



Guía La transformación digital para entidades del tercer sector

Financiado por



Edición y coordinación:

Instituto para la Calidad de las ONG -ICONG
C/ Don Quijote 1, bajo
28020 - Madrid
www.icong.org

2019

Autoras:

Pilar Casals Díaz
Antía Fernández Vázquez
Noelia López Álvarez.
intheMOVE. Estrategia responsable e innovación social

Diseño y maqueta:



Financiado por:



© Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social

ISBN:

Depósito legal:

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 4 |
| 1. Cuarta revolución industrial y transformación digital | 6 |
| 1.1. Contexto global | 7 |
| 1.2. Contexto local | 8 |
| 1.3. Para saber más: | 9 |
| 2. La transformación digital en el tercer sector | 10 |
| 2.1. Principales desafíos para las ONG | 11 |
| 2.2. Oportunidades de desarrollo para las ONG | 12 |
| 2.3. Para saber más: | 13 |
| 3. La cultura organizacional en el cambio de paradigma de las ONG | 14 |
| 3.1. Liderazgo y cultura organizacional | 15 |
| 3.2. Competencias digitales | 17 |
| 3.3. Para saber más: | 18 |
| 4. La estrategia digital en las ONG | 19 |
| 4.1. Pasos para definir la estrategia digital de nuestra organización | 20 |
| 4.2. Tecnologías para la gestión estratégica de la ONG: aplicaciones digitales para optimizar procesos de gestión | 21 |
| 4.3. Para saber más: | 23 |
| 5. La gestión de activos digitales de las ONG | 24 |
| 5.1. La relación con sus grupos de interés | 25 |
| 5.2. La gestión de la información (data) derivada de la interacción con los grupos de interés. NORMA ONG | 28 |
| 5.3. Para saber más: | 28 |
| 6. Aspectos normativos en la gestión de datos | 29 |
| 6.1. Big data y ciberseguridad | 30 |
| 6.2. Para saber más: | 32 |
| 7. Bibliografía | 33 |
| 8. Caja de herramientas | 36 |

Introducción

Introducción

Este sencillo manual pretende **acercar a las ONG** una realidad en la que ya nos encontramos inmersas todas las personas y organizaciones: **la cuarta revolución industrial y sus procesos de transformación digital**.

Klaus Schwab, Fundador del Foro Económico Mundial y autor del libro *La cuarta revolución industrial* afirma que: "Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes".

Vivimos en un mundo cada vez más complicado, de rápidos cambios y con problemas y desafíos interconectados. Es necesario que las empresas, los gobiernos, las entidades educativas, las organizaciones del tercer sector y la sociedad civil emprendan iniciativas para definir estos problemas, buscar soluciones y tomar medidas.

Afortunadamente, contamos con una agenda común para el año 2030, los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, es inviable pensar en cumplir estos ODS y ser capaces de seguir generando impacto positivo en este contexto, sin la necesaria transformación digital de las propias ONG. Gran parte de la consecución de un futuro sostenible, justo y equitativo para todas las personas del planeta depende de cómo seamos capaces desde el tercer sector de adaptarnos a estos cambios e, incluso, adelantarnos a ellos, para ser capaces de construir el futuro en el que queremos vivir.

Esperamos que en esta guía ayude a comprender la magnitud, importancia y urgente necesidad de transformar digitalmente las ONG e ilumine los primeros pasos de este proceso.

1. Cuarta revolución industrial y transformación digital

1.1. Contexto global

El foco de la llamada "transformación digital" está muy ligado a la conocida como la "cuarta revolución industrial", porque digitalización e Industria 4.0 van de la mano. Esto supone la aplicación a escala industrial de sistemas automatizados con especial incidencia en los procesos productivos y la interconexión entre unidades productivas, consiguiendo crear redes de producción digitales que permiten acelerarla y utilizar los recursos de manera más eficiente. Son cuatro palancas las que impulsan esta revolución: automatización, acceso digital al cliente, conectividad e información digital, que permiten ilustrar el grado de transformación del que ya estamos siendo testigos.

