

# *La transformación digital en las ONG*

Conceptos, soluciones y casos prácticos

## Resumen ejecutivo





4

I'm  
p  
o

## ***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.

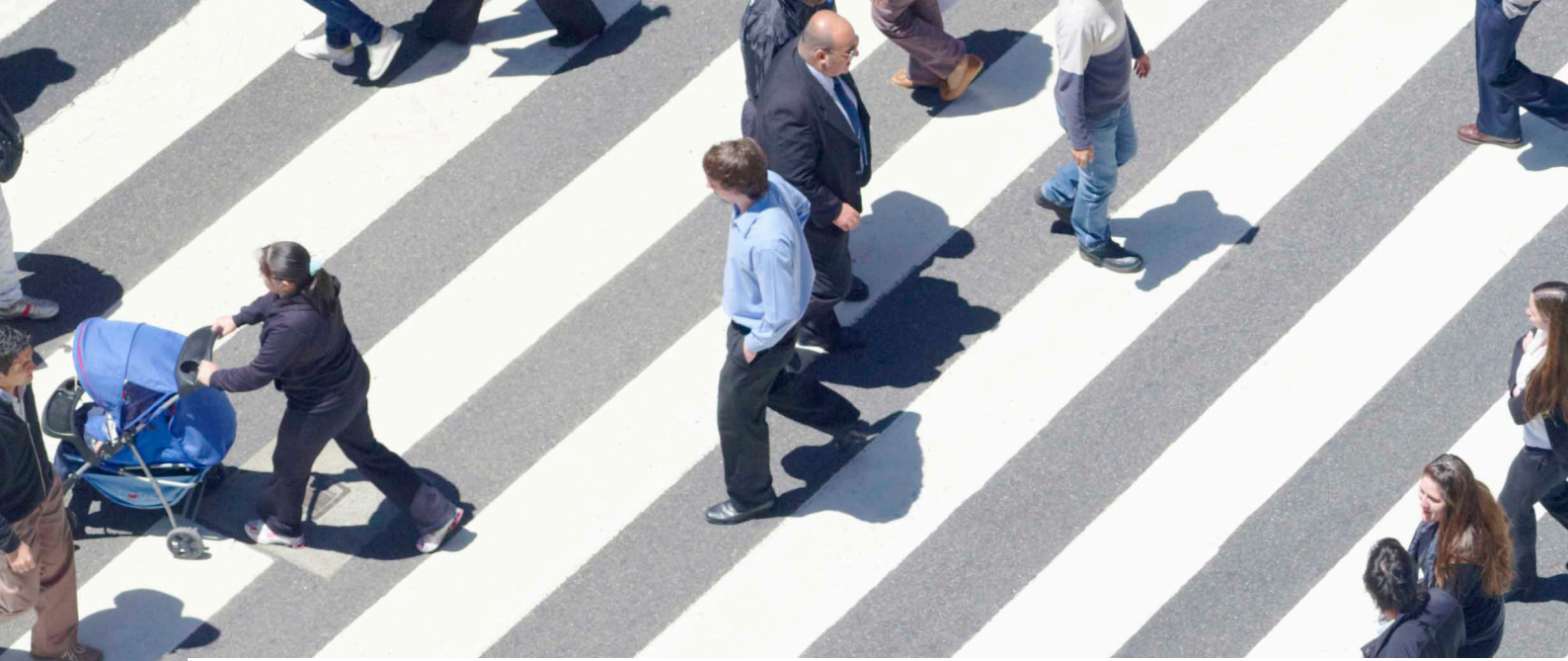
## ***Instituto de Innovación Social***

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.

Este documento es el resumen ejecutivo del informe *“La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos”* publicado en el marco del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. Autores: Emilia Caralt, Ignasi Carreras y Maria Sureda.



# La transformación digital, un catalizador de los grandes cambios de la sociedad

Estamos viviendo un momento de transformación sin precedentes provocado por muchos factores como la innovación tecnológica, los cambios demográficos, el rápido proceso de urbanización, las tensiones geopolíticas, la escasez de recursos y el cambio climático, que son algunas de las grandes tendencias que están transformando nuestra sociedad.

