



# Rol de las ONG

## Un sector en evolución





Este documento es el resumen ejecutivo del informe *Rol de las ONG: Un sector en evolución*, desarrollado en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021 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. Agradecemos a todas las personas que han participado respondiendo la encuesta que se realizó, a los participantes del programa e invitados por sus aportaciones en las sesiones de trabajo (foros) realizadas a lo largo del curso, así como a las entidades que han aportado la información para poder recoger sus casos ejemplo dentro de esta publicación, especialmente a La Rueda y Asociación Proyecto Hombre.

**Autores:**  
Mar Cordobés, Maria Sureda e Ignasi Carreras.



**Santiago Barrenechea**  
Presidente de la  
Fundación PwC



**Ignasi Carreras**  
Director del Programa  
Esade-PwC de  
Liderazgo Social

# Introducción

El contexto actual está marcado por una enorme incertidumbre y un ritmo de cambio cada vez más acelerado, lo que hace aún más difícil anticipar el futuro y las consecuencias de las acciones y decisiones que tomemos en el presente. Para hacerlo aún más complejo, la crisis provocada por la COVID-19 ha tenido un impacto dramático a nivel mundial, no sólo en el plano sanitario, sino que también ha provocado un efecto dominó con múltiples impactos socioeconómicos interrelacionados. ¿Qué implicaciones tiene este contexto para los líderes de las organizaciones sociales? Y, más importante, ¿qué se espera ahora de las

organizaciones sociales?, ¿cuál debería ser su rol y a qué prioridades deberían atender fundamentalmente?

Este documento resume las principales conclusiones del estudio realizado<sup>1</sup> en el marco del **Programa Esade-PwC de Liderazgo Social**, iniciativa conjunta de la Fundación PwC y el Instituto de Innovación Social de Esade, con el objetivo de ofrecer a los líderes de las organizaciones sociales algunas herramientas para encarar los enormes desafíos que nos aguardan y ejercer un liderazgo positivo y eficaz.

Los contenidos se desglosan en tres grandes bloques:

- I. **Principales desafíos:** Análisis de los principales factores de cambio que marcarán el futuro y su impacto en las organizaciones del tercer sector.
- II. **Rol y retos del tercer sector:** Percepciones tanto del propio sector como la visión externa sobre el papel que deben jugar las organizaciones sociales en este nuevo entorno.
- III. **Propósito y transformación de las organizaciones:** Incluye herramientas de carácter más práctico para reforzar el liderazgo en tiempos de incertidumbre, como pueden ser la teoría del cambio, la estrategia adaptativa o la gestión ágil.

<sup>1</sup> Versión completa disponible en <https://www.pwc.es/es/fundacion/informes-fundacion.html>

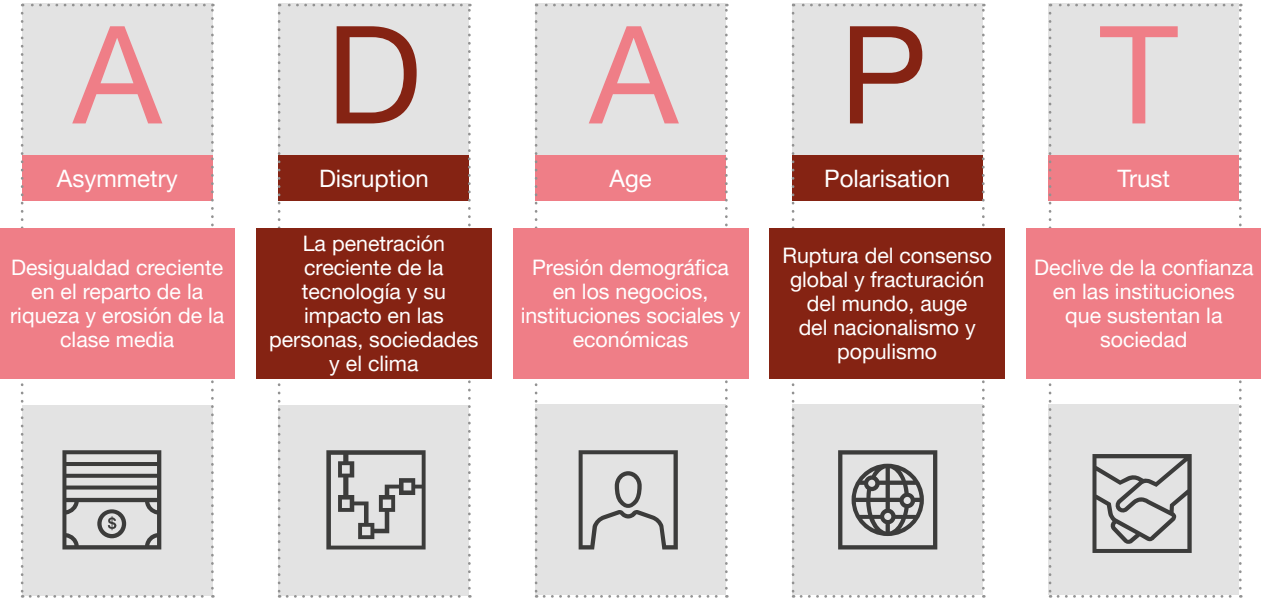


# Parte I.

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

Los principales desafíos identificados por la mayoría de los analistas y organizaciones del tercer sector giran alrededor de los retos demográficos y medioambientales, la disrupción tecnológica y el cambio en las relaciones de poder que está llevando a una polarización y disparidad crecientes. Estos son los recogidos en el marco ADAPT de PwC, que identifica una serie de desafíos urgentes, interdependientes y acelerados.

Figura 1  
Marco ADAPT



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

A este modelo, hemos **añadido un último factor de especial relevancia** para las organizaciones del tercer sector: la **diversidad**, con énfasis en todo lo relacionado con la equidad de género.

### Factores de cambio y su impacto sobre el tercer sector

Factor	Descripción	Consecuencias e implicaciones	Impacto para las entidades sociales
Asimetría: Nuevas relaciones de poder e incremento de las desigualdades	<p>El reparto de la riqueza ha alcanzado unos niveles de disparidad tan significativos que, en <b>2019</b>, el <b>44% de la riqueza mundial estaba en manos de menos del 1% de la población</b><sup>2</sup>. Al mismo tiempo se está produciendo una erosión continua de la clase media en la mayoría de los países.</p> <p><b>España se encuentra a la cola de Europa en lo que se refiere al reparto de la riqueza</b>, siendo uno de los estados en los que, desde la recesión iniciada en 2008, la distancia entre ricos y pobres ha aumentado más<sup>3</sup> y la pandemia de la COVID-19 ha empeorado esta situación<sup>4</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Las disparidades en oportunidades aumentarán, con una disminución de la movilidad social.</li><li>Las disparidades regionales corren el riesgo de agrandarse (dentro de los países y entre ellos).</li><li>Las fuentes tradicionales de dinero se reducirán.</li><li>Aumentará el número y la importancia relativa de las empresas privadas.</li><li>Combinado con la disrupción, los mercados de capitales perderán importancia.</li><li>La capacidad tecnológica creará mayor disparidad.</li><li>La base impositiva se reducirá.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>El <b>incremento de las desigualdades conllevará mayores demandas y la ampliación de su base de usuarios</b>.</li><li>Se deberá afrontar un panorama de financiación complejo.</li><li><b>Las organizaciones sociales necesitan ser agentes de cambio</b>.</li></ul>
Disrupción I: La aceleración de la revolución tecnológica	<p>La proliferación y avance de las nuevas tecnologías, si bien brindan grandes oportunidades<sup>5</sup>, también plantean retos como la creciente brecha en su acceso, el impacto de la robotización en el futuro del trabajo, o las implicaciones sobre la privacidad y la seguridad de los datos, entre otras.</p> <p><b>De especial relevancia para el contexto español es la influencia que la digitalización tendrá sobre la polarización creciente del mercado laboral</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dinámica de mercado cambiante y adaptación continua de modelos de negocio.</li><li>La transformación digital y la velocidad de ejecución serán un requisito de supervivencia para la mayoría de las organizaciones.</li><li>Las organizaciones deberán afrontar necesariamente las disrupciones que se vayan introduciendo en su sector si quieren continuar sobreviviendo.</li><li>La pérdida masiva de trabajo y la transformación de este conducirán a cambios regionales a medida que los sectores industriales se vean afectados.</li><li>Habrà un cambio continuo en la relación entre las personas y la tecnología.</li><li>El capital tecnológico será cada vez más un factor diferenciador.</li><li>Las instituciones lucharán por evolucionar, por lo que correrán mayores riesgos de fracasar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La tecnología ofrece oportunidades en términos de eficiencia, eficacia e impacto (gestión, atención, comunicación; y para la cohesión interna).</li><li>Se añade otra brecha para los colectivos más desfavorecidos.</li><li>Nuevas vías para llegar a los usuarios de las organizaciones sociales.</li><li>Falta avanzar en sector en todo lo relativo a la Inteligencia Artificial y los posibles beneficios de su aplicación.</li></ul>

<sup>2</sup> Credit Suisse (2019): 'Global Wealth Report'.  
<sup>3</sup> Oxfam Intermón (2019): Desigualdad 1- Igualdad de oportunidades 0. 'La inmovilidad social y la condena de la pobreza'. Disponible: <https://www.oxfamintermon.org/es/publicacion/desigualdad-1-igualdad-oportunidades-0>.  
<sup>4</sup> Institute of Political Economy and Governance, Pompeu Fabra y CaixaBank Research (2020)  
<sup>5</sup> PwC y Foro Económico Mundial (2021): 'Upskilling for Shared Prosperity'. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia/brecha-digital-prosperidad-compartida.html>