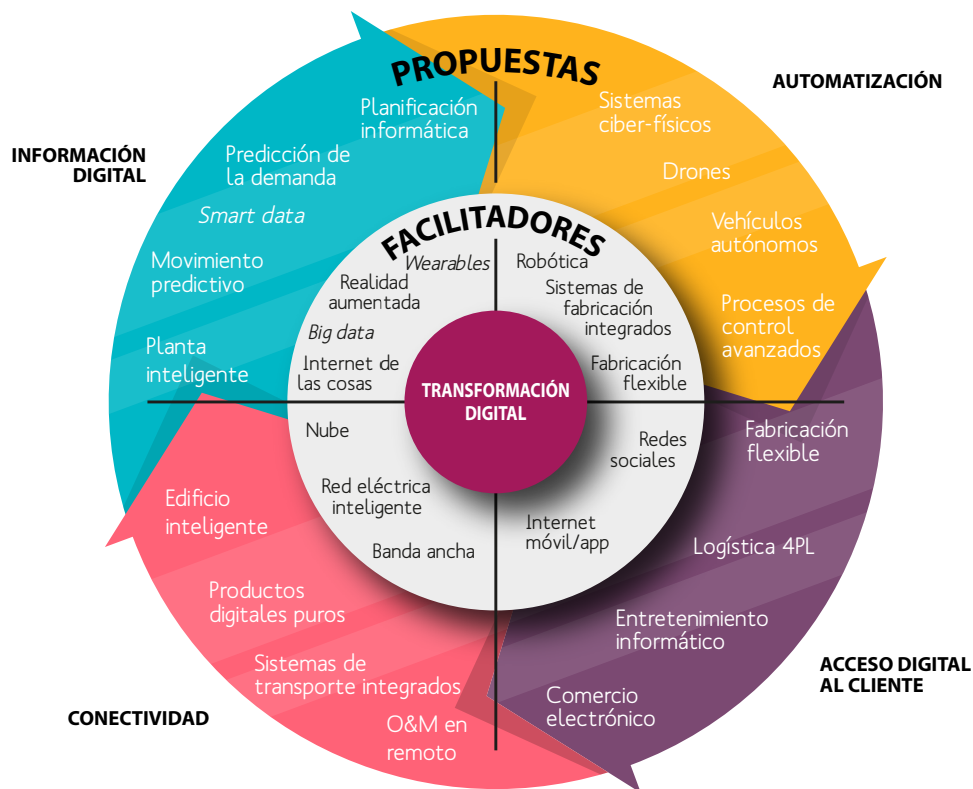


Figura 1. Biecheler, P. et al. (2016). *Palancas y facilitadores de la transformación digital. España 4.0 el resto de la transformación digital de la economía*

Según Klaus Schwab (2016), fundador y director general del Foro Económico Mundial, **son tres las** características principales que hacen a esta cuarta diferente de cualquier otra revolución anterior:

- **Velocidad:** evolución a un ritmo exponencial, más que lineal. Este es el resultado del mundo polifacético y profundamente interconectado en que vivimos.
- **Amplitud y profundidad:** se basa en la revolución digital y combina múltiples tecnologías que están llevando a cambios de paradigma sin precedentes en la economía, los negocios, la sociedad y las personas. No solo está cambiando el qué y el cómo hacer las cosas, sino el quiénes somos.
- **Impacto de los sistemas:** se trata de la transformación de sistemas complejos entre (y dentro de) los países, las empresas, las industrias y la sociedad en su conjunto.

Las empresas, administraciones y entidades del tercer sector, sean del tamaño que sean, tienen que desarrollar su actividad desde este nuevo enfoque digital que les permita poder satisfacer las nuevas necesidades de su clientela o personas usuarias, mejorar su eficiencia y productividad de sus productos o servicios e impulsar sus capacidades digitales todo lo posible, para mantenerse activas y productivas a lo largo del tiempo. Para conseguirlo, no solo basta la mera aplicación de la tecnología digital a sus operaciones, sino que deben cambiar la cultura empresarial y la forma de trabajar de los profesionales.

