la incapacidad —en ocasiones— para rentabilizar las inversiones, etc. Se ha evolucionado en distintos ámbitos: ciberseguridad, *analytics*, *wearables*, inteligencia artificial, *blockchain*, realidad aumentada/virtual, etc.

En este entorno, **la transformación digital ofrece grandes oportunidades tanto para el sector empresarial como para las entidades no lucrativas**: reduce la distancia con el donante, proporciona un medio para captar fondos, permite aprovechar la tecnología para potenciar la labor social y conseguir mayor impacto, etc.

Sin embargo, **la transformación digital también tiene asociada ciertos riesgos**. Algunos de estos pueden verse reflejados en la encuesta a CEO que PwC realiza anualmente. Por ejemplo, el 69% de los encuestados declaraban que es más difícil para las empresas ganar y conservar la confianza en un entorno digital; el 52% indicaban que es difícil conseguir personas con las capacidades digitales que requerían; el 71% señalaban que les preocupaba la velocidad de la evolución tecnológica y cómo conseguir rentabilizar las inversiones en tecnología, etc.

En esta situación de cambios de gran velocidad se ha demostrado que la inmersión en la transformación digital debe realizarse bajo unos principios de prudencia y meticulosidad que eviten un gasto innecesario y aporten valor a la organización y sus actividades.

Algunas de las **lecciones aprendidas** del ámbito empresarial que pueden llevarse a fundaciones y ONG son:

1. TENER UN PLAN

La experiencia nos ha demostrado que las empresas que mayor éxito tienen en la transformación digital son aquellas que **han trazado un plan y han alineado las acciones en el ámbito de transformación digital de acuerdo con este**. También nos ha demostrado que las empresas que mayores fracasos han tenido son aquellas que han querido aprovechar una oportunidad que no estaba en su hoja de ruta simplemente por ser *trendy*, por querer posicionarse rápido en un ámbito, porque su competencia u otro agente internacional de su sector la aprovechaba, etc.

Este mismo principio puede aplicarse a fundaciones y ONG. Es importante elaborar un plan para los próximos tres años en el que **se establezca claramente en qué se quiere que la digitalización ayude, dónde debe ser pieza clave y dónde no aporta ningún valor**.

2. EVALUACIÓN DE INVERSIONES

Como se ha comentado, **la velocidad del cambio tecnológico** es una de las principales preocupaciones del mundo empresarial. Existe un alto nivel de **incertidumbre respecto a la capacidad para rentabilizar los nuevos modelos de negocio** que están surgiendo como consecuencia del cambio tecnológico.

Es importante **evaluar las inversiones que se realizan en digital en su espectro más amplio**: desde las inversiones en tecnología hasta la inversión en personas (contratación de un director digital), marketing, formación, etc.

3. ECONOMÍAS COLABORATIVAS

Si bien es cierto que también es necesario evaluar todas las inversiones, la digitalización permite **abordar inversiones desde un punto de vista colaborativo**. Será necesario **identificar aliados** que estén en el mismo punto de evolución digital y **buscar sinergias** en dicha evolución.

La inversión en plataformas o proveedores puede resultar más económica si se lleva a cabo entre varios agentes.

4. APROVECHAR EL TEJIDO DE *START UPS*

La digitalización ha incentivado la creación de nuevas empresas de nicho muy especializadas. **Las ONG pueden encontrar en este tejido de *start ups* una oportunidad** para acometer procesos de transformación digital.

Muchas de estas *start ups* están en fase de maduración y tienen un tamaño relativamente pequeño. Esto permite **mayor flexibilidad y adaptación, honorarios y precios bajos** en comparación con empresas consolidadas, etc.

Además, muchas de estas *start ups* estarían **dispuestas a colaborar con fundaciones y otras entidades** por un primer fin social, pero también porque buscan posicionarse en el mercado y la colaboración puede darles cierta visibilidad. Esto supone un *win-win* para la *start up* y la fundación.

5. GENERAR FANS: MÁS EXIGENTES

La digitalización está provocando que los **clientes sean más exigentes**. La confianza en el medio digital es menor que en otro tipo de medios y, de forma consciente o inconsciente, se le exige mayor transparencia, fiabilidad, etc.

Además, **al medio digital también se le exige mayor retorno**. Los clientes reclaman, por regla general, mayores contraprestaciones que las exigidas en otros ámbitos. Los clientes necesitan hacer tangible, de alguna forma, el gasto que realizan sobre este medio.

Las fundaciones y ONG deben tener presente este factor, **un mayor retorno tangible de sus inversiones a través del medio digital permitirá fortalecer la vinculación con los donantes**.

6. MAYOR FOCO EN ESCUCHAR

El medio digital es exigente, pero también **proporciona herramientas que permiten conocer la percepción de donantes, beneficiarios y otros *stakeholders***. Esta escucha se puede llevar a cabo a través de redes sociales (*social listening*) sin solicitar un *feedback* explícito. Además, la escucha puede ser acerca de la marca o sobre una situación específica, etc.

Escuchar y tener en cuenta lo escuchado podría **ayudar a capturar más donantes** (identificando personas proclives a ayudar) **y a identificar necesidades**.

7. TRANSFORMACIÓN EXTERNA E INTERNA

Por último, **la transformación no debe afectar solo a los canales de comunicación** (tener una web o manejar las redes sociales), la digitalización **debe interiorizarse dentro del ADN de las fundaciones y ONG**, los conocimientos en ámbito digital deben encontrarse **en todas las personas que participan**, aunque es cierto que habrá especialistas. Aislar la digitalización en un área o un pequeño grupo de personas es una fantástica forma de conseguir que el proceso de transformación no tenga éxito.