Factor	Descripción	Consecuencias e implicaciones	Impacto para las entidades sociales
Disrupción II:  La emergencia climática	<p>El calentamiento global aumentará los riesgos relacionados con el clima para la salud, los medios de vida, la seguridad alimentaria, el suministro de agua, la seguridad humana y el crecimiento económico<sup>6</sup>. La escasez derivada del cambio climático podría exacerbar los conflictos y afectar especialmente a las personas más pobres y marginadas.</p> <p>El desplazamiento resultante del cambio climático tendrá un gran impacto: se estima una media de 200 millones<sup>7</sup> de migrantes internos y externos.</p> <p>En España<sup>8</sup>, la emergencia climática tendrá grandes consecuencias tanto a nivel ecológico como económico: subida de temperaturas, sequías, fenómenos meteorológicos extremos y la degradación de los mares.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El aumento del nivel del mar desplazará a miles de personas, destruirá millones de hectáreas de tierra y provocará pérdidas potenciales de billones de dólares.</li><li>• La propensión a la sequía en diversos territorios influirá en las exportaciones agrícolas y la seguridad alimentaria mundial, y exigirá cambios en la forma en que las personas viven su vida.</li><li>• Los países más afectados por el cambio climático tendrán una situación financiera cada vez más precaria.</li><li>• Los gobiernos deberán abordar la tensión entre las regulaciones ecológicas y el crecimiento de las industrias y la economía.</li><li>• Se exigirá una transición a energía renovable, pero requerirá más tiempo y fondos de los disponibles.</li><li>• Los sistemas de salud pueden tener problemas con un mayor riesgo de pandemias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las organizaciones deberán tanto trabajar en la mitigación de los efectos del cambio climático como en la adaptación a tales cambios.</li><li>• Será necesario estrechar la relación con las organizaciones ambientalistas, donde el papel de las organizaciones de segundo y tercer nivel puede ser clave.</li><li>• Paralelismo con lo sucedido con la igualdad de género: son temas que deben integrarse de forma transversal en el trabajo de las ONG.</li></ul>
	<p>La población mundial alcanzará los 8.500 millones antes de 2030, y la edad promedio no deja de aumentar<sup>9</sup>. El envejecimiento de la población afecta especialmente a las economías más desarrolladas. En aquellas regiones que enfrentan altos aumentos de población, combinados con una creciente urbanización, surgirán serios desafíos en torno a la escasez de recursos, agravados, a su vez, por las consecuencias climáticas. Habrá grandes contrastes en los desafíos que enfrentan las naciones más viejas y las más jóvenes.</p> <p><b>En España, en el 2050, uno de cada tres españoles tendrá más de 65 años y más de 5,3 millones de ciudadanos serán mayores de 80 años</b><sup>10</sup>. La población española tiende hacia la pirámide invertida poblacional, y se suma el reto de la despoblación de su territorio rural, la baja densidad, la caída de la natalidad, o los efectos derivados de la sobrepoblación estacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las necesidades y patrones de consumo cambiarán significativamente.</li><li>• Habrá un desajuste de capacidad entre países (infraestructura, inversión, capacidad organizativa y personas).</li><li>• Se necesitará crear empleo en grandes proporciones en los países con poblaciones más jóvenes.</li><li>• La gente no podrá darse el lujo de jubilarse y supondrá una carga importante para el sistema.</li><li>• La gestión de nuevos programas de bienestar junto con una erosión de la base impositiva ejercerá una presión cada vez mayor sobre los gobiernos.</li><li>• Los sectores basados en el consumo experimentarán una desaceleración en países con poblaciones mayores.</li><li>• En las economías que envejecen, los trabajadores de más edad necesitarán trabajar más tiempo y aprender nuevas habilidades.</li><li>• El incremento del número de personas muy mayores afectará en la atención sanitaria, las pensiones y prestaciones sociales, y por tanto en la deuda pública.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las organizaciones del tercer sector deberán atender a las necesidades sociosanitarias de una población cada vez más envejecida.</li><li>• Las ONG deben superar la mirada fundamentalmente asistencialista sobre las personas mayores y desarrollar modelos de envejecimiento activo, escuchando e implicando más a las personas mayores.</li><li>• Con respecto a las migraciones, además de mitigar las causas de la migración forzada, las ONG deberán esforzarse por diseñar sistemas para la transitoriedad que ayuden a crear comunidades locales resilientes<sup>11</sup>.</li></ul>

Factor	Descripción	Consecuencias e implicaciones	Impacto para las entidades sociales
Polarización:  Ruptura del consenso global y un mundo fracturado, con aumento del populismo	<p>Los impactos de la globalización, la automatización y los cambios económicos, entro otros, han provocado un aumento del populismo, con <b>implicaciones para la calidad democrática y suponiendo un serio desafío a la cohesión social</b>.</p> <p>Hasta el año 2010, el populismo se consideraba un fenómeno puntual, pero las consecuencias de la crisis de 2008 propiciaron el desarrollo de partidos populistas, hasta el nivel actual en el que parecen estar firmemente establecidos en toda Europa.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A las organizaciones internacionales les resultará más difícil ser eficaces, ya que es más complejo llegar a consensos.</li><li>• Las preocupaciones locales de la gente se agudizarán y desplazarán otros problemas.</li><li>• Las decisiones políticas tendrán cada vez un alcance más limitado.</li><li>• La polarización social se volverá más extrema.</li><li>• Los países competirán por capital y talento.</li><li>• Habrá un aumento de los conflictos internacionales, la inseguridad y la inmigración.</li><li>• La integración profunda en países clave será importante para todas las empresas globales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las organizaciones sociales deberán enfrentarse a contextos ideológicos cada vez más complejos, lo que dificultará sus labores de sensibilización e incidencia.</li><li>• Dificultades por parte de las ONG para luchar contra la desinformación o las fake news.</li><li>• Se debe actuar de forma más conjunta y coordinada: cada organización difundiendo su mensaje particular es un método que ya no funciona.</li><li>• Es necesario acercarse más a la sociedad: “ponerse detrás” y aprender a escuchar, sirviendo de apoyo a lo que se mueve en la sociedad.</li><li>• Combatir la polarización se ha de convertir en un objetivo misional de las organizaciones, pues se considera que es uno de los factores que más van a afectar el sector en el futuro.</li></ul>
	<p>La erosión de la confianza en las instituciones comenzó hace años y esta tendencia se aceleró con la crisis financiera. A nivel global, en el último año<sup>12</sup>, cayó la confianza en los líderes políticos, religiosos, en los periodistas y en los empresarios. Las empresas se han convertido en esta época pandémica en la institución en que más se confía, mientras que la confianza en las ONG ha caído a nivel global en un punto.</p> <p><b>En España, la confianza en las ONG ha caído en 6 puntos respecto al año 2019.</b> En un contexto de pandemia en el que las ONG han intensificado sus labores asistenciales y de prestación de servicios, es sin duda necesario reflexionar cuáles pueden ser las causas.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si los gobiernos, las empresas y las instituciones no pueden encontrar una manera de reconstruir la confianza, tendrán dificultades para impulsar el nivel de cambio necesario en un mundo que cambia tan dinámicamente.</li><li>• Las instituciones seguirán devaluándose y sufrirán los efectos corrosivos de la corrupción.</li><li>• Aumentará la preocupación por la seguridad personal y digital.</li><li>• Continuará el aumento del tribalismo y la desconfianza hacia quienes están fuera del propio grupo.</li><li>• El creciente escepticismo hará que sea más difícil impulsar cambios significativos.</li><li>• El creciente debate sobre la verdad, junto con la falta de comprensión del impacto real de las redes sociales en la confianza social, generará mayores oportunidades de desinformación.</li><li>• Los gobiernos aumentarán las regulaciones para mantener los datos en su territorio.</li><li>• Se crearán nuevas instituciones de base tecnológica, muchas de ellas basadas en un modelo <i>peer to peer</i>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las organizaciones sociales necesitan avanzar en transparencia y rendición de cuentas, así como mejorar su capacidad para comunicar sus resultados e impacto.</li><li>• Mejorar la conexión con los colectivos con los que se trabaja y, especialmente, los jóvenes.</li><li>• Avanzar en alianzas con actores de otros sectores.</li><li>• Cambiar la forma en que se comunica: “personalizar” a las organizaciones, ponerles cara, visibilizando tanto a sus líderes como a sus usuarios.</li></ul>

<sup>6</sup> IPCC, 2018: ‘Global Warming of 1,5°C’.

<sup>7</sup> Comisión Europea, 2018: [https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/10\\_trends\\_shaping\\_migration.pdf](https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/10_trends_shaping_migration.pdf)

<sup>8</sup> Ministerio para la Transición Ecológica y el reto demográfico (2020): ‘Impactos y riesgos derivados del cambio climático en España’. Disponible en: [https://es.scribd.com/document/493230332/Impactos-y-riesgos-derivados-del-cambio-climatico-en-Espana#download&from\\_embed](https://es.scribd.com/document/493230332/Impactos-y-riesgos-derivados-del-cambio-climatico-en-Espana#download&from_embed)

<sup>9</sup> UN Department of Economic and Social Affairs (2019): ‘World Population Prospects: The 2019 Revision’.

<sup>10</sup> Son datos del informe de Proyección de la Población Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

<sup>11</sup> Forum for the Future, 2019.