Así mismo, nos encontramos en un contexto planetario que se enfrenta a toda una serie de factores interconectados y de compleja solución, como son: el agotamiento de los recursos naturales, la presión de

una población en constante crecimiento, la contaminación, el cambio climático, las guerras, el hambre, la pobreza, la desigualdad, el desempleo, las migraciones... También es cierto que los avances tecnológicos de esta revolución en la que nos encontramos inmersas han demostrado ser capaces de mejorar el bienestar general, un acceso inmediato a una cantidad de información envidiable para cualquier otra generación anterior, disminución de la mortalidad infantil, aumento de la longevidad, erradicación de enfermedades, avances espectaculares en la reducción del hambre y la pobreza, entre otros.

El lado al que finalmente se inclinará la balanza también tiene mucho que ver con cómo las entidades del tercer sector, las empresas sociales y la sociedad civil sean capaces de adaptarse a esta transformación y adelantarse a los cambios con conciencia crítica y proactiva, siendo actores principales y no meros espectadores de esta realidad.

Los Objetivos del desarrollo Sostenible establecen una hoja de ruta que gracias a la tecnología posibilitará alcanzar más metas de manera más rápida y eficiente. Os invitamos a consultar el informe *Digital with Purpose: Delivering a SMARTer2030*, *GeSI&Deloitte* (2019), en el cual se explora la relación entre el desarrollo y despliegue de tecnologías digitales y el logro de los ODS.

1.2. Contexto local

La consultora PricewaterhouseCoopers (2015) ha sacado la colección *España 2033*, una serie de documentos que pretenden anticipar el futuro para tomar hoy las decisiones que afectarán a nuestro mañana. A continuación, se pueden consultar pequeños extractos de las diferentes publicaciones que vienen relacionadas en el apartado "para saber más".

España no cuenta con una gran riqueza en materias primas ni con una geopolítica privilegiada y tampoco existe una inmensa demanda interna. El gran activo de España son las personas y sus capacidades, el talento. El centro del crecimiento de productividad de la economía en la era de Internet se ha desplazado como nunca a la innovación, es decir al talento humano aplicado, y por tanto la principal fuerza productiva del presente y del futuro son las personas.

El reto de la digitalización como oportunidad para mejorar la competitividad de la economía española exige una llamada a la acción, a nivel empresarial, asociativo y de la administración, pero sobre todo un impulso coordinado de estos tres agentes económicos ya que sólo así se podrán llevar a cabo las reformas necesarias y construir las estructuras en las que se debe basar el futuro digital de España.

Por otro lado, la concentración de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera producirá cambios en el clima mundial. Las mayores consecuencias debidas a estos cambios se notarán en la región sur, donde se ubica España, con las consecuentes pérdidas económicas, naturales y sociales asociadas. Las últimas proyecciones climáticas publicadas para España apuntan a una tendencia al incremento de la temperatura, con mayor frecuencia e intensidad de olas de calor, con mayores variaciones entre las temperaturas máximas y mínimas, así como en el número de días y noches cálidas. También se espera que aumenten los períodos secos y la frecuencia de las precipitaciones intensas. Estas variaciones tendrán un efecto directo sobre la producción de alimentos, cantidad y calidad de agua, incendios, inundaciones, aumento del nivel del mar, temporales marítimos...

Para hacer frente a toda esta realidad que se nos viene encima, necesitamos aumentar las iniciativas que potencien positivamente el impacto social. Podemos resumir en tres puntos los objetivos que debemos perseguir en el desarrollo de proyectos que generen impacto social:

1. Una respuesta conjunta por parte de todos los agentes implicados.
2. Soluciones innovadoras para enfrentarnos a los nuevos retos que afrontamos.
3. Y soluciones económicamente sostenibles para lograr objetivos de forma más rápida y a gran escala. En este contexto, existe una oportunidad para que las cadenas de valor económico-social asuman un papel destacado en la futura solución de los retos sociales de nuestro país.