El proceso de transformación digital (TD) actúa como un catalizador de este proceso de cambio acelerando su velocidad en un entorno cada vez más exigente. En el mundo empresarial, la digitalización va mucho más allá del cambio tecnológico, y afecta de forma trascendental a la esencia misma de los modelos de negocio tradicionales.

El Tercer Sector, de la misma manera que el mundo empresarial, tiene que adaptarse y evolucionar rápidamente para hacer frente a las exigencias de esta transformación. Además de retos, la digitalización ofrece nuevas oportunidades que pueden ayudar de manera substancial al tercer sector a incrementar el impacto y la eficiencia de su labor.

El presente documento es el resumen ejecutivo del informe *“La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos”* elaborado por el Instituto de Innovación Social de ESADE en colaboración con la Fundación PwC. Nuestra intención es que sirva como punto de partida para explorar el reto de la TD en las entidades sociales y su impacto en todas las fases de su actividad, desde la captación de recursos, a la transformación de sus programas y servicios o a la mejora de los procesos.

Creemos que es nuestra responsabilidad con la sociedad compartir nuestro conocimiento en innovación digital y acompañar al Tercer Sector en esta vía de TD que ofrece oportunidades para acometer su misión con mayor impacto y hacer frente a los grandes retos sociales.





## La Transformación Digital en el Tercer Sector

Como hemos avanzado, actualmente todo el mundo habla de “transformación digital”. Especialmente desde el sector empresarial, aparece como una de las grandes oportunidades y también como una de sus preocupaciones.

Pero, ¿qué es la transformación digital?, ¿por qué en el Tercer Sector la debemos tener en cuenta? ¿cómo nos

afecta? ¿cómo podemos impulsar procesos de cambio hacia organizaciones alineadas con este nuevo entorno digital?

En el informe “*La transformación digital en la ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*” respondemos a estas preguntas y les ofrecemos una guía útil que les ayude a reflexionar y actuar en este proceso de TD desde estas perspectivas:



1

**Visión y estrategia**



2

**Marketing, fundraising e influencia digital**



3

**Programas y servicios**



4

**Gestión interna**



## Visión y estrategia

En los últimos años hemos asistido a un proceso de modernización en la gestión y el funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales. Con todo, la transformación digital supone un cambio exponencial y no cabe duda de que las organizaciones que no sepan adaptarse y sacar el provecho que ofrecen las nuevas tecnologías, pueden encontrarse con dificultades a la hora de desarrollar sus objetivos con eficiencia. Es así de sencillo: para sobrevivir como organización va a ser necesario plantearse un cambio profundo que transformará las operaciones y que podría incluso hacer replantearse la estrategia de la entidad.

En primer lugar, se deberá reconfirmar la visión y misión y articularla de manera que oriente el propósito de la entidad, pero también que integre 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 online, han creado webs, han abierto portales o se han incorporado a las redes sociales, fundamentalmente para difusión y captación de fondos y más minoritariamente para ofrecer sus servicios. Sin embargo, estas medidas pueden no ser suficientes si no se abordan desde una perspectiva estratégica.

La mayoría de las ONG aún están empezando en este ámbito. De hecho, sólo el 8% de las ONG tiene una estrategia digital definida como tal<sup>1</sup>. Muchas de ellas tienen iniciativas en marcha, pero en general sin una estrategia global

como entidad, a falta de la visión que consideramos necesaria para determinar sus objetivos.