<sup>12</sup> Edelman (2020): ‘Edelman Trust Barometer 2020’. Disponible en: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

Factor	Descripción	Consecuencias e implicaciones	Impacto para las entidades sociales
Diversidad y feminismo	<p>En los últimos años, ha habido avances notables con referencia a los movimientos ligados a la diversidad y la igualdad de género. Se ha puesto de manifiesto de forma inequívoca los beneficios de la diversidad en las organizaciones, mientras que las mujeres han seguido escalando posiciones y asumiendo puestos de liderazgo.</p> <p>Sin embargo, la pandemia de COVID-19 parece estar teniendo un efecto regresivo<sup>13</sup> sobre la igualdad de género.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Las mujeres sigan escalando posiciones de poder en todos los ámbitos y su voz se escuche con más fuerza.</li><li>Habrà una mayor sensibilización social sobre las cuestiones relacionadas con la equidad de género.</li><li>La diversificación de la población puede provocar “ansiedad demográfica”, referida a la percepción de que otras personas no piensan y actúan de la misma manera que nosotros<sup>14</sup>.</li><li>Todos los factores de cambio mencionados tienen además una brecha de género: las mujeres son a menudo las más afectadas por las consecuencias de la crisis climática, en el reparto desigual de la riqueza, menos oportunidades para acceder al mercado de trabajo y remuneraciones más bajas; tienen también más dificultades para acceder a la tecnología, y suelen tener esperanzas de vida mayores que las de los hombres, teniendo situaciones de mayor vulnerabilidad en la tercera edad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Las organizaciones sociales deberán tener en cuenta a las personas cuya vulnerabilidad se ve directamente afectada por las consecuencias negativas de todas estas macrotendencias, así como integrar sus perspectivas y amplificar su voz.</li><li>Es necesario reforzar la diversidad en el seno de las organizaciones sociales: en las plantillas, pero también en sus órganos de gobierno, así como una mayor participación de sus usuarios en la toma de decisiones.</li></ul>



<sup>13</sup> World Economic Forum (2019): ‘Global Gender Gap Report 2020’.

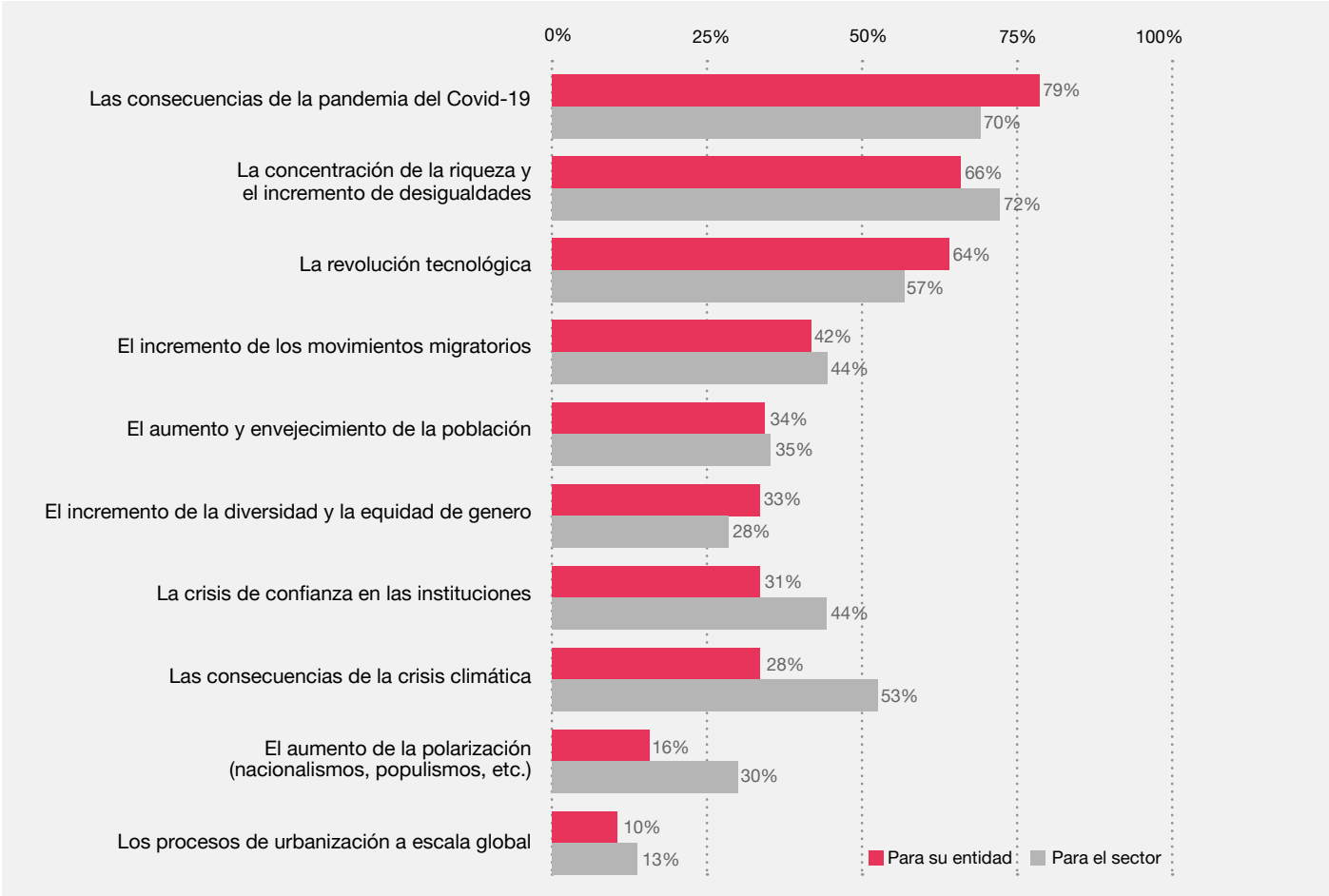
<sup>14</sup> SITRA (2020): ‘The population is ageing and diversifying’. <https://www.sitra.fi/en/articles/megatrend-2-the-population-is-ageing-and-diversifying/>

El impacto de los factores de cambio sobre el tercer sector

Según la encuesta realizada en el marco del programa<sup>15</sup>, el factor que más preocupa al sector son las consecuencias de la pandemia, seguido del incremento de las desigualdades y de la revolución tecnológica. Las personas encuestadas del ámbito empresarial, en cambio, consideran que los factores más relevantes a los que deben hacer frente las ONG son el incremento de los movimientos migratorios y el incremento de las desigualdades y la concentración de la riqueza.

Es interesante destacar que las consecuencias de la crisis climática es un factor que muchos encuestados/as consideran más relevante para el sector en general que para su organización en particular. Se detecta, por tanto, una dificultad de las organizaciones para comprender la transversalidad de este factor y su impacto en cualquier tipo de organización, no únicamente las que trabajan en el ámbito medioambiental.

Figura 2 Factores que más preocupan a la entidad social y al Tercer Sector en general



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

<sup>15</sup> Realizada en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021, y presentada en un informe específico como primer avance del estudio presentado en este documento. La encuesta se ha realizado de enero a marzo de 2021, con una muestra de 1.693 personas, distribuidos en 519 personas que trabajan en organizaciones sociales y 1.174 respuestas de personas de fuera del sector. Los resultados completos de la encuesta están disponibles: <https://www.pwc.es/es/fundacion/rol-ong-resultados-encuesta.html>



El impacto de la crisis provocada por la COVID19

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

En muchos casos, a las organizaciones sociales **se les ha pedido que hagan más con menos recursos y menos personal.** La situación generalizada de crisis económica afecta también a la capacidad o prioridades<sup>16</sup> de empresas, donantes e individuos de colaborar con las organizaciones sociales.

La crisis ha tenido también un claro impacto en la adaptación tecnológica de las entidades del Tercer sector, ya que **la necesidad ha acelerado la transformación digital,** aunque para muchas organizaciones aún queda un largo camino por delante, y no todas han podido continuar prestando sus servicios<sup>17</sup>.

**La pandemia también ha acelerado y agilizado en muchos casos los procesos de colaboración entre entidades,** a la vez que éstos han tomado un carácter mucho más estratégico.

Esta crisis ha puesto de manifiesto también la debilidad del sector en lo relativo a su **visibilidad y dificultad para posicionarse como un actor decisivo en la planificación de las políticas sociales.** A pesar del papel clave que están jugando muchas organizaciones para paliar las consecuencias de la pandemia, lo cierto es que no se ha conseguido la visibilidad y reconocimiento en la opinión pública que sería deseable.

Sin embargo, aunque la pandemia plantea muchos desafíos al tercer sector, también **supone una oportunidad para reposicionarlo,** especialmente en un momento en el que las prioridades de muchos individuos, organizaciones y gobiernos están cambiando. Puede ser el momento adecuado **para que las organizaciones sociales den un paso adelante y reclamen un papel protagonista en la recuperación y reconstrucción de nuestras sociedades.**

La evolución del ecosistema social

La última década ha estado marcada por la **aparición de nuevos actores en la resolución de los retos sociales,** como pueden ser los emprendedores y empresas sociales, pero también, cada vez con más frecuencia, empresas socialmente responsables. De esta manera, **las ONG ahora se encuentran compartiendo el territorio con organizaciones con fines de lucro, a veces como colaboradores y a veces como competidores.**

Ante el auge de estos nuevos actores, varios donantes comienzan también a mirar la financiación con ojos diferentes. **De un modelo filantrópico que fundamentalmente se basaba en las donaciones y/o subvenciones, estamos pasando a un modelo donde, además del impacto social, se busca la rentabilidad económica.**

Con este, **las ONG se están viendo cada vez más impelidas a adoptar nuevas estrategias de financiación,** incluyendo el desarrollo de enfoques comerciales y de nuevas vías de generación de ingresos o procesos de hibridación<sup>18</sup>.

La relación de las ONG con las Administraciones Públicas es objeto de debate desde hace años, un debate que se ha profundizado en el momento.