Sin embargo, también es necesario **acompañar los cambios en transformación digital con la realidad de cada situación**.

Jorge Planes, Senior Manager PwC



Caso 1

ARRELS FUNDACIÓN
Los procesos
y el *back office*
en la transformación
digital

Arrels Fundación es una entidad que, desde hace treinta años, acompaña y atiende a personas sin hogar para encaminarlas hacia una situación lo más autónoma posible. Cuentan con pisos de acogida y un centro de día, ofrecen asistencia directa en la calle y trabajan en la ciudad de Barcelona. Arrels sensibiliza a la ciudadanía para que esta conozca los problemas de la pobreza en nuestro entorno. Denuncia situaciones injustas y aporta soluciones a la Administración y a la sociedad civil.

La entidad cuenta actualmente con 54 trabajadores y 392 voluntarios fijos al año, y ofrece alojamiento a 231 personas al día. Su presupuesto es de 3,1 millones de euros³² y tiene 4.356 socios y donantes.

VISIÓN Y ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El proceso de digitalización de la organización se inicia en el 2007, cuando desde la dirección se detecta la oportunidad de mejorar los flujos de trabajo gracias a la incorporación de las nuevas tecnologías.

El criterio que emplearon a la hora de establecer las prioridades del plan de digitalización de la entidad fue ayudar a resolver las necesidades más relevantes de cada departamento de la organización con ayuda de herramientas digitales. Eran conscientes de que el proceso de cambio era largo y requería paciencia y mano izquierda para su implementación. Así, orientaron los cambios digitales a mejorar la eficiencia de la gestión interna de la entidad, aunque también adoptaron alguna innovación tecnológica enfocada a comunicación y captación de fondos y a productos y servicios.

DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS: PLAN DE CAMBIO Y VENTAJAS QUE APORTA A LA ORGANIZACIÓN

Arrels Fundación inició en el 2007 el camino hacia la transformación digital de sus procesos internos. Hasta la fecha las cosas se estaban haciendo bien, pero sabían que debían mejorar diversos aspectos. El cambio debía aportar mejoras en los flujos de trabajo, en la planificación de los equipos y en la toma de decisiones basada en datos, así como mayor confianza de los empleados en la forma de hacer las cosas.

Arrels Fundación ha adoptado principalmente tres herramientas digitales: un software de gestión de tareas, una herramienta de tratamiento de datos y un programa para la mejora documental de la organización. Estas herramientas han contribuido a convertir Arrels en una organización con una jerarquía más horizontal, más transparente y más planificada.

Nuevo software de gestión de tareas

La finalidad de un software de gestión de tareas es mejorar los procesos internos y la planificación de la organización. Todas las tareas y sus responsables, emails, reuniones, llamadas de cierta relevancia, necesidades de transporte, calendarización de las acciones..., se pueden encontrar recogidos y organizados en un gestor de tareas. La información se puede agrupar por temas o etiquetas, y a cada tema se le puede dar acceso desde diferentes equipos. Las tareas se pueden calendarizar y priorizar. Es útil a la hora de organizar tareas dentro de un departamento y también entre varias unidades diferentes. Existen diversos software de gestión de tareas, entre los cuales Arrels Fundación decidió elegir Jira Software.

Este sistema permite trabajar de una forma más colaborativa. Se fundamenta en la premisa de que todos los miembros del equipo llevarán a cabo las tareas que están bajo su responsabilidad. Cada individuo es miembro de una cadena y responsable de una parte de dicha cadena.

Esta herramienta de planificación rompe con la dependencia del correo electrónico como herramienta de gestión y seguimiento de los equipos. Al estar todas las tareas a la vista, podemos encontrar tanto las que se han realizado como las pendientes. Por lo tanto, es posible realizar un seguimiento de los equipos sin necesidad de “fiscalizar” a los empleados vía email.

Hay varios puntos clave para el éxito de la implantación del software de planificación. Uno de ellos es la importancia de **destinar tiempo a la formación de las personas** para que toda la organización tenga las capacidades necesarias para manejar el nuevo software. Otro es el **destinar tiempo del equipo a establecer unos criterios comunes dentro de cada departamento**. Estos criterios, temas o etiquetas ayudan a crear y ordenar las tareas dentro del software y facilitan la búsqueda de dichas tareas.

Nuevo software de análisis de datos

Hoy día las organizaciones saben la importancia de analizar y gestionar datos de la organización en tiempo real. Por ello, es de gran ayuda poder contar con una herramienta que permita tener los datos organizados para construir indicadores de gestión. Teniendo en cuenta esta oportunidad de mejora, Arrels Fundación desarrolló un programa de análisis de datos hecho a medida para su organización. El programa se nutre de los informes que van introduciendo los educadores y los voluntarios que están en contacto con los usuarios de la organización. Los datos se introducen, se analizan y se utilizan para obtener aprendizajes y tomar decisiones. Algunos indicadores básicos de gestión de los que disponen gracias a este software son: número de usuarios atendidos, número de personas alojadas en los pisos de acogida, personas durmiendo en la calle, asistentes al centro de día, etc.

Un ejemplo de la utilidad de este software se evidencia cuando llega la hora de elaborar la memoria de actividades. Esta incorpora la rendición de cuentas de los proyectos, y con la ayuda del software se puede realizar una extracción de datos sin necesidad de poner a toda la organización a trabajar en la memoria.