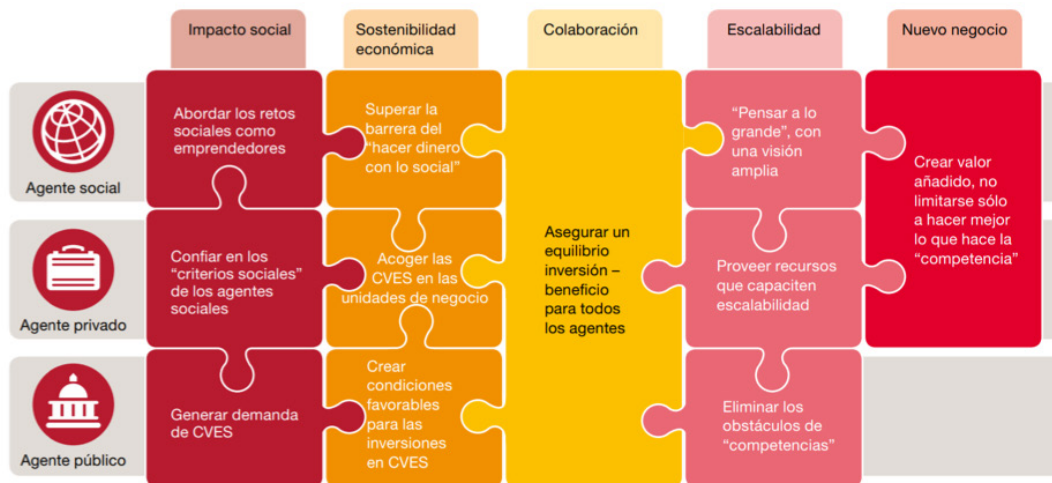


Figura 2. Claves para el éxito de las Cadenas de Valor Económico Social. PwC (2015). España 2033

1.3. Para saber más:

- Biecheler, P. et al. (2016), *España 4.0 el reto de la transformación digital de la economía*. Roland Berger [Referencia]
- CCOO Industria (2017). *La digitalización y la industria 4.0: impacto industrial y laboral*. [Referencia]
- Deloitte Insights (2018). *La cuarta revolución industrial está aquí, ¿está usted preparado?* [Referencia].
- GeSI and Deloitte (2019). *Digital with Purpose: Delivering a SMARTer2030*. [Referencia]
- PricewaterhouseCoopers (2015). *España 2033. Trabajar en 2033*. [Referencia]
- PricewaterhouseCoopers (2015). *España 2033. El cambio climático en España 2033*. [Referencia]
- PricewaterhouseCoopers (2015). *España 2033. España en el mundo 2033*. [Referencia]
- PricewaterhouseCoopers (2015). *España 2033. Más valor social 2033*. [Referencia]
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Foro Económico Mundial. [Referencia]
- Yeves, E. (26 de abril de 2018). *El estado del planeta*. El País. [Referencia]

2. La transformación digital en el tercer sector

Las organizaciones sin ánimo de lucro son fundamentales para calidad de vida de muchas personas y comunidades, no solo debido a los servicios que ofrecen y el impacto social que generan, sino también al impacto económico positivo que desarrollan dentro de las propias comunidades locales. Sin embargo, las ONG, al igual que las organizaciones con ánimo de lucro, deben innovar en respuesta a las cambiantes demandas de los consumidores y estilos de vida y aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología y los mercados cambiantes. La digitalización es esencial para impulsar la innovación de ONG y para ser un diferenciador clave en la creciente competencia a todos los niveles.