“

La crisis como oportunidad

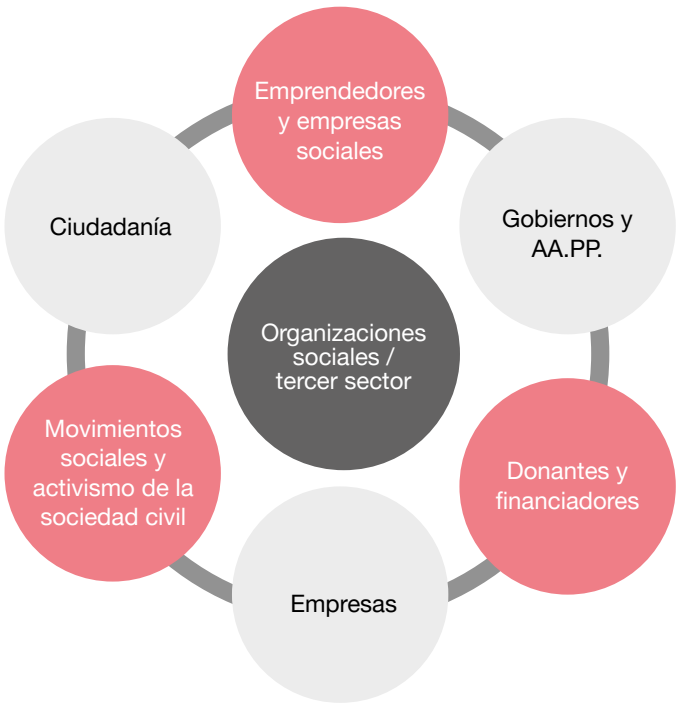
“ha sido muy difícil en muchos sentidos, pero también muy positivo en la adaptación de nuestra cultura para que sea más fluida, ágil y sin papel”.

Fuente: Aportación de uno de los directivos participantes del Programa de Liderazgo Social.

actual, en el contexto de la crisis de la COVID-19. **La extrema dependencia de muchas organizaciones de la financiación pública ha dificultado tanto los procesos de innovación y mejora continua, así como la labor de incidencia social y política**<sup>19</sup>. Por otra parte, la crisis sanitaria ha puesto de manifiesto la necesidad de mayor coordinación entre ambos actores.

A todo ello hay que añadir **el auge de movimientos sociales y el activismo de la sociedad civil,** que ha tenido un **impacto importante en lo relativo al rol que el tercer sector debe jugar en la sociedad.** Además, **no hay que olvidar que los ciudadanos, a título personal, también están demandando un papel más activo.**

Figura 3 Actores del ecosistema social



Fuente: Elaboración propia

<sup>16</sup> Ideas infinitas (mayo 2020): 'Mapa Sistémico. Financiación de las entidades no lucrativas en el contexto del COVID-19'. Revisado por la Asociación Española de Fundraising.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Más información sobre estas tendencias en la anterior publicación: Cordobés, Carreras, Sureda (2020): 'ONG emprendedoras. Nuevos modelos de ingresos en el contexto actual de grandes incertidumbres y cambios'. Programa Esade- PwC de Liderazgo Social.

<sup>19</sup> Rodríguez Cabrero, Marbán Gallego (2019): 'Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social, Plataforma del Tercer Sector'.

# Parte II.

## Rol y retos del tercer sector

Los líderes de las organizaciones sociales se enfrentan a una avalancha de decisiones críticas mientras buscan formas de mantener la continuidad de sus servicios y programas, apoyar a su propio personal y adaptarse para satisfacer las necesidades cambiantes de sus comunidades y usuarios. Muchos de los problemas e impactos en el sector no son nuevos. La pandemia ha exacerbado los desafíos existentes además de plantear nuevos interrogantes: ¿cambiarán las políticas sociales y en qué afectarán estos cambios al tercer sector?, ¿qué oportunidades se le plantean al sector en este nuevo contexto?, ¿podrá el sector reclamar un papel más activo para afrontar los retos globales?, ¿se afianzarán las colaboraciones con las administraciones públicas y las empresas?, ¿quedará desdibujado su papel ante la emergencia de nuevos actores sociales? En definitiva, **¿qué rol deben y deberán jugar las organizaciones del tercer sector teniendo en cuenta los principales factores de cambio que afectarán el futuro?**

### ¿Qué rol deberían jugar las entidades sociales en el futuro?

La reflexión sobre el rol de las organizaciones sociales es una discusión viva a nivel global desde hace años, pero la disrupción de la pandemia de la Covid-19 ha vuelto a poner a muchas organizaciones en situaciones límite, que

las fuerzan a volver a interrogarse sobre su sentido, su misión y el valor añadido que aportan.

La valoración de las ONG por parte de la sociedad sigue siendo mayoritariamente positiva<sup>20</sup>, sin embargo, es innegable que las ONG enfrentan muchos desafíos relacionados con su rol y el papel que juegan o deberían jugar en las sociedades actuales y futuras.

#### El rol del tercer sector

Un 88% de las personas de fuera del sector piensan que la labor que realizan las ONG es bastante o muy importante. Esta valoración se refleja también en el elevado porcentaje de encuestados que está de acuerdo con la afirmación: “Las ONG son imprescindibles, actúan donde es más necesario socialmente” (un 87% afirma estar de acuerdo).

Los **elementos más valorados** de las ONG son, fundamentalmente, que **trabaje en causas y problemáticas vinculadas a la realidad**; que **transmita confianza** y sea transparente con su información; y que **sea eficiente** y consiga resultados (seleccionado por un 63%).

Adicionalmente, los resultados de la encuesta realizada entre responsables del sector social muestran que **existe una gran**

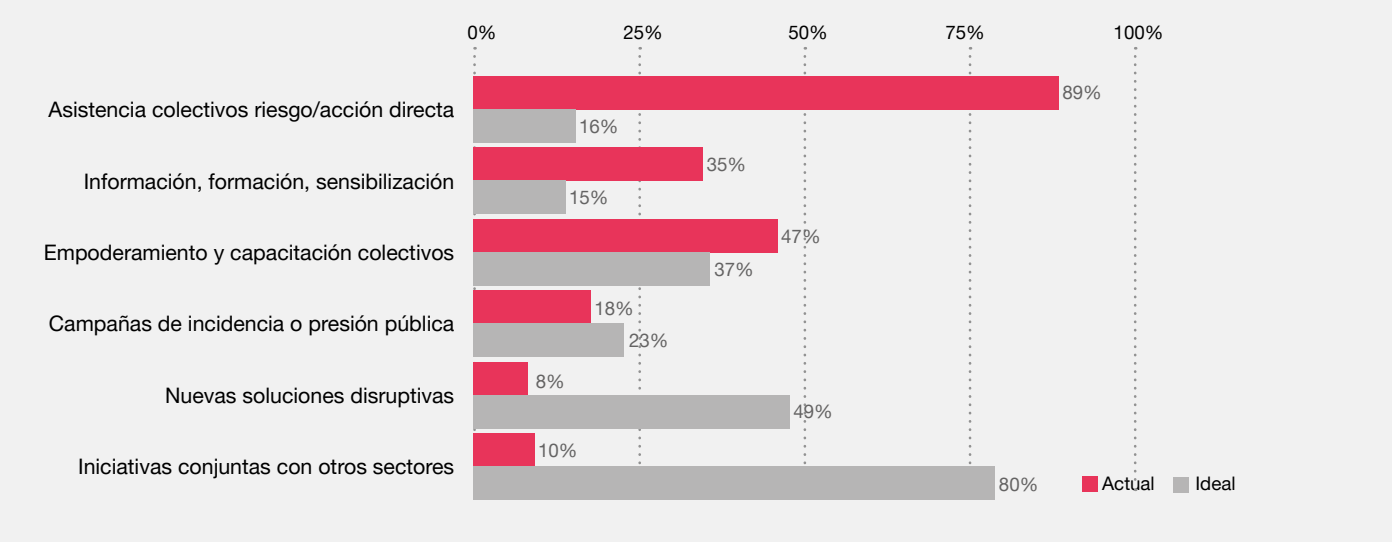
disparidad entre el rol que el tercer sector tiene en la actualidad y el que considera que debería tener.

Si bien en su rol actual, según el propio sector, es claramente prioritario el rol asistencial en apoyo a los colectivos en riesgo, se considera que esta labor debería tener menor peso en el futuro. Por el contrario, se produce la situación inversa con el rol de la colaboración con otros actores, actualmente muy poco significativa, pero considerada prioritaria en el futuro.

Por el contrario, desde fuera del sector, la mayoría opina que las ONG deberían seguir focalizando su acción en labores principalmente asistenciales, en colaboración con otros sectores.

Figura 4

Rol de las ONG - Percepción sector: ¿Cuáles son los roles a los que las ONG están dedicando más tiempo actualmente (ACTUAL)? ¿Y cuáles deberían ser los prioritarios en el futuro (IDEAL)?