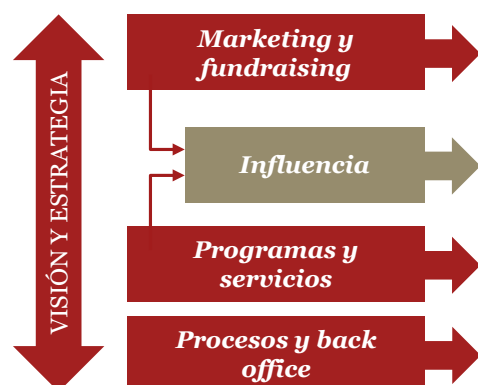
### Objetivos de la estrategia digital

Hemos preguntado a los Directivos de las ONG encuestadas, cuales son los objetivos que persiguen con su estrategia digital, y estas han sido sus respuestas:

- El 81% quiere llegar a mayor público o ampliar su base social.
- El 61% prefiere mejorar la eficiencia de su gestión interna.
- El 40% va a impulsar nuevos programas y servicios.

Sin embargo, la TD ofrece un ámbito de actuación mucho más amplio, en diferentes áreas y con unos objetivos claros, como detallamos en este cuadro:

### Ámbitos de actuación de la TD



### Objetivos

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

1. Fuente: Encuesta ESADE – PwC sobre transformación digital en las ONG, 2017.

## ¿Quién debe liderar la TD y cómo gestionar los equipos?

La TD nunca será exitosa ni se integrará en la entidad si no se adapta también la cultura organizativa. Un elemento clave para poder tener éxito es contar con líderes digitales, con capacidades en TD. Por eso, podemos afirmar que el reto de la transformación digital en las organizaciones se convierte en el reto de la transformación del talento. Sólo incidiendo en las personas, en sus capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes, cambiaremos las organizaciones. Los perfiles digitales deben tener una visión de cambio que inspire a la organización, así como 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 dicho cambio ha conseguido.

Es recomendable crear un equipo específico para el arranque del proyecto digital (como hacen el 47% de las ONG), aunque a medio o largo plazo debe buscarse la integración de forma transversal en la organización.

Existen diferentes modelos de estructura organizativa donde enmarcar el equipo digital, dependerá de cada caso (entidad y cultura propia, estado del proceso y nivel de madurez digital, objetivos, etc.), aunque de forma general una de las opciones recomendables es apostar por un modelo híbrido de estructura organizativa. En este modelo cada departamento lidera sus propias iniciativas digitales, aunque bajo la coordinación de un equipo experto digital que cuenta con la visión global.

En cualquier caso, para que el proceso tenga éxito, es necesario que el grupo de trabajo elegido esté impulsado directamente desde la alta dirección de la entidad y con la implicación de los órganos de gobierno.



## Retos para la elaboración de una estrategia digital

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.** 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 más de la mitad de ONG (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 digital.
- **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. La restricción presupuestaria afecta al 50 % de las ONG encuestadas, situándose como el tercer gran reto del sector.
- **El cambio cultural implica evitar la resistencia al cambio.** Hay que perder el miedo a la innovación y al cambio, especialmente en las organizaciones más pequeñas. No debemos pensar que el cambio digital solo es cosa de las grandes organizaciones con cuantiosos presupuestos, sino más bien una cuestión cultural que requiere de 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. 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.
- **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.



## Marketing, fundraising e influencia digital



La TD aporta herramientas que permiten conocer y comunicar mejor a nuestro público y colaboradores, con mayor potencial para generar *engagement* y fidelización.

El departamento de Marketing es desde dónde mayoritariamente se impulsan estas iniciativas en las ONG:

- Un 83% de ONG usa tecnología y nuevas herramientas para marketing y comunicación con colaboradores, y el 55% en la captación de fondos.
- El 81% tiene como objetivo de su estrategia digital llegar a mayor público o ampliar su base social.

Los avances en tecnología han multiplicado las herramientas y los canales disponibles cuyo uso requiere de una reflexión previa, análisis de las necesidades y planificación para optimizar esfuerzos. Dentro del ámbito de marketing, comunicación, captación e incidencia, algunas de las líneas de acción que apuntamos son:

- **Inbound marketing o marketing de atracción:** aportar contenido de valor a los socios para captar su atención y generar una relación duradera a la vez que darle opciones para participar.
- **Customer Journey:** plantear un modelo secuencial de viaje del donante (u otros colaboradores) incrementando su implicación y fidelización en cada etapa.