Nuevo software de gestión documental

Es un software que aporta una mejora de la gestión documental de la entidad y de la transferencia del conocimiento interno. En Arrels Fundación gran parte del trabajo administrativo se realiza gracias a la acción del voluntariado, por lo que la transferencia del conocimiento interno es crítica para la organización. Ante esta necesidad, la entidad implementa un software de gestión documental, denominado WIKI, que permite compartir el detalle de los flujos de trabajo y los documentos necesarios para llevarlos a cabo.

Esta herramienta presenta un reto añadido, puesto que, al no usarse a diario, requiere que se planifiquen los equipos para mantenerla actualizada. Es muy importante que la información y los procesos detallados estén actualizados para generar confianza. De lo contrario, existe el riesgo de que los empleados acaben confiando poco en dicha herramienta y dejen de usarla.

Un ejemplo de proceso incluido en el WIKI de Arrels sería la facturación de socios. El proceso está descrito de tal forma que un nuevo voluntario que entre en la entidad puede realizar

la facturación de los socios ayudándose únicamente de las indicaciones del documento que puede encontrar en el WIKI. Otra utilidad es la de compartir información común a toda la organización, como es el caso de la información relativa a recursos humanos (calendario laboral, días de vacaciones...).

Primeros pasos hacia la digitalización del área de comunicación y captación

Hasta el 1999 la organización se limitaba a comunicar su actividad a empleados, voluntarios y a la base de socios. El objetivo de la comunicación era que los empleados y voluntarios estuviesen más empoderados para hacer su trabajo y los socios se animasen a seguir colaborando. A partir de entonces se empiezan a realizar campañas de captación con listas frías.

En 2008 se constituye el departamento de comunicación y en 2009 es cuando se empiezan a utilizar las redes sociales como nuevo canal para ampliar su público y conversar con este.

Aún y así, Arrels Fundación apuesta por la comunicación, entendiéndola como misión y no como herramienta de gestión, desde sus inicios. Su estrategia persigue un doble objetivo: sensibilizar a la ciudadanía sobre la pobreza de nuestro entorno y captar a nuevos donantes. Para ello, saben que deben incrementar su base social.

Otro acierto de esta estrategia fue ganar presencia en los medios gracias a sus campañas de sensibilización, incidencia política y captación de fondos. En este contexto aparece, más adelante, la figura de los *influencers*, personas con relevancia pública que ayudan a la organización a ganar notoriedad en las redes y en los medios. Esta inversión en comunicación y captación a lo largo de su historia se refleja rápidamente en un crecimiento de sus ingresos y de su base social y en un incremento de su notoriedad.

Un ejemplo de una iniciativa con incidencia política fue la campaña del "voto invisible". *Influencers* y personas relevantes del tercer sector formaron parejas con personas sin hogar y lanzaron peticiones dirigidas a los partidos políticos a través de Twitter. Esta campaña pretendía dar voz al colectivo sin techo y brindarles un canal para pedir mejoras a los políticos. La iniciativa coincidió con una campaña electoral y consiguió que diversos políticos contestaran a las demandas a través de las redes sociales dirigiéndose directamente a las personas sin hogar.

Innovación digital aplicada a los programas y servicios

Dentro del área de procesos y servicios, Arrels Fundación ha creado una aplicación móvil que permite la geolocalización de las personas sin hogar por parte de la ciudadanía. A través de esta app buscan conseguir una mayor implicación de los ciudadanos y atraer a más personas a que colaboren como voluntarios en las tareas de búsqueda y localización de personas sin hogar. La aplicación cuenta con 1.000 descargas.

En la primera versión de la app, las personas que geolocalizaban a una persona sin hogar enviaban las coordenadas a través de la aplicación, y esta la incorporaba a una base de datos disponible y accesible para los voluntarios, que la consultaban una vez al mes. Ahora mismo están en un proceso de “rediseño” de la aplicación para que permita conectar a personas sin hogar y voluntarios en tiempo real, de forma que la localización sea inmediata.

Retos que han superado a nivel de cultura interna

Las ventajas que les ha aportado el proceso de cambio han superado con creces los inconvenientes de la adaptación a las nuevas formas de trabajar. Sin embargo, como organización han tenido que superar una serie de retos:

- > **Reticencia al cambio en la organización.** Inicialmente a la plantilla le costó llevar a cabo este cambio, puesto que les exigía nuevas formas de trabajar. Pero, una vez adaptados, lo valoran de forma positiva. El equipo de intervención, con un perfil más de asistencia social y educadores, considera que las tareas de gestión (actualizar BBDD, los *jiras*, trámites, etc.) dificultan su trabajo de contacto con el usuario y, por tanto, han sido los últimos en adoptar los cambios en los procesos internos.
- > **Vencer la creencia inicial de que es un coste extra** y lograr que la organización lo entienda como una inversión. Hay que pensar más en las ventajas que el cambio nos aporta en el medio y largo plazo, no tanto en los gastos que pueda suponer en el corto plazo.

- > **Es importante buscar aliados para hacer efectivo el cambio.** Un aliado en cada grupo o departamento. Gente a quien le gusta la tecnología y que nos puede ayudar como prescriptores de las bondades que el cambio aporta a la organización.
- > **Utilizar un *software* intuitivo y fácil de usar.** Un factor clave del éxito es la facilidad de uso del software, aunque siempre se debe combinar con una formación adecuada de los diferentes perfiles de la organización.
- > **Formación de las personas de la organización.** Para conseguir que los empleados lo utilicen como una herramienta más de su día a día, es necesario un proceso de formación y de validación de las utilidades más relevantes para cada departamento.
- > **Despersonalización del trabajo.** La tecnología disminuye el contacto entre las personas, por lo que hay que saber encontrar el equilibrio en su uso para no caer en la falta de contacto entre el equipo de trabajo.