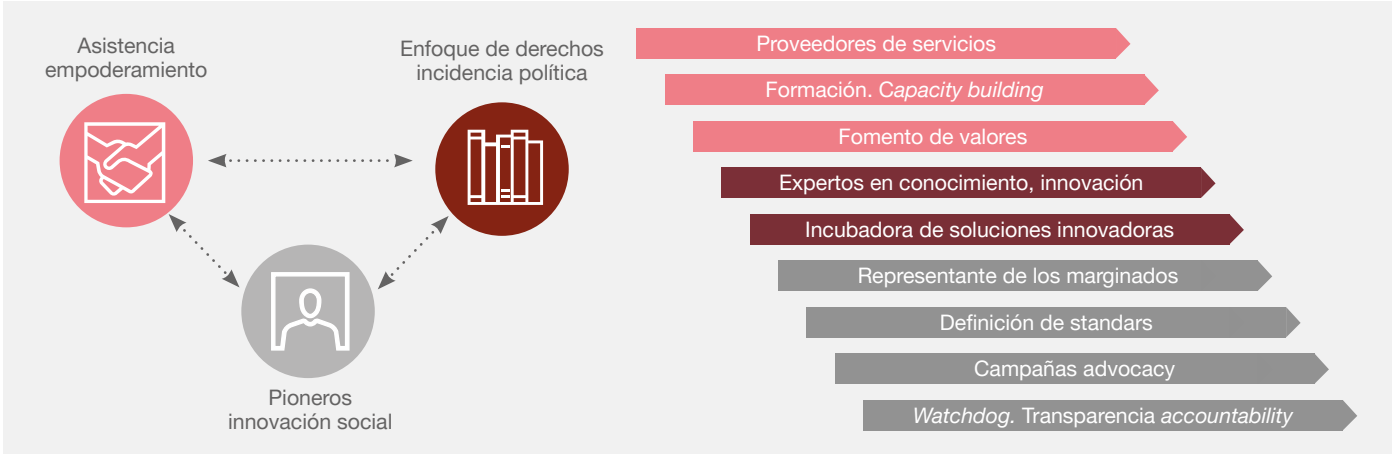
Fuente: Esade-PwC (2021). (Muestra 516 respuestas. Encuestados del sector)

### Asistencia versus Incidencia e Innovación Social

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

Figura 5

Los posibles roles de las entidades sociales



Fuente: Adaptado de 'The future rol of civic society'. World Economic Forum

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

### Repensando el rol de nuestra ONG

- Debe ser acorde con tu misión, visión y valores para tener impacto social.
- Aporta valor añadido respecto a otros actores.
- Relevante según retos del contexto actual y futuro.
- Factible conseguir altos resultados con tus activos y competencias institucionales.
- Se puede asociar a un modelo de financiación sostenible.
- Cataliza la pasión de tu equipo y base social.

<sup>20</sup> 'Perfil del Donante 2020'. Disponible en: <https://www.aefundraising.org/resultados-del-perfil-del-donante-2020/>

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

**¿Podemos fomentar la innovación social sin reconvertirnos en organizaciones colaborativas?**

El contexto en el que operan las organizaciones sociales es cada vez más complejo, más interconectado, más cambiante e incluso impredecible. Cada vez resulta más difícil para una organización tener una capacidad de acción o incidencia suficiente para conseguir un impacto, un cambio duradero. La colaboración con otros actores, especialmente aquellos distintos a nosotros y de fuera del sector, es y será cada vez más clave para las ONG del mañana.

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

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

**¿Qué plus de transformación social aportan las ONG de prestación de servicios respecto a las empresas sociales y las empresas responsables?** Es una cuestión que el sector no puede obviar. Las ONG siguen mayoritariamente funcionando tal y como se crearon hace ya muchas décadas. Los retos a los que se enfrentan han evolucionado y también debe evolucionar la manera de responder ante ellos. Han surgido nuevos actores como los emprendedores y empresas sociales y las empresas responsables que, en algunos casos, están ofreciendo soluciones más eficientes y eficaces para diversas problemáticas sociales. Es evidente que muchas tareas que

realizan las entidades sociales siguen siendo necesarias, incluso algunas más que nunca, pero es necesario repensar e innovar en las soluciones que se ofrecen. Las ONG necesitan ser estructuras más dinámicas y flexibles, más capaces de adaptarse y evolucionar con el contexto, orientándose siempre a la consecución de un impacto social y no hacia la conservación de una estructura o manera de hacer determinada.

**La necesidad de aumentar la visibilidad y reconocimiento del sector**

Una de las cuestiones que la crisis de la COVID-19 ha puesto sobre la mesa es la escasa visibilidad y reconocimiento que ha tenido el tercer sector. La aparición de otros actores sociales ha puesto en cuestión la utilidad y eficacia de las ONG, a la vez que la digitalización y, con ella, la posibilidad de ejercer la solidaridad de una forma mucho más directa ha hecho obsoleto el rol de intermediación que muchas de ellas han jugado. El papel que las ONG jugaban en el pasado parece haber quedado diluido, lo cual puede llegar a convertirse en un problema serio de credibilidad, financiación y representación<sup>21</sup>. Se requieren nuevos modelos de organizaciones y de participación adaptadas a este nuevo contexto.

**El sector tiene, por tanto, la asignatura pendiente de incrementar su visibilidad a través de un discurso propio basado en evidencias rigurosas y prácticas exitosas que ponga en valor su contribución a la cohesión social y al bienestar.** Un reto clave en este sentido es el de mejorar la comunicación de las organizaciones sociales y ser capaz de generar “nuevas narrativas sustitutivas”, por ejemplo, segmentando mucho mejor las audiencias y apoyándose en organizaciones más pequeñas y ágiles<sup>22</sup>.

“

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

Fuente:  
Aportación de uno de los directivos participantes del Programa de Liderazgo.

“

“Se necesita innovación sistémica, no avanzar en digitalizar la captación de fondos o en la ayuda al beneficiario, sino lo que necesitamos es innovación en global. Los vehículos que tenemos como tercer sector no encajan con el contexto actual. Estamos utilizando un martillo para intentar meter un tornillo, que funciona, pero no es el método más eficiente”

Fuente:  
Pablo Santaufemia, CEO y cofundador de Bridge for Millions en el Foro de Liderazgo Social ESADE- PwC, Madrid 2021.

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

Esta cuestión es recurrente cuando se trata de la comunicación de la acción social, tanto por parte de entidades sociales como de empresas o fundaciones corporativas. Tradicionalmente, la comunicación de la acción social ha sido un tema controvertido, ya que prevalecía la clásica mención de “hacer el bien sin que tu mano izquierda sepa lo que hace tu derecha”. Sin embargo, nuevos planteamientos llevan a reflexionar sobre el valor que tiene, para contribuir directamente a la transformación social, dando visibilidad a problemas sociales invisibles por parte de la sociedad y conseguir traducirlo en acciones, movilizándolo a la sociedad para lograr cambios de conductas y de comportamiento.

Para profundizar sobre ello, podemos analizar esta cuestión desde el punto de vista de los diferentes objetivos que persigue esta comunicación:

**Marca.** Comunicar la misión de la entidad y sus actividades para fortalecer la marca de la entidad. La búsqueda de este objetivo debería completarse contestando a preguntas del tipo: ¿Para qué quieres difundir tu actividad? ¿Para qué quieres que te conozcan? Seguramente, las respuestas que demos a estas preguntas nos llevarán a los objetivos siguientes.

**Incidencia.** Comunicar para concienciar a la sociedad, transmitir los grandes problemas y persuadir para lograr un cambio de comportamiento. Por ejemplo, “quiero conseguir una sociedad más sensible con los problemas medioambientales y que cambie su comportamiento consumiendo de manera más sostenible”, o bien “quiero conseguir una sociedad que ayude a los colectivos más vulnerables y quiero que cambie la regulación”. La comunicación es una herramienta imprescindible para lograr resultados como estos.

**Captación.** Comunicar para obtener fondos y donativos. Tiene dos variantes: “mi finalidad principal es captar fondos para una causa y distribuirlos”, o bien “mi finalidad es desarrollar los programas y necesito comunicar para asegurarme la sostenibilidad económica”. Aunque puedan

parecer muy similares, en el primer caso, la captación se convierte en el objetivo principal y, en el segundo, es un requisito para la actividad.

**Comunidad.** Comunicar para captar nuevas adhesiones a la causa social y generar compromiso con mi comunidad; con mis socios, beneficiarios, donantes, voluntarios o simpatizantes. En todos los objetivos, pero especialmente en este, es relevante conocer bien al receptor del mensaje y adaptar la comunicación a cada uno de los segmentos.

Todos estos objetivos están relacionados y se retroalimentan, pero es relevante entender hasta qué punto predomina uno sobre los demás y como se relacionan. Es necesario hacer el planteamiento inicial de para qué quiero comunicar, antes del entrar a analizar qué quiero comunicar. Una vez determinado el objetivo de nuestra comunicación, el siguiente paso es reflexionar sobre qué quiero comunicar y cómo adecuar los mensajes, el lenguaje, el tono y el canal según el objetivo y el grupo de interés. Comunicaremos datos y comunicaremos historias; conoceremos a nuestro receptor y elegiremos los canales más adecuados; planificaremos una comunicación continua, bidireccional, con la implicación de la alta dirección y de toda la organización, y utilizaremos la tecnología, la inteligencia artificial o los big data para hacerla más efectiva, pero todo ello sin olvidarnos del objetivo que queremos alcanzar y de que hemos de ser capaces de medirlo.

Y no será fácil, porque nos encontraremos con retos y dificultades, en un entorno en donde abundan la sobreinformación y los bulos, en que tendremos que conectar con los jóvenes, entrar en nuevos canales e invertir en talento y en tecnología. No será fácil el equilibrio entre inversión y retorno, entre buscar el objetivo social y caer en el social washing, pero la comunicación aporta mucho valor a las causas sociales y a las entidades que trabajan en ellas; por ello, es imprescindible que entre en la agenda de sus órganos de gobierno como un elemento estratégico y se trabaje con creatividad, profesionalidad y rigor.

Marta Colomina.  
Managing Director Marketing, RSC y Fundación PwC

<sup>21</sup> Gonzalo Fanjul, participación en el Foro de Liderazgo Social Esade- PwC, Madrid 2021. Esta idea también queda reflejada en su artículo publicado en El País, 30 enero 2021: ‘ONG: renovación o irrelevancia’. Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2021/01/29/3500\\_millones/1611912370\\_664515.html?ssm=TW\\_CC](https://elpais.com/elpais/2021/01/29/3500_millones/1611912370_664515.html?ssm=TW_CC)

<sup>22</sup> Ibid.