Es importante que seamos conscientes de que esta 4ª revolución industrial cambiará completamente a la humanidad y cada aspecto de la vida. Como el académico universitario Jerry Kaplan (2015) de Stanford describe en *Humans Need Not Apply: A Guide to Wealth and Work in the Age of Artificial Intelligence* la automatización de nuestros días es "ciega al color del cuello de su camisa". No importa si eres un trabajador de fábrica, asesor financiero o flautista profesional: la automatización está yendo por ti. Esto se aplica no solo a las personas, sino aún más a las organizaciones. Las implicaciones para el tercer sector en esta era de cambio son verdaderamente profundas.

Las entidades del tercer sector no son ajenas a toda esta revolución que trae consigo desafíos e increíbles oportunidades si somos capaces de navegar esta época de veloces cambios y transformaciones.

2.1. Principales desafíos para las ONG

Los retos principales de transformación digital incluyen la disponibilidad de recursos, el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades, la cultura corporativa, encontrar el liderazgo correcto, generar compromiso de los y las empleadas, incertidumbres del mercado, complejidades en diseños estratégicos y organizacionales, nuevos patrones de competencia y colaboración, cambios en el comportamiento actual de los grupos de interés y creación de una visión a medio-largo plazo, entre otras.

Las principales tecnologías que nos pueden generar mayores retos desde una perspectiva ética y de bienestar y justicia social son:

- Desafíos de privacidad y seguridad de datos.
- Inteligencia artificial no ética.
- Totalitarismo digital y estado de vigilancia continuo.
- Desempleo debido a la automatización.
- Aumento de la desigualdad económica y de conocimiento/acceso a las tecnologías.
- Pérdida de poder y capacidad del sector público para regular y equilibrar la balanza.

En este contexto de cambio y confusión, debe darse la digitalización de las entidades del Tercer Sector, que se encuentran, principalmente, con estos desafíos a la hora de emprender este proceso:

- **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. Sin embargo, es una de las principales barreras a la hora de ponerse manos a la obra. Aquí es importante tener en cuenta el papel de la mujer en las TIC. En España, pero también en toda Europa, existe un importante problema de captación de talento digital, en especial del femenino. Sin embargo, el informe *Mujeres en la economía digital en España 2018* afirma que "los estudios demuestran que los equipos con mayores niveles de diversidad son más innovadores, las empresas con alta presencia femenina son más competitivas y son más resistentes a las crisis económicas. Inversamente, los equipos con escasa presencia de mujeres tienden a crear productos y servicios que se adaptan peor a las necesidades de ellas, ni más ni menos que la mitad de los potenciales clientes."
- **Destinar un presupuesto al ámbito digital.** La organización debe contar con presupuesto para implementar la digitalización. Hay que romper el mito de que la tecnología es un "gasto" y tratar de verla como una inversión que va a permitir mejorar los resultados de la organización. Además, aunque la tecnología sea "gratis", siempre hay que tener en cuenta el coste de las personas que están trabajando en el diseño y la implementación de las nuevas tecnologías.
- **El cambio cultural implica evitar la resistencia al cambio.** La única constante de esta transformación es el cambio, así que hay que perderle el miedo. No debemos pensar que el cambio digital solo es

cosa de las grandes organizaciones y de grandes presupuestos, sino más bien una cuestión cultural que requiere una buena organización y un liderazgo firme.

- **La complejidad y la gran cantidad de tecnología a nuestro alcance es una barrera en sí misma.** Hay que entender las necesidades de la organización y saber elegir entre las diferentes herramientas que se nos ofrecen. Es importante no dejarse llevar por las modas o tendencias. Ante la disyuntiva de usar tecnología existente o desarrollar software a medida, se debe sopesar bien la decisión, analizar las opciones que ofrece el mercado y tener en cuenta que hay mucha tecnología a nuestra disposición.
- **Impacto a largo plazo.** Las organizaciones deben considerar la digitalización 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.

2.2. Oportunidades de desarrollo para las ONG

Está claro que las ONG necesitan subirse al carro de la digitalización para mejorar la eficiencia operativa, aumentar el impacto de la misión y