- **Página web atractiva:** conectada con redes sociales, *responsive*, accesible y con llamada a la acción.
- **Canales online y redes sociales:** las campañas de incidencia pública pueden ser una atractiva vía para ampliar la base. Los nuevos canales online y las redes sociales tienen un papel destacado al mejorar su rapidez de difusión y alcance.
- **Uso de herramientas de Big Data** que faciliten la recopilación y el análisis de los datos. Es una oportunidad para conocer mejor a nuestros donantes o beneficiarios y tomar decisiones en base a ello.
- **Las plataformas online de crowdfunding** se convierten en una nueva vía de captar fondos que optimiza los canales digitales para su difusión y permiten ampliar el alcance.

La situación actual requiere un planteamiento de una **estrategia multicanal integrada:** ofrecer una propuesta única y homogénea en todos los canales de comunicación y captación (tradicionales y online).

### Las nuevas herramientas digitales para el dialogo entre las ONG y sus grupos de interés

Por razones obvias, las ONG no siempre tienen los recursos y los presupuestos de tecnología de las empresas, pero al igual que en otros

ámbitos, el Tercer Sector puede aplicar modelos ya experimentados en otros sectores e incorporar buenas prácticas en materia de gestión de sus grupos de interés: usuarios, socios, voluntarios, empleados. Igualmente, es clave afrontar experiencias de éxito a la hora de gestionar la experiencia de usuario, concepto clave sin duda también en el ámbito social.

Por ello, ante 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. En este sentido, cabe destacar el potencial de las aplicaciones móviles para ofrecer una experiencia diferente que permita eliminar las barreras de acceso a la tecnología que tienen algunos colectivos desfavorecidos. También es relevante la capacidad de las plataformas tecnológicas para acceder a comunidades que pueden dar soporte y enriquecer los métodos tradicionales de activismo o ayuda a causas sociales.

Podemos hablar de tres olas o fases en el desarrollo de la gestión de la experiencia de usuario:

- **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.



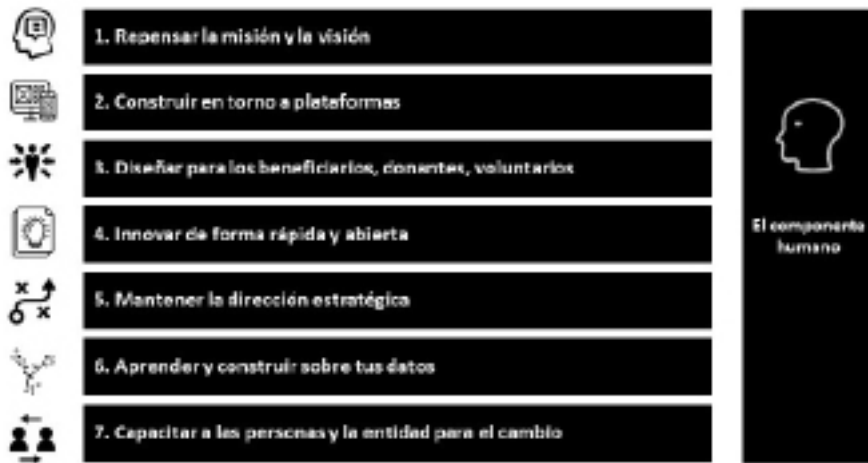
- **Ola 2. La era del fan.** Las herramientas no son suficientes por sí mismas, por lo que es necesario entender la experiencia del usuario, su voz y sus recomendaciones para la toma de decisiones. Incluye las mediciones de esta experiencia y la escucha activa.
- **Ola 3. La era de la inteligencia.** 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 han experimentado sectores como el de distribución y consumo, muy centrados en los clientes, se pueden trasladarse también al mundo social con el fin de mejorar y optimizar el diálogo con sus “usuarios”. Ello, sin duda, redundará en una mejora real de sus resultados y del cumplimiento de la misión de las entidades. Saber dónde nos situamos y el camino que tenemos por

delante es el primer paso para abordar el cambio que otros ya han experimentado y cuya experiencia podemos aprovechar.