Fuente: entrevistas realizadas al equipo de Arrels Fundación (dirección, gestión interna, coordinación de equipos de educadores y comunicación), presentación del caso en el Foro de Liderazgo (abril de 2017) e información pública.



Caso 2

SAVE THE CHILDREN
El liderazgo y la visión
para transformar
el marketing
y el *fundraising* digital

“Save the Children trabaja para que todos los niños y niñas puedan crecer sanos, tener la oportunidad de aprender y estar protegidos de la violencia. En situaciones de emergencia son los más vulnerables, por eso son nuestra prioridad. Trabajamos para que sus necesidades sean escuchadas y atendidas en las políticas públicas. Ayudamos a más de 155 millones de niñas y niños en más de 120 países”.

Save the Children España cuenta con 200 trabajadores, 30 millones de euros de ingresos y 85.000 socios.

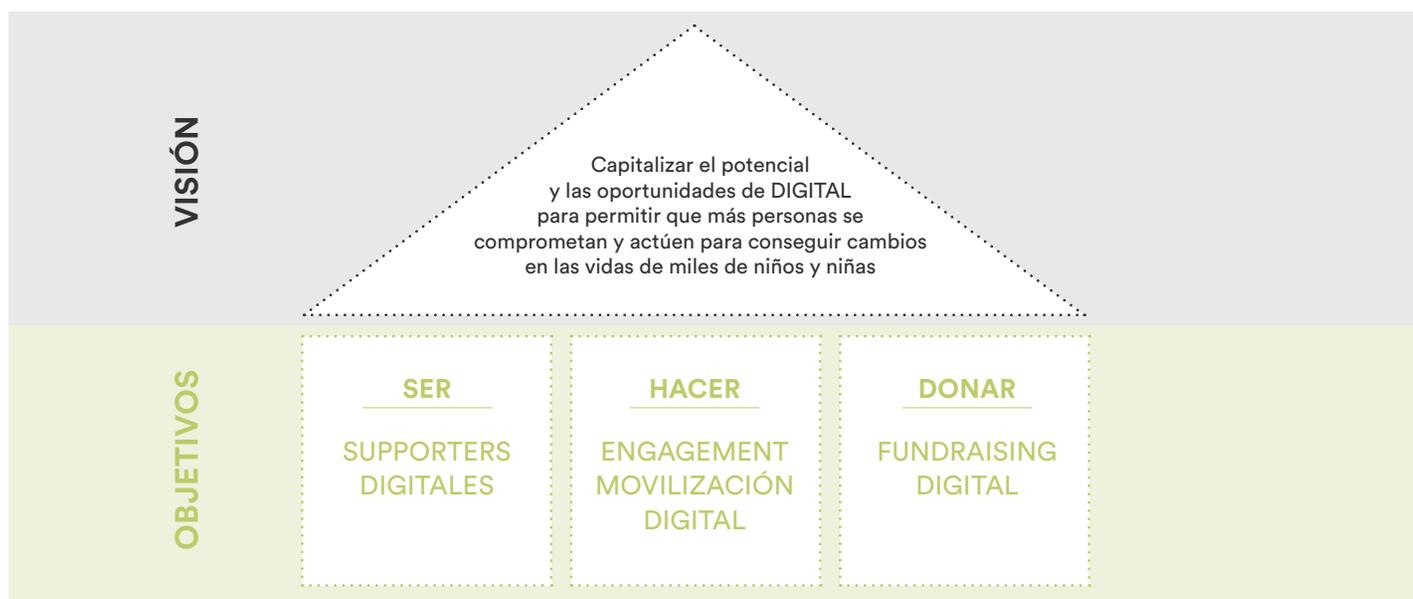
VISIÓN Y ESTRATEGIA DIGITAL DE SAVE THE CHILDREN

En el 2015, Save the Children España inicia un camino hacia la digitalización de la entidad. Este proceso, en buena parte, viene impulsado por un cambio en la estructura organizativa que conlleva un estilo de liderazgo que fomenta la innovación y una cultura de mejora continua. Bajo este marco, Save the Children tiene claro que quiere potenciar lo digital dentro de la organización y ve la importancia de alinear la estrategia digital con la estrategia general de la entidad.

Su primer paso fue definir una visión muy clara de su estrategia digital: “Capitalizar las oportunidades de digital para conseguir que más personas se comprometan y actúen para lograr cambios en la vida de miles de niños y niñas del mundo”.

El proceso de transformación digital principalmente tiene objetivos dentro del área de marketing y captación de fondos, pero también afecta a la estructura de la organización y aporta nuevas formas de trabajar que buscan mayor eficiencia en los procesos.