Convertirse en organizaciones más transparentes, abiertas y participativas

¿Es factible ser catalizadores del activismo social sin reinventarnos como organizaciones más abiertas? Otro reto para el sector es no solo ampliar la base social si no también ser un cauce para la participación y la expresión social, tanto de las personas, grupos o colectivos a los que se dirige su acción, como de la ciudadanía en general. Tal y como se señala en el III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social, en un contexto social de mayor pluralidad y menos intermediación, las organizaciones sociales se enfrentan a la necesidad de ser más permeables a esa pluralidad (incluso en la composición y estructura de los órganos de gobierno y equipos técnicos), ser vehículos y promotores de la participación social más directa de sus usuarios y colaboradores. Se trata, por tanto, de reconstruir la base social del sector mediante una mayor aproximación a la sociedad civil, salvaguardando su autonomía frente al Estado. Un sector más participativo en su gobernanza, más amplio y equitativo en su base social<sup>23</sup>.

La encuesta realizada en el marco de esta investigación también pone de manifiesto este cierto alejamiento del sector. **Un 72% piensa que las**

ONG se han convertido en grandes estructuras, en las que se pierde la esencia original, restando implicación y participación de sus bases sociales.

Este desafío es especialmente relevante en relación con las generaciones más jóvenes. Aunque las nuevas generaciones son más sensibles a lo social que las anteriores, su activismo se desarrolla en muchos casos fuera de la esfera del tercer sector.

Principales retos a los que se enfrentan las entidades

El sector enfrenta importantes retos de cara al futuro, pero su papel sigue siendo fundamental. No sólo porque los retos y necesidades sociales son más relevantes y urgentes que nunca, sino también por su capacidad de agrupar personas en torno a ideas de mejora del mundo.

Según la encuesta realizada<sup>24</sup>, conseguir la sostenibilidad económica y la financiación necesaria para cumplir con sus objetivos es el reto que las entidades consideran como más relevante, seguido por conseguir medir y comunicar mejor el impacto social; la adaptación tecnológica y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, haciendo frente al incremento de la demanda.



<sup>23</sup> Plataforma ONG (2019): III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.  
<sup>24</sup> Realizada en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2020-2021. Los resultados completos de la encuesta están disponibles: <https://www.pwc.es/es/fundacion/rol-ong-resultados-encuesta.html>

Figura 6 ¿Cuáles crees que son los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones?



Fuente: Esade-PwC (2021)

Para hacer frente a los diferentes retos las organizaciones sociales han:

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

Vemos, por tanto, que se está tratando de dar una respuesta de carácter estratégico a los cambios que trae consigo el nuevo contexto. Las cuestiones a las que se está prestando menos atención actualmente, sin embargo, son aumentar la capacidad de movilización social de las entidades, el desarrollo de teorías de cambio o el fomento de la diversidad en las organizaciones y equipos directivos.

Reto	Descripción	Cómo hacerle frente
Conseguir resultados con más necesidades sociales...y menos recursos	La combinación de una mayor incertidumbre sobre la financiación y una mayor necesidad de servicios está poniendo a muchas organizaciones al límite y obligándolas a reevaluar su propia eficiencia y eficacia. Muchas ONG tendrán que tomar decisiones difíciles sobre las necesidades que se priorizan, la calidad de los servicios que pueden brindar y si deben enfocarse en la necesidad inmediata o en causas más sistémicas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• De la legitimación por las causas a la legitimación por los resultados.</li><li>• Sensibilizar a los donantes y financiadores.</li><li>• Reforzar la propia marca.</li><li>• Diversificar las fuentes de financiación con marketing digital.</li><li>• Diversificar las fuentes de financiación hacia organizaciones más híbridas<sup>25</sup>.</li></ul>
El reto de la transformación digital	La crisis de la COVID-19 ha impuesto un gran avance en el uso de la tecnología digital. Ha ayudado a las organizaciones a entender mejor qué funciona y qué no y cómo usar la tecnología para identificar y satisfacer las necesidades de sus usuarios. Sin embargo, también ha hecho ver las carencias de las organizaciones en cuanto a su infraestructura y cultura digital <sup>26,27</sup> .	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporar el análisis de datos en todos los principales procesos.</li><li>• Construir una cultura digital en las organizaciones.</li><li>• Promover nuevos entornos laborales virtuales.</li><li>• Asegurar que nadie se quede atrás, afrontado la brecha digital.</li></ul>
El reto de la innovación	<p>La innovación debería ser uno de los objetivos básicos de las entidades sociales. Una innovación dirigida no únicamente a mejorar la, sino a generar nuevas formas de intervención, organización y acción que consigan mejores resultados e impacto. Sin embargo, <b>existe todavía demasiada aversión al riesgo y no se aprovecha suficientemente el aprendizaje y las lecciones de lo que no ha funcionado.</b></p> <p>La clave para que las ONG se vuelvan proactivas y efectivas en la innovación radica en gran medida en <b>comprometerse con un enfoque continuo e intencional para promover la innovación.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Explorar la sinergia entre la dimensión tecnológica y la dimensión social en las respuestas a los problemas sociales.</li><li>• Cooperar con otros actores más allá del tercer sector (con redes de gestión y difusión del conocimiento y con la universidad).</li><li>• Generar de modo sistemático espacios-laboratorio para la emergencia de ideas, así como espacios de transferencia y aprendizaje de experiencias piloto.</li><li>• Incorporar de modo más sistemático el ciclo de la innovación (concepción, pilotaje, evaluación, escalaje<sup>28</sup>.</li></ul>
Diversidad, inclusión y gestión del talento	<p><b>Las organizaciones del tercer sector deben ser más proactivas en la atracción, retención y desarrollo de sus equipos si no quieren enfrentar un déficit de liderazgo y la pérdida de los mejores talentos.</b></p> <p>Por otra parte, <b>existe una creciente demanda de inclusión, equidad y diversidad</b> tanto en nuestras comunidades como en las organizaciones y empresas.</p> <p>Existe la <b>necesidad de incorporar perfiles de otros sectores y superar el carácter endogámico del sector, es necesario también incorporar a los usuarios en la gestión, así como en los órganos de gobierno de las organizaciones sociales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Comenzar con una exploración de términos y definiciones.</b></li><li>• <b>Comprender nuestros propios prejuicios inconscientes</b> y los de nuestro equipo.</li><li>• <b>Asignar</b> a un alto directivo la <b>responsabilidad</b> del programa de diversidad e inclusión.</li><li>• <b>Crear estándares de comportamiento</b> y responsabilizar a los líderes por sus resultados.</li><li>• <b>Capacitar</b> a personas de todos los niveles sobre diversidad.</li><li>• <b>Integrar</b> estrategias de diversidad e inclusión en el reclutamiento, la gestión del desempeño, la evaluación del liderazgo y la capacitación.</li><li>• Fortalecer las <b>políticas antidiscriminatorias.</b></li><li>• Incrementar la <b>transparencia</b> en la toma de decisiones para fomentar una cultura de inclusión.</li></ul>

Reto	Descripción	Cómo hacerle frente
Colaboración para el impacto	<p>Es necesario avanzar en colaboraciones de carácter estratégico, estructuradas en torno a dos ejes clave: un objetivo común y unos resultados medibles, con consenso entre todas las partes implicadas sobre estos resultados desde el inicio de la colaboración.</p> <p>En la colaboración intra-sectorial, a pesar del entorno cada vez más competitivo, sigue siendo necesario compartir más información y recursos entre las organizaciones, especialmente aquellas con un ámbito de actividad similar.</p> <p>También es necesario también avanzar en la colaboración con otros actores. Aunque en los últimos años hemos visto un mayor foco en las asociaciones público-privadas y el surgimiento de complejas estructuras colaborativas, es deseable seguir avanzando en este sentido.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser catalizadoras de alianzas, redes, y ecosistemas que favorecen el desarrollo de su misión.</li><li>• Antes de definir la estrategia, <b>analizar el ecosistema de posibles aliados</b> con los que diseñarla y ejecutarla.</li><li>• Situar las colaboraciones <b>en el centro de su propia concepción e identidad.</b></li><li>• Al analizar las estrategias y vías de acción <b>cuentan con los recursos y capacidades del entorno.</b></li><li>• Construir relaciones desde la <b>confianza</b> y no desde el control.</li></ul>
Los cambios demográficos y la necesidad de ampliar la base social e impulsar una mayor participación	<p>Las ONG deben buscar nuevas formas de acercarse e implicar a las generaciones más jóvenes si quieren seguir siendo relevantes en el futuro. Los planteamientos tradicionales no son válidos en muchos casos.</p> <p>Para las generaciones jóvenes la transparencia es clave. Es necesaria la apertura del sector y el fortalecimiento de su función de desarrollo de la democracia participativa, y fomentar una mayor participación tanto de los socios como, sobre todo, de las personas objeto de intervención social.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar esquemas que hagan <b>más flexibles las formas de colaboración</b> con las entidades.</li><li>• Ofrecer más opciones en el caso del voluntariado: promover colaboraciones temporales (“<b>micro voluntariados</b>”), la mayor flexibilidad horaria posible, etc.</li><li>• Incorporar <b>nuevas formas de financiación</b> alejadas de la cuota tradicional de socio.</li><li>• Mantener los canales con información <b>relevante, actualizada y fácil de usar</b> (compatible con dispositivos móviles).</li><li>• Establecer <b>canales de comunicación bidireccionales</b>, que permitan la participación.</li></ul>



<sup>25</sup> Para ampliar sobre esta temática, se puede consultar la publicación de Esade-PwC: ‘ONG emprendedoras’. Disponible en: <https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/publicaciones/liderazgo-gestion-ong/ong-emprendedora>

<sup>26</sup> Más información en Caralt, Carreras, Sureda (2017): ‘La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos’. Disponible en: <https://es.slideshare.net/Esade/la-transformacin-digital-en-las-ong-conceptos-soluciones-y-casos-prcticos/Esade/la-transformacin-digital-en-las-ong-conceptos-soluciones-y-casos-prcticos>

<sup>27</sup> ISDIGITAL.DATA (2019): ‘Barómetro del Tercer Sector’.