Las nuevas tecnologías y la transformación digital pueden abrumar, nublar el foco y volverse un objetivo en sí mismas cuando en realidad debería ser todo lo contrario. La tecnología debería servirnos para poner el foco en cómo alcanzamos nuestra misión a través de la creación de experiencias diferenciales. En el corazón de la transformación digital está la oportunidad de encontrar nuevas maneras de relacionarse, estableciendo 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.

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



## 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, siempre 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 de nuevos agentes y favorece la colaboración entre personas y organizaciones. 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 rendir 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 quieran 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 en las campañas de denuncia social.



# 3



## Programas y servicios

El nivel de digitalización de los programas y servicios de las ONG es bajo, tal y como corroboran los datos de nuestra encuesta:

- Solo el 50% de las ONG encuestadas afirma que está utilizando las nuevas tecnologías en programas y servicios.
- Solo el 40% tiene como objetivo de su estrategia digital el desarrollo de nuevos programas o servicios.

El potencial de la TD es el de incorporar nuevas herramientas que permitan adecuar mejor los programas a nuestros usuarios, así como nuevas vías para conocerlos mejor y poder ajustar la oferta.

Existen tres áreas en las que la digitalización puede impactar en los programas de las ONG:

- Automatización de servicios.
- Oportunidades de colaboración.
- Cultura de la innovación.

En el ámbito tecnológico, la colaboración y la co-creación junto a otros agentes pueden ser una gran oportunidad para mejorar nuestra actividad y contar con expertos en áreas en las que nuestra ONG no cuenta con tanto conocimiento.

A la vez, se puede fomentar una cultura de innovación que promueva la proactividad y que genere un entorno propicio para la creatividad, sin miedo al fracaso. Una de las vías para lograrlo es acercarnos a nuestros usuarios y hacerles parte de la solución, muchas veces empleando una base tecnológica.