Gráfico 16: Visión y objetivos de la estrategia digital de Save the Children



Fuente: Save the Children (presentación enero de 2017)

MARKETING Y CAPTACIÓN DE FONDOS

Con una visión bien definida, empiezan a fijar y cuantificar objetivos para cada público al que se dirigen. Una vez establecidos estos, llega el momento de trazar el plan de acción que se va a llevar a cabo para conseguir los objetivos. Es decir, se trata de responder a la pregunta: ¿cómo vamos a hacer crecer los públicos objetivo que se ven afectados por la estrategia digital? La entidad tiene ante sí el reto de definir los canales a través de los que se puede llegar a cada público y cuáles son los mensajes adecuados. Save the Children agrupa los objetivos de su estrategia digital en 3 bloques:

1. SER: Conseguir que más gente sea “#GenteSave”, conseguir *supporters* digitales, personas de las que tienen una dirección de email, por lo que se les pueden enviar comunicaciones para participar en campañas de movilización (firma de peticiones) y de *fundraising* (donaciones). El objetivo que se plantearon en el 2014 era multiplicar por 3,6 la cantidad de emails de la base de datos de la entidad en tres años, partiendo de los 70.000 emails del 2014. Para elaborar la lista de emails, han utilizado principalmente dos palancas que les han ayudado a cumplir sus objetivos de crecimiento: las redes sociales y el trabajo con afiliados (compra de bases de datos de terceros). También centraron su estrategia en las redes sociales con el objetivo de aumentar en tres años un 73 % los seguidores que tenían en el 2014 (130.000).

2. HACER: Conseguir que más gente se movilice a través de canales digitales, principalmente participando en alguna de las campañas de recogida de firmas de la organización, a quienes se les denomina “activistas”. El objetivo era multiplicar por diez el número de personas que ha firmado al menos una campaña de denuncia social. Las campañas de incidencia han sido uno de los ejes centrales de la estrategia digital de la entidad y una de sus fuentes para generar apoyos a la causa recabando firmas.

3. DONAR: Conseguir que más gente done, incluyendo aquí a donantes individuales, ya sean puntuales o socios habituales, así como a grandes donantes. El objetivo es multiplicar por 2,5 las altas de socios digitales en tres años y aumentar así el peso que los socios digitales tienen respecto al total (en el 2016 los socios digitales suponían un 9 % del total). Para lograr este incremento, han llevado a cabo un programa de email marketing orientado a donaciones. Y, por otro lado, también han introducido una forma innovadora de recibir donaciones a través de una herramienta de crowdfunding propia (<https://retos.savethechildren.es/>). Con esta plataforma, las personas pueden crear retos y compartírselos para que su entorno done a la causa. La implicación de los que crean las campañas de *fundraising* o retos va más allá de una donación, puesto que movilizan a su familia, amigos y conocidos, invitando a todos a colaborar a favor de Save the Children, y, por tanto, ejercen de “embajadores” de la causa.

Para que la digitalización funcione, a nivel de cultura de la organización Save the Children ha fomentado la innovación, la agilidad y el trabajo sin miedo al error. Se le ha dado mucha importancia a la toma de decisiones basada en resultados, por lo que una buena implementación de Google Analytics y herramientas de medición han sido los principales aliados. Analizar datos les ha permitido medir lo que está funcionando para invertir con más seguridad en las acciones que dan mejores resultados. “Ser digitales nos permite realizar mejoras continuas e incorporar los aprendizajes”, comenta María Butera, *Digital Manager* de Save the Children.

OTRAS CONSIDERACIONES DENTRO DEL ÁREA DEL MARKETING

La **transformación digital** de Save the Children **está pensada para acompañar los objetivos generales de la organización**: conseguir supporters (SER), que estos supporters se movilicen por causas que defienden los derechos de la infancia (HACER) y conseguir fondos privados (DONAR) para apoyar los programas de la organización.

Saben que sus colaboradores ya son digitales: “El 80% de nuestros socios regulares nos han dado su email, un 45 % de las visitas a la web se hacen desde un dispositivo móvil, el 28% de las donaciones se realizan desde móvil, un 70 % de las firmas de peticiones vienen de móvil”. Además, estos colaboradores no son pasivos, ya que crean campañas de *crowdfunding*, hacen de embajadores de la causa, firman peticiones, realizan donaciones en línea, etc. El crecimiento exponencial del tráfico móvil marca la estrategia digital, por lo tanto, **todo tiene que estar pensado y diseñado para adaptarse a estos dispositivos**.

Aunque la entidad sí que tiene diferentes objetivos para cada canal, son conscientes de que **el usuario necesita una experiencia integrativa y única**. El donante no distingue entre canales, puesto que puede entrar por la web, pero en un momento dado puede necesitar contactar con la entidad por teléfono. Necesita tener a Save the Children como único interlocutor, sin importar el canal por el que llegue a la organización.

La entidad tiene un mensaje y unos objetivos adaptados a cada grupo al que se dirige, y para su equipo es tan importante el “**qué decimos**” como el “**cómo lo decimos**”. Hoy día es habitual explicar las cosas mediante el denominado **storytelling**, basado en presentar la misión (o el mensaje que se quiera transmitir) a través de historias vitales que sensibilicen más a los colaboradores, lleguen más a su corazón y, por tanto, promuevan su movilización a favor de la causa.

Su web está diseñada pensando en sus donantes, activistas, en la gente que confía en Save the Children. Comentan que actualmente no se puede tener una web dividida por pestañas correspondientes a los diferentes departamentos de la organización (legal, marketing, gestión interna, etc.). Save the Children remarca la importancia de diseñar la web pensando en cómo va a navegar el usuario, qué va a buscar, qué información necesita, cómo permitirle colaborar si lo desea, etc.

Una vez dentro de la web, los **formularios de captación** constituyen una parte importante de esta estrategia de conseguir nuevos donantes a través de los canales en línea. Y la mejora de estos busca incrementar las conversiones. Los formularios de entrada deben pedir muy pocos datos. Cuando ya se haya donado, entonces se puede solicitar más información (datos fiscales, DNI, dirección, fecha de cumpleaños, etc.).