<sup>28</sup> Fuente: ‘Plataforma de ONG de Acción Social (2020)’: III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.



# Parte III.

## Propósito y transformación de las organizaciones del tercer sector

Ante el escenario complejo que hemos descrito, muchas organizaciones pueden sentirse abrumadas, sin mucho andamiaje para guiar su toma de decisiones. A continuación, se ofrecen algunas herramientas de carácter práctico que ayuden a las organizaciones sociales a navegar estos tiempos inciertos, agrupadas en los siguientes bloques:

- Liderar desde el propósito y la visión compartida
- Desarrollar la teoría del cambio
- Definir e impulsar la estrategia en tiempos de incertidumbre
- Gestión ágil
- Liderazgo del cambio

### Liderar desde el propósito y la visión compartida

En un mundo lleno de incertidumbre, y especialmente durante una crisis tan disruptiva como la actual, es fundamental tener un propósito que defina nuestra razón de ser y el impacto positivo que tenemos en el mundo, dé forma a nuestra estrategia, inspire a nuestra gente, involucre a nuestros usuarios y a la comunidad, dirija nuestras elecciones en los momentos decisivos y esté completamente integrado en nuestra cultura. Para conseguirlo, los líderes no pueden imponer el propósito desde arriba. Su función es convertirse en activistas que convocan a distintos grupos de personas para explorar y definir juntos ese propósito, respondiendo a “¿para qué estamos aquí?”.

**Liderar desde el propósito en la práctica:** Liderar desde el propósito requiere de nuevas capacidades y habilidades: la propia capacidad de identificar nuestro propósito y valores personales y profesionales, así como

un elevado nivel de autoconciencia para identificar nuestras fortalezas y debilidades. Además, es necesario saber inspirar y motivar a los otros, creando un entorno en el que las personas puedan ver cómo su trabajo contribuye a un todo más amplio. Cuando los miembros del equipo visualizan la contribución única que hacen y lo integran en sus tareas diarias, su nivel de compromiso y productividad aumenta.

**Aprovechar el contexto de crisis para reforzar, revisar o replantear nuestro propósito:** En un contexto de crisis como el actual, los líderes deberían considerar dar un paso atrás para revisar de nuevo sus principios rectores. Hacer hincapié en el propósito también señalará sus intenciones al mundo en general, infundiendo confianza y buena voluntad entre los stakeholders que comparten nuestros principios. Poner el énfasis en el propósito es centrar la atención en los elementos atemporales, en aquello que no cambiará en tiempos de cambio.

### Desarrollar la teoría del cambio (TdC)

La **Teoría del cambio (TdC)** fue desarrollada originalmente como una herramienta para apoyar la planificación y la evaluación de intervenciones de desarrollo y **tiene como objetivo analizar los mecanismos implícitos a través de los que se espera lograr el cambio**. Hoy en día, muchos donantes, agencias gubernamentales y ONG promueven su uso como una forma de garantizar que sus actividades del día a día estén alineadas con sus objetivos finales.

**La TdC son las ideas e hipótesis (‘teorías’ o supuestos subyacentes) que las personas y las organizaciones tienen sobre cómo ocurre el cambio y sobre las cuales se sustenta cualquier proyecto, programa o intervención.** La TdC se visualiza frecuentemente en forma de dibujo, diagrama o mapa.

**La TdC, sin embargo, no es únicamente este producto final, sino que puede definirse también como un enfoque y un proceso.** Como enfoque, la TdC es una forma de ver el mundo que requiere y fomenta el pensamiento crítico, ayuda a manejar la incertidumbre

y reconoce la existencia de perspectivas diversas. La TdC es también un proceso continuo de análisis y reflexión, no es un ejercicio único en la fase de diseño de un programa, sino que implica un ciclo continuo de aprendizaje en acción<sup>29</sup>.

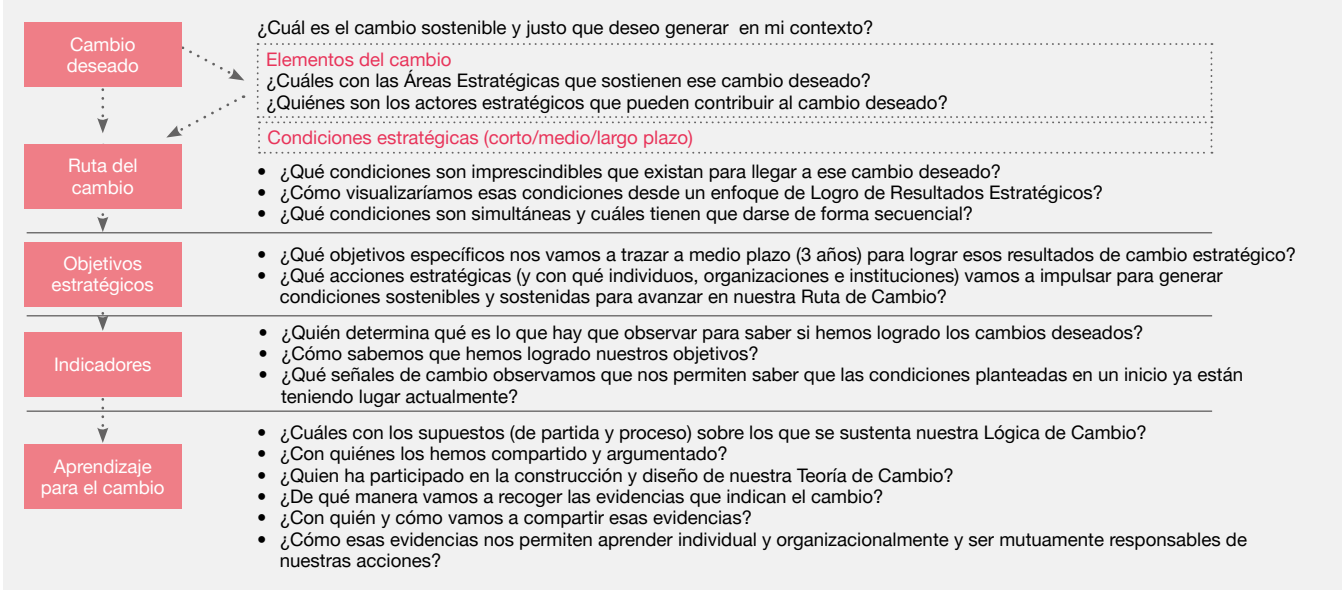
### ¿Cómo desarrollar una teoría del cambio<sup>30</sup>?

Existen múltiples formas de desarrollar una TdC, aunque generalmente **se desarrolla a través de una dinámica participativa**. Los principales elementos sobre los que se sustenta una TdC son:

- El cambio deseado (el resultado final).
- Los actores implicados en el cambio, los supuestos de partida (condiciones estratégicas).
- La ruta de cambio.
- Los objetivos estratégicos -y cómo se trasladan en la acción.
- Los indicadores.

El primer paso para desarrollar una TdC es tener una buena comprensión de la problemática a abordar, lo que nuestra organización puede aportar para resolver dicha problemática y cuál podría ser el mejor curso de acción.

**Figura 7**  
El proceso metodológico de la lógica de cambio



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

<sup>29</sup> Hivos (2018): 'Theory of Change, Thinking in practice'.

<sup>30</sup> Elaborado en base a:

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

- Hivos (2018): 'Theory of Change, Thinking in practice'.

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

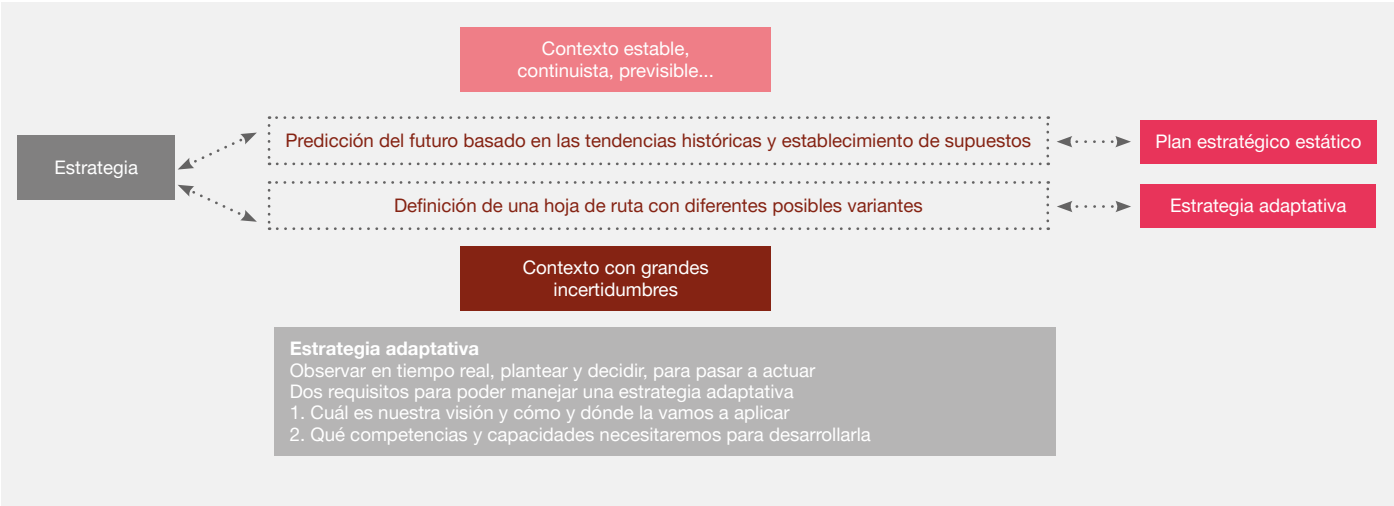
- Íñigo Retolaza (2018): 'Teoría de Cambio. Una brújula para orientarte en el camino'.