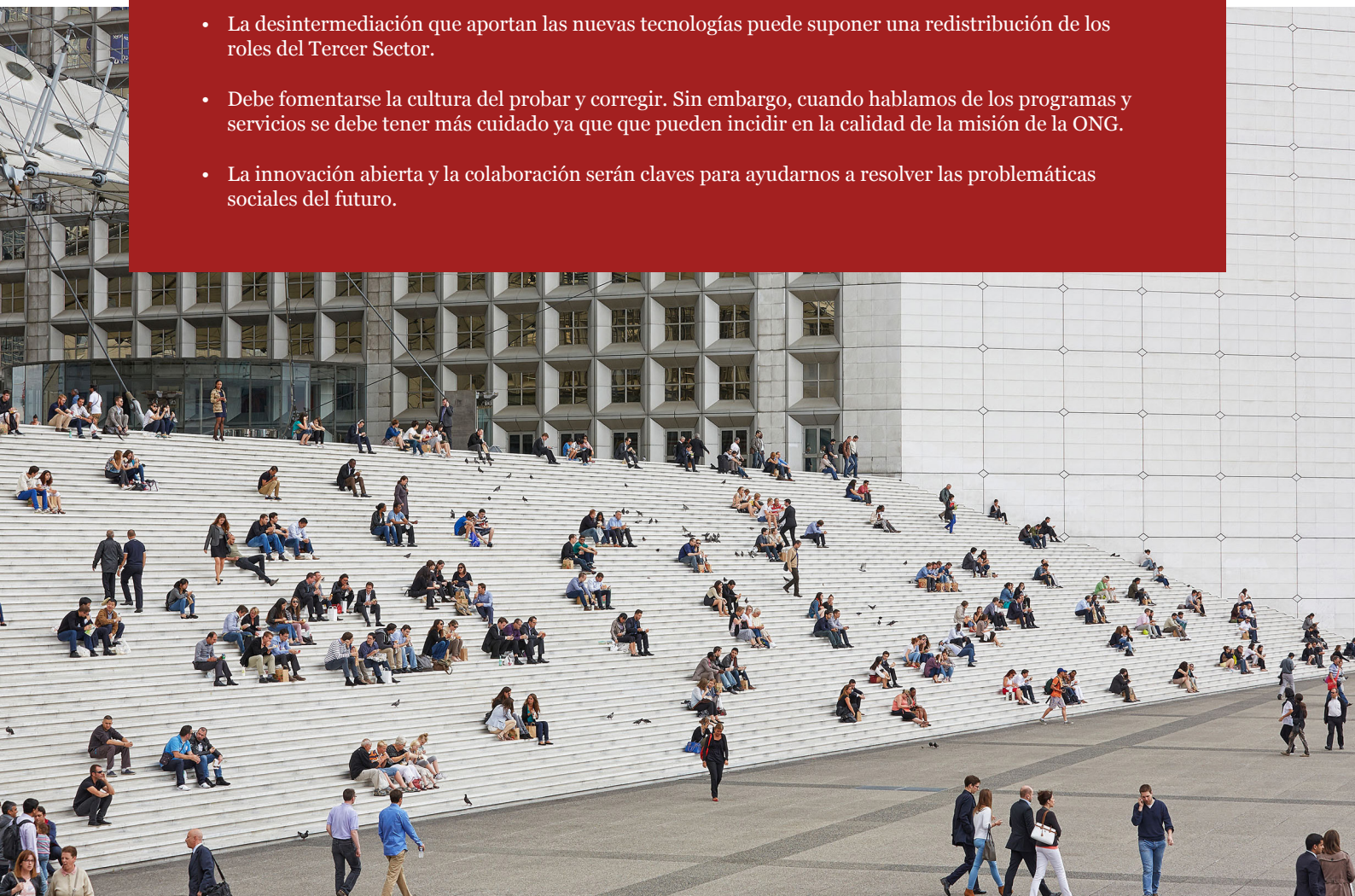
En esta nueva sociedad digital, la tecnología puede ayudar a la integración social y convertirse en una oportunidad para las ONG en su ámbito de programas y servicios.

Sin embargo, también hay retos ante la brecha digital que surge debido a las diferentes oportunidades de acceso a tecnología y que constituye sin duda una nueva área de actuación para el Tercer Sector.



## *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 ya 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.





## Gestión interna

Un elevado número de organizaciones han iniciado su camino hacia la digitalización optimizando sus procesos internos, usando la tecnología para aumentar la eficiencia. De hecho, es uno de los objetivos que se plantean el 61% de las ONG encuestadas.

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

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

A nivel de gestión del talento, la tecnología permite mejorar los procesos de captación y selección vía el uso de portales y aplicaciones móviles, la gestión de voluntariado, aportar ofertas formativas más flexibles para la plantilla, o incluso trabajar desde cualquier sitio gracias al uso de soluciones en la nube y otras herramientas de teletrabajo.

Otro ámbito de aplicación de herramientas tecnológicas y digitales es en los procesos de gestión, vía la automatización de algunos de los flujos de trabajo que permiten destinar mayor dedicación personal a tareas de aportación real de valor. Las herramientas más usadas por las ONG son:

- Gestión de datos y relaciones con los socios como el CRM (50%).
- Plataformas de colaboración e intranets (49%).

- Comunicación *online* en un espacio compartido por los diferentes agentes implicados.

A todo ello se suman cada día nuevas aplicaciones en los ámbitos de la robótica e inteligencia artificial. Todas estas opciones solo serán viables si se complementan con el cambio cultural necesario para que en el seno de la organización los equipos se adapten y acepten esta nueva forma de trabajar. También es muy positivo contar con *champions* digitales dentro de nuestros equipos (y en cada departamento) que actúen como prescriptores frente al resto, siempre que se hayan facilitado mecanismos de formación o de capacitación de los trabajadores en las nuevas herramientas, además de favorecer su participación en la priorización de las mejoras.