Las **redes sociales** son muy importantes y les permiten introducir muchas píldoras de innovación. La red en la que se focalizan mayoritariamente es Facebook, puesto que es la que les está aportando mejores resultados de captación de leads y conversión.

Equipo que lidera el cambio

Para definir el equipo que debía liderar el cambio, desde la organización se plantearon dos preguntas: ¿tenemos el equipo adecuado?, ¿tenemos las capacidades necesarias? Teniendo en cuenta estas preguntas, se creó un equipo digital, que se integra dentro del área de marketing y comunicación. El equipo lo forman cinco perfiles: un *web master*, un responsable de redes sociales, un experto en marketing digital, un perfil analítico para el análisis de datos y la optimización y un líder digital o *Digital Manager*, quien lidera todo el proceso.

En el 2017, Save the Children continúa con el proceso de transformación digital, del que se derivan los siguientes tres aprendizajes:

1. Primero de todo, ha sido clave **la creación de un equipo específico digital que lidere el proceso**, en lugar de dejar que cada departamento gestione su propio cambio, para evitar perder sinergias.
2. El segundo aprendizaje es la importancia de **involucrar a toda la organización** (marketing, departamento de socios, delegaciones territoriales), puesto que todos ellos deben apoyar el cambio para que este sea efectivo. Para **conseguir el engagement de los empleados**, se debe formar a toda la organización, con lo que se transfieren las capacidades necesarias para que se puedan usar las herramientas digitales en los diferentes departamentos (por ejemplo, que el departamento de movilización en centros escolares pueda enviar sus propias *newsletters* sin necesidad de que sea el área digital quien las remita en su lugar). En definitiva, se trata de hacer entender a la organización que todos tienen unos objetivos comunes, que no se trata de un tema aislado que afecta a un único departamento.

3. El tercer aprendizaje hace referencia a la importancia de **buscar el talento** y encontrar a las personas con las competencias adecuadas para implantar una estrategia digital. El sector no lucrativo juega en “desventaja” frente a las empresas por las diferencias salariales entre ambos. Pero, aun así, hay que describir bien qué buscamos e intentar conseguir personas que se ajusten al perfil. En caso de que no las encontremos, siempre las podemos formar.

Cambios en los procesos internos

Aunque el cambio digital perseguía principalmente objetivos de marketing y captación de fondos, para poder llegar a estos objetivos, antes era necesario mejorar una serie de procesos internos que comportaban ineficiencias en la organización. La principal mejora ha sido unificar el **CRM**, la **web** y el **motor de envíos de email**. Esto ha permitido agilizar y automatizar muchos procesos, ya que anteriormente había un trabajo manual de descarga de datos y hojas de cálculo independientes, con los riesgos y las pérdidas de información que ello conlleva.

Además, al disponer de una base de datos informatizada e integrada, han podido **mejorar en la rapidez de respuesta**. En este sentido, tener los procesos automatizados les ha permitido ser mucho más ágiles a la hora de dar respuesta a los donantes en casos urgentes, donde la rapidez de la respuesta es clave.

Aprendizajes a tener en cuenta:

1. **Acierto en el diseño organizativo.** Dado que los objetivos de la estrategia digital de la entidad estaban muy vinculados al área de marketing y captación de fondos, tiene sentido que el equipo digital esté dentro del área de marketing.
2. **Talento de los profesionales.** La entidad crea un equipo digital con las capacidades necesarias para liderar el cambio y servir de inspiración al resto de la organización.
3. **Empoderamiento del equipo.** Toda la organización recibe la formación necesaria para poder adoptar las herramientas y la cultura digital. Es necesario realizar una transferencia adecuada de competencias digitales a toda la organización. Así, además, se favorece el “intraemprendimiento”.
4. **Cultura que favorece la innovación.** Igualmente importante es crear una cultura digital abierta a la innovación, sin miedo al cambio y a probar nuevas formas de hacer las cosas. La transformación digital permite probar cosas, analizar los datos y evaluar el éxito de las acciones, y, por tanto, decidir de forma ágil y rápida lo que funciona y es recomendable repetir en el futuro y lo que no funciona. Es importante perder el miedo al error.
5. **Inversión ambiciosa y flexible.** La transformación digital necesita un presupuesto, no existe el “coste cero”. Y si además es flexible y deja un margen para poder jugar con las partidas presupuestarias, ayudará a no cortar las alas a la innovación que pueda surgir por el camino.
6. **Integración mundo digital y mundo físico.** El donante, usuario, activista..., es uno, no se puede diferenciar por canales (online vs offline). Es necesario alinear la estrategia digital con la estrategia general de la organización.

Fuente: caso elaborado gracias a la entrevista con María Butera (*Digital Manager* de Save the Children) y presentación de la experiencia en el Foro de Liderazgo (enero de 2017).