Definir e impulsar la estrategia en tiempos de incertidumbre

La crisis provocada por la pandemia de la COVID-19 ha demostrado que en muchos casos las ONG, cuando es necesario, pueden adaptarse rápidamente. Es más importante que nunca que las organizaciones sociales y los donantes adapten sus estrategias para apoyar la recuperación de las comunidades con las que trabajan y

las causas que apoyan. Trabajar con enfoques más adaptativos permite a las organizaciones sociales decidir sobre sus prioridades más críticas en los próximos años, pero sin definir las estrategias exactas que utilizarán para lograrlas. Este modelo de planificación fomenta la experimentación, los proyectos piloto y la revisión continua de la estrategia organizativa a medida que cambian las condiciones externas.

Figura 8 Plan estratégico estático vs Estrategia adaptativa



Fuente: elaboración propia.

Características de la estrategia adaptativa<sup>31</sup>:

- Se centra en el impacto.
- Está dirigida por el usuario.
- Es colaborativa.
- Ha de ser la estrategia mínima viable
- Planifica escenarios.
- Implica un aprendizaje iterativo.
- Redefine la relación entre ONG y donantes/financiadores.

Posible herramienta: La planificación de escenarios

Se trata de un enfoque para pensar en el futuro que se basa en el reconocimiento de que, incluso en el mejor de los casos, no podemos anticipar con precisión lo que vendrá. Los escenarios son historias sobre cómo será el futuro, creadas a través de un proceso estructurado, que tienen como objetivo ayudar a las organizaciones a ampliar su pensamiento, desafiar sus supuestos tradicionales e impulsar una mejor toma de decisiones estratégicas. La planificación por escenarios permite cercar la incertidumbre en cuadros manejables y medibles, lo que reduce la confusión y clasifica lo que es realmente desconocido y lo que realmente importa, a la vez que permite identificar las señales que serán marcadores tempranos de que un escenario está llegando a suceder.

Gestión ágil

Ser una organización ágil conlleva la capacidad de adaptarse rápidamente y responder a necesidades cambiantes. Significa que “hacer más con menos” se traduce ahora también en “hacerlo más rápido”. En el ámbito del sector social implica alejarse de la organización por áreas o departamentos y trabajar, en cambio, por proyectos.

El enfoque ágil enfatiza la colaboración, da más importancia a una comunicación eficaz que a la documentación detallada<sup>32</sup>, y uno de sus valores clave es crear una cultura de transparencia radical. En la práctica, la gestión ágil se materializa en un proceso colaborativo que implica dividir grandes proyectos en pasos incrementales. Durante cada ciclo (o *sprint*), el equipo trabaja hacia un resultado específico, recopila comentarios del usuario final e incorpora cualquier característica o cambio solicitado en la siguiente iteración. La metodología ágil consiste, por tanto, en producir resultados funcionales y tangibles tras cada iteración. Entre sus beneficios<sup>33</sup> se incluye el despliegue más rápido de soluciones y por tanto una mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio, la reducción de gasto mediante la minimización de recursos permite focalizar más los esfuerzos (mayor éxito), tiempos de respuesta y de detección de problemas más rápidos, o mayor enfoque en las necesidades específicas de los clientes / usuarios, entre otros.

Elementos clave de la gestión ágil

- Equipos autónomos y multidisciplinares (idealmente entre 5 y 9 personas)<sup>34</sup>.
- Compartimentar las tareas.
- Asignar tareas.
- Reforzar la comunicación.
- Supervisar la productividad sobre la marcha.
- Reflexionar.

Habilidades ágiles clave<sup>35</sup>

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

<sup>31</sup> Adaptado de: Liz Gadd (2020): How to adapt your strategy approach for times of change. Disponible en: <https://www.thinknpc.org/blog/how-to-adapt-your-strategy-approach-for-times-of-change/>

<sup>32</sup> <https://www.capterra.es/blog/659/que-es-agile-management-definicion-gestion-agil-de-proyectos>

<sup>33</sup> <https://www.cio.com/article/3156998/agile-project-management-a-beginners-guide.html>

<sup>34</sup> Extraído de [www.proyectosagiles.org](http://www.proyectosagiles.org), la web de Scrum en español para la difusión de la gestión ágil de proyectos.

<sup>35</sup> <https://www.cio.com/article/3156998/agile-project-management-a-beginners-guide.html>



Liderazgo del cambio

Liderar el cambio de manera eficaz es necesario para la supervivencia de las organizaciones actuales, así como un requisito para construir y mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, el cambio exitoso es uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones.

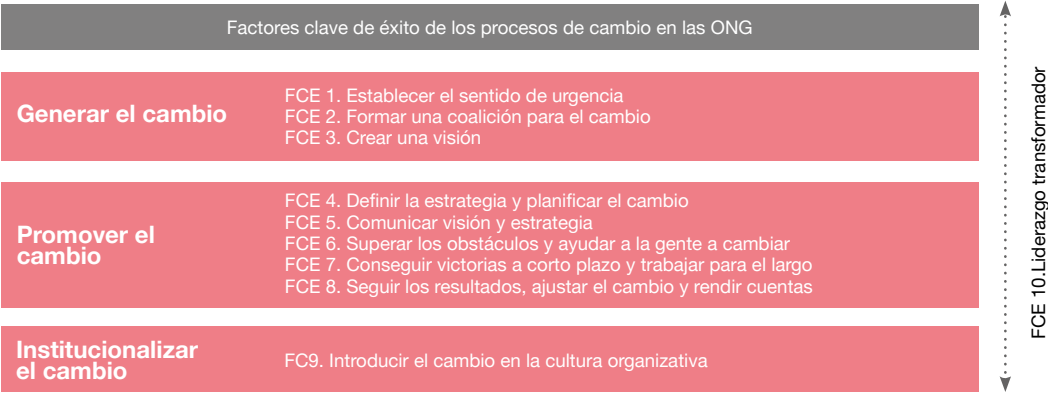
El liderazgo del cambio puede definirse como la capacidad de influir e inspirar la acción en otros, y responder con visión y agilidad durante los períodos de crecimiento, disrupción o incertidumbre para lograr el cambio necesario. El liderazgo del cambio requiere la necesidad de ser visionario y la capacidad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

Las iniciativas de cambio organizativo tienen más probabilidades de ser exitosas si los líderes<sup>36</sup>:

- Se centran en comunicar el “porqué” del cambio, no únicamente el “qué” del mismo (Comunicación).
- Reúnen a las personas para planificar y ejecutar el cambio (Colaboración).
- Son persistentes, se adaptan a los posibles retos que surjan y se mantienen positivos y pacientes en el proceso de cambio (Compromiso). La resiliencia es fundamental para manejar la presión, la incertidumbre y los reveses inherentes a los procesos de cambio.

Los procesos de cambio se desarrollan en tres etapas, cada una con sus propios factores clave de éxito que pueden sintetizarse como sigue:

Figura 9  
Plan estratégico estático vs Estrategia adaptativa



Fuente: Esade-PwC (2015: **Transformar con éxito las ONG**<sup>37</sup> . Elaboración propia de los autores a partir de Kotter y Lewin

Los elementos críticos a lo largo de estas fases son:

- Crear una visión.
- Formar una coalición para el cambio: Implicar a todos los miembros de la organización.
- Implicar a agentes de cambio.
- Una comunicación efectiva.
- Aprendizaje y desarrollo.
- Apoyar a los miembros de la organización en sus esfuerzos de cambio.
- Rendición de cuentas en equipos.
- Refuerzo y medición.

<sup>36</sup> Es interesante consultar la herramienta que ofrece el CCL: 'Rueda de Liderazgo del Cambio', donde se detallan y evalúan estas nueve competencias. 'Center for Creative Leadership'. Disponible en: <https://myccl.ccl.org/Leadership/landing/wheel.aspx>  
<sup>37</sup> Disponible en: [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo\\_Social/Transformar\\_con\\_exito\\_las\\_ONG.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Transformar_con_exito_las_ONG.pdf)

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.

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.

Instituto de Innovación Social de Esade

El Instituto de Esade cuya actividad se centra en desarrollar investigaciones significativas, contenidos pedagógicos, programas educativos e intervenciones en el ámbito público para ayudar a estudiantes, ciudadanos y organizaciones a abordar los desafíos sociales relacionados con la exclusión, la vulnerabilidad, la precariedad y la sostenibilidad. La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible.  
innovacionsocial@esade.edu  
www.innovacionsocial.esade.edu

# Contactos

## Equipo de la Fundación PwC



**Santiago Barrenechea**  
Presidente de la Fundación PwC  
santiago.barrenechea@pwc.com



**Marta Colomina**  
Directora General de la Fundación PwC  
marta.colomina@pwc.com

## Equipo del Instituto de Innovación Social de Esade



**Ignasi Carreras**  
Director del Programa  
Esade-PwC de Liderazgo Social  
ignasi.carreras@esade.edu



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



**Mar Cordobés**  
Investigadora