### Las ONG obligadas a afrontar nuevos retos ante los riesgos del ámbito digital

La TD conlleva un crecimiento significativo de los riesgos tecnológicos en el mapa de riesgos de las organizaciones, en concreto en lo que se refiere a ciberseguridad. Datos como que el 40% de los incidentes de seguridad ocurridos en las ONG provocaron pérdidas superiores a los 100.000 dólares de media por entidad o que el 44% de los servicios IT para las ONG se proporcionan a través de servicios *cloud*<sup>2</sup>, ponen de manifiesto la

necesidad de securizar el control de nuestras plataformas y la gestión de los proveedores de estas.

En este contexto de digitalización, consideramos que los siguientes puntos deben ser tenidos 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.
- **Cibercrimen:** recientemente se han producido una serie de ataques a diversos organismos, entre los que se encontraban 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 datos que mejoran y flexibilizan los procesos y servicios, así como la toma de decisiones de negocio, pero también incrementan la vulnerabilidad de las organizaciones por la exposición del volumen de datos que manejan.

2. Global State of Information Security Survey (GSISS), PwC, 2017.

- **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 tenerse 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, se han de considerar una serie de mejores prácticas que permitan la gestión del riesgo tecnológico en las ONG:

- Definición de una estrategia de ciberseguridad que permita contar con una visión global externa sobre las decisiones estratégicas y sobre cómo impacta en los planes de futuro de la organización.
- Adecuación de los procesos organizativos, jurídicos y tecnológicos al Reglamento de Protección de Datos.
- Adaptación y certificación de las mejores prácticas del mercado que tienen un impacto directo en las organizaciones.
- Concienciación del personal involucrado mediante la 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.



## *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.

# Recomendaciones sobre cómo abordar un proceso de cambio en transformación digital

# 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 que todas las acciones que han realizado en el ámbito de TD estaban alineadas con el mismo. El mismo principio puede aplicarse a Fundaciones y ONG. Es importante trazar un plan para los próximos 3 años y en ese plan dilucidar en qué se quiere que la digitalización ayude, dónde debe ser pieza clave y dónde no aporta ningún valor.

# 2

## **Evaluación de inversiones**

La velocidad del cambio de las tecnologías es una de las principales preocupaciones, por la incertidumbre sobre la capacidad para rentabilizar los nuevos modelos de negocio. Es importante evaluar las inversiones que se realizan en digital en su espectro más amplio.

# 3

## **Economías colaborativas**

La digitalización permite abordar inversiones desde un punto de vista colaborativo, por ello será necesario identificar aliados que estén en el mismo punto de evolución digital y buscar sinergias en dicha evolución, puesto que también permitirá reducir volumen de inversión en plataformas o proveedores si se realiza entre varios agentes.

# 4

## **Aprovechar el tejido de start ups**

La digitalización ha incentivado la creación de nuevas empresas de nicho muy especializadas que pueden ser una oportunidad para las ONG para acometer sus procesos de transformación digital. Muchas de estas *start ups* estarían dispuestas a colaborar con fundaciones y otras entidades, con beneficios por ambas partes.





### ***Generar fans***

La digitalización está provocando que los clientes sean más exigentes, al medio digital se le exige mayor retorno. Las Fundaciones y ONG deben conocer este factor, un mayor retorno tangible de sus inversiones a través del medio digital permitirá hacer más estrecha la vinculación con los donantes.

### ***Mayor foco en escuchar***

El medio digital también proporciona herramientas que permiten conocer la percepción de donantes, beneficiarios y otros *stakeholders*. Escuchar, y tener en cuenta lo escuchado, podría ayudar a capturar más donantes (identificando personas proclives a ayudar) y a identificar necesidades.

### ***Transformación externa e interna***

La transformación no debe ser solo de los canales de comunicación, la digitalización debe interiorizarse dentro del ADN de las Fundaciones y ONG, en todas las personas que participan. Sin embargo, también es necesario acompañar los cambios en transformación digital con la realidad de cada situación.