Bibliografía

- ALBAIGÈS, J. (2016), “La transformación digital del tercer sector”, post en el blog [www.tecnologia.org](http://www.tecnologia.org/?p=1465&lang=es), 12 de marzo de 2016. Disponible en: <http://www.tecnologia.org/?p=1465&lang=es>
- ALBAIGÈS, J. (2016), “10 retos TIC para 2016 en las ONL”, post en el blog [www.tecnologia.org](http://www.tecnologia.org/?p=1462&lang=es), 28 de enero de 2016. Disponible en: <http://www.tecnologia.org/?p=1462&lang=es>
- ARRILLAGA-ANDREESSEN, L. (2015), “Disruption for Good”, *Stanford Social Innovation Review*, primavera de 2015. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/disruption_for_good
- BACULARD, L.-P. (2017), “To Lead a Digital Transformation, CEOs Must Prioritize”, *Harvard Business Review*, enero de 2017. Disponible en: <https://hbr.org/2017/01/to-lead-a-digital-transformation-ceos-must-prioritize>
- BPRI (2009), *The marketing & communications needs of charities*, informe de Media Trust elaborado por BPRI (versión resumen), septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.mediatrust.org/uploads/126633780479421/original.pdf>
- BULL, D.; LUMLEY, T.; SABRI, F. y BOWLER, R. (2015), *TECH FOR COMMON GOOD: The case for a collective approach to digital transformation in the social sector*, NPC, diciembre de 2015.
- CARE2; NONPROFIT TECHNOLOGY NETWORK (NTEN); HJC y THE RESOURCE ALLIANCE (2016), “2016 Digital Outlook Report”, Nonprofit Technology Network. Disponible en: http://www.care2services.com/hubfs/Digital_Outlook_Report_2016.pdf?t=148399056036
- CARRERAS, F. (2016), “Liderazgo digital al alcance de todos”, crónica de la sesión a cargo de Franc Carreras (13 de enero de 2016). Disponible en: <http://www.esade.edu/web/esp/about-esade/today/events/viewelement/314461/1/13-01-2016/liderazgo-digital-alalcance-de-todos,-a-cargo-del-colaborador-academico-franc-carreras>
- CEREZO, J. (2016), “La transformación digital, una oportunidad para las fundaciones”, revista *Cuadernos*, de la Asociación Española de Fundaciones, núm. 34, octubre de 2016.
- ELEVATION (2017), “Best Nonprofit Websites of 2017”, página web. Disponible en: <https://www.elevationweb.org/best-nonprofit-websites/>
- EVERYACTION (2017), “The 100 best nonprofit website designs of 2016”, post actualizado el 26 de enero de 2017. Disponible en: <https://act.everyaction.com/best-nonprofit-websites-2016>
- GARCÍA, M. M. (2014), “5 excelentes ejemplos de páginas webs para captar fondos”, post en Semántica Social del 25 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.semanticasocial.es/2014/03/25/captar-fondos-ongs/>
- GARCÍA, M. M. (2014), “Cómo diseñar una landing page para captar fondos”, post en Semántica Social del 10 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.semanticasocial.es/2014/04/10/landing-page-captar-fondos-ong/>
- GARCÍA, M. M. (2017), “Webinar: Cómo optimizar la web de una ONG para captar donantes online”, presentación publicada el 10 de enero de 2017 para webinar del IEBSchool. Disponible en: <https://www.slideshare.net/iebschool/webinar-cmo-optimizar-la-web-de-una-ong-para-captar-donantes-online>
- GLOBAL CENTER FOR DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION (DBT CENTER) (2015), *Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries*, junio de 2015. Disponible en: http://www.imd.org/upload/IMD.WebSite/DBT/Digital_Vortex_06182015.pdf
- HERZOG, M.; PUTHIYAMADAM, T. Y NAUJOK, N. (2017), *10 Principles for Winning the Game of Digital Disruption*, publicado en la página web de Strategy+Business y disponible aquí: <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-for-Winning-the-Game-of-Digital-Disruption>

- INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU) (2015), "ICT Facts and Figures 2005, 2010, 2014", Telecommunication Development Bureau, International Telecommunication Union (ITU). Disponible en: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2016.pdf>
- MARTÍNEZ, E. y SERRANO, A. (2003), "La Brecha Digital: Mitos y Realidades", México, Editorial UABC, 175 páginas, ISBN 970-9051-89-X.
- MCCONNELL, J. (2015), "The Company Cultures That Help (or Hinder) Digital Transformation", *Harvard Business Review*, agosto de 2015. Disponible en: <https://hbr.org/2015/08/the-company-cultures-that-help-or-hinder-digital-transformation>
- MIT SLOAN MANAGEMENT y CAPGEMINI (2012), "The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peer in every industry", publicación electrónica. Disponible en: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage__How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf
- MOGUS, J. (2014), "Influence and Impact: The New Nonprofit Digital Team", post en la web de la *Stanford Social Innovation Review*, 5 de febrero de 2014. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/influence_and_impact_the_new_nonprofit_digital_team1
- MOGUS, J. y ROY, C. (2011), "The Seven Patterns of Nonprofit Digital Teams", post en la web de la *Stanford Social Innovation Review*, 25 de octubre de 2011. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/the_seven_patterns_of_nonprofit_digital_teams
- MOGUS, Jason; SILBERMAN, Michael y ROY, Christopher (2011), "Four Models for Managing Digital at Your Organization: The right structure and leadership for digital at your organization will impact your performance more than any other digital initiative", *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/four_models_for_organizing_digital_work_part_two
- M4SOCIAL (2017), "Seis cosas básicas que debe tener la web de una ONG", post en página de m4Social Inclusive Mobile, 9 de enero de 2017. Disponible en: <http://www.m4social.org/es/blog/seis-cosas-b%C3%A1sicas-debe-tener-web-ong>
- NONPROFIT TECH FOR GOOD (2014), "11 Responsively Designed Nonprofit Websites to Study and Learn From", post del 25 de febrero de 2014. Disponible en: <http://www.nptechforgood.com/2014/02/25/11-responsively-designed-nonprofit-websites-to-study-and-learn-from/>
- PwC (2017) 10 principles for winning the game of digital disruption, documento elaborado por el área digital internacional de PwC, disponible aquí: https://digital.pwc.com/content/dam/pwc-digital/US/Thought%20Leadership/pdfs/Digital_Disruption.pdf
- ROCA, G. (2014), *La transformación digital de los negocios*, RocaSalvatella.
- ROCASALVATELLA (2014), *Cultura digital y transformación de las organizaciones. Las 8 competencias digitales para el éxito profesional*. Disponible en: <http://www.rocasalvatella.com/es/8-competencias-digitales-para-el-exito-profesional>
- ROUGHAN, G. (2015), "Why charities need true digital transformation", artículo publicado en el blog Econsultancy, 17 de junio de 2015. Disponible en: <https://econsultancy.com/blog/66592-why-charities-need-true-digital-transformation>
- SOCIAL MOOD (s/f), "Seduce a tus usuarios con Inbound Marketing", documento de Social Mood. Disponible en: <https://es.slideshare.net/johegu/ebook-inbound-marketingv4>
- TOPNONPROFITS (s/f), "12 donation page best practices from study of top orgs (with examples)", post. Disponible en: <https://topnonprofits.com/examples/donation-page-examples-best-practices/>