Para que este proceso de cambio sea un éxito deberán involucrar a todas las áreas de su organización, puesto que todos ellos deben apoyar el cambio para que sea éste sea efectivo.



Asimismo, es aconsejable formar al equipo con las competencias adecuadas y buscar el talento necesario para implantar entre todos eficazmente la estrategia digital.

## Casos de éxito

Se enumeran a continuación algunos ejemplos de ONG que han aplicado con éxito estrategias digitales en diferentes ámbitos y que se desarrollan con mayor detalle en la guía elaborada por el Instituto de la Innovación Social de ESADE en colaboración con la Fundación PwC.

<b>Estrategia y visión</b>	<b><i>Save the Children</i></b> El liderazgo y la visión para transformar el marketing y el <i>fundraising</i> digital.
<b>Marketing de atracción</b>	<b><i>Oxfam Intermón</i></b> El viaje del donante a través de un plan de Inbound Marketing con el uso de la herramienta HubSpot.
<b>Redes sociales</b>	<b><i>Greenpeace</i></b> <i>Influencers</i> y <i>youtubers</i> para salvar el Ártico. ( <a href="http://www.melepeconelartico.org">http://www.melepeconelartico.org</a> )
<b>Captación de fondos</b>	<b><i>Migranodearena.org</i></b> Plataforma de crowdfunding solidario. <b><i>Worldcoo</i></b> Financiación de proyectos sociales a través de donaciones de los usuarios que realizan sus compras en línea. <b><i>Goteo.org</i></b> Plataforma de cofinanciación de proyectos sociales.
<b>Influencia de las causas sociales</b>	<b><i>Change.org</i></b> Plataforma para peticiones de firmas. <b><i>Avaaz</i></b> Comunidad global de movilización online.
<b>Automatización de los programas y servicios</b>	<b><i>App Jobui</i></b> Aplicación que pone en contacto a jóvenes que buscan orientación profesional con mentores.
<b>Colaboración</b>	<b><i>Banc dels Aliments de Barcelona</i></b> Software de trabajo en red entre el banco de alimentos y los servicios sociales de la Administración Pública.





<b>Co - creación</b>	<b><i>m4Social</i></b> Iniciativa para acercar la tecnología a los colectivos más desfavorecidos.
<b>Innovación social</b>	<b><i>Bright Simons</i></b> Emprendedor social de Ashoka y su tecnología para luchar contra los medicamentos falsos.
<b>Innovación abierta</b>	<b><i>Challenge-Based Innovation (CBI Mediterranean)</i></b> Proyecto que une a un equipo de estudiantes con el CERN, en busca de nuevas soluciones a retos sociales.
<b>Data analytics</b>	<b><i>Savanamed</i></b> Técnicas de Big Data aplicadas en las historias clínicas.
<b>Voluntariado</b>	<b><i>Cibervoluntarios</i></b> Ofrece acercar las nuevas tecnologías a los ciudadanos gracias a acciones de voluntariado.
<b>Captación de talentos</b>	<b><i>HacesFalta.org</i></b> Portal específico del tercer sector en el que las ONG buscan perfiles profesionales y voluntarios.
<b>Gestión de la información</b>	<b><i>Sinergia CRM</i></b> Un CRM que se ha creado desde el tercer sector y para el tercer sector.
<b>Mejora de procesos</b>	<b><i>Arrels Fundación</i></b> Transformación digital de sus procesos internos, para aportar mejoras en los flujos de trabajo, en la planificación de los equipos y en la toma de decisiones basada en datos.

# ***Contactos***

## **Fundación PwC**

***Jesús Díaz de la Hoz***  
Presidente  
jesus.diaz.de.la.hoz@es.pwc.com

***Marta Colomina***  
Directora General  
marta.colomina@es.pwc.com

## **Instituto de Innovación Social ESADE**

***Ignasi Carreras***  
Director  
ignasi.carreras@esade.edu

***Maria Sureda***  
Investigadora  
maria.sureda@esade.edu





El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 236.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2018 PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Auditores S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.