TOPNONPROFITS (2017), “20 best nonprofit websites – 2017 Edition”, post. Disponible en: <https://topnonprofits.com/lists/best-nonprofit-websites/>

WHITEHEAD, F. (2014), “Digital technology in NGOs: does your manager get it?”, *The Guardian*, 8 de agosto de 2014. Disponible en: <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2014/aug/08/digital-jobs-ngo-development-structure>

WILSON, M. (2015), “Transforming the donor experience at our nonprofits”, post en el blog Digital Business Transformation, publicado el 2 de abril de 2015. Disponible en: <https://digitalbusinessblog.wordpress.com/2015/04/02/transforming-the-donor-experience-at-our-nonprofits/>

ZENITH (2016), “Zenith forecasts 75% of internet use will be mobile in 2017”, artículo del 27 de octubre de 2016. Disponible en: www.zenithmedia.com/mobile-forecasts-75-internet-use-will-mobile-2017

Otros recursos online

<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Informe PwC Davos:

<http://www.pwc.es/es/xx-encuesta-mundial-de-ceos.html>

Casi todo por hacer, Makers Fab Lab de Madrid:

http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/Estudio_Fablabs_Casi_Todo_por_hacer.pdf

El ecosistema de la innovación social, Cibervoluntarios:

<http://empodera.org/wp-content/uploads/2016/09/TECNOLOGIA-CIVICA-EL-ECOSISTEMA-DE-LA-INNOVACION-SOCIAL-EBOOK-EMPODERA-CIBERVOLUNTARIOS.pdf>

Open Innovation, Open Science, Open to the world, UE:

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/open-innovation-openscience-open-world-vision-europe>

El arte del emprendimiento lean, 2015, 2.ª edición:

<https://app.box.com/s/i6s93c1zm84vdvyhoy56n4ib7l0s6hxx>

Artificial Intelligence and Robotics - The Future Is Now [Documental] 2016:

<https://www.youtube.com/watch?v=t6iJrNE7nwQ>

PROGRAMA ESADE-PwC DE LIDERAZGO SOCIAL

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

Los objetivos del programa son los siguientes:

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

Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

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

INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL DE ESADE

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG, los emprendimientos sociales, la sostenibilidad y la innovación social.

FUNDACIÓN PwC

En el marco del Propósito de Firma de PwC, generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes, la Fundación PwC tiene el objetivo de contribuir en el ámbito de la educación y empleo y el apoyo al tercer sector. Esta labor la desarrolla a través de programas en los que contribuyen nuestros profesionales con sus capacidades y compromiso social y en colaboración con los actores sociales más relevantes.

LOS AUTORES

EMILIA CARALT

Investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE.

Licenciada y Máster en Dirección de Empresas (Lic&MBA) por ESADE-Universidad Ramon Llull. Actualmente es directora de la Fundación Real Dreams, entidad que conecta personas, empresas y ONG a través de herramientas digitales, siempre con el objetivo de generar un impacto social. La herramienta más conocida es migranodearena.org, una plataforma de *crowdfunding* solidario. Otras herramientas en línea solidarias de Real Dreams son donalo.org y cajassolidarias.org. Emilia cuenta con una experiencia de más de diez años gestionando marcas de gran consumo en departamentos de marketing en empresas multinacionales (Nutrexpa, United Biscuits Iberia, Novartis Consumer Health).



IGNASI CARRERAS

Director del Instituto de Innovación Social de ESADE
y profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia.

Es ingeniero industrial (UPC) y ha realizado programas de posgrado en Harvard, Stanford, Babson, EAE y ESADE. Es vicepresidente de Oxfam Intermón, entidad de la que fue director general de 1988 a 2005, y miembro de la junta directiva internacional de Oxfam. También es vicepresidente de la Fundació Jaume Bofill y miembro del patronato de Fundación Hazloposible y del consejo asesor de diferentes ONG y entidades. Ha formado parte de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative (GRI). Es fundador del Casal dels Infants. Es autor de diversos libros sobre liderazgo y gestión en las ONG y sobre solidaridad.



MARIA SUREDA

Coordinadora del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

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



ESADE

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL



INSTITUTO DE INNOVACIÓN
SOCIAL DE ESADE

Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès
Barcelona (Spain)
T. (+34) 93 280 61 62

innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu
www.esade.edu

FUNDACIÓN PwC

Paseo de la Castellana, 259 B
Edificio Torre PwC
28046 Madrid
T. (+34) 915 684 876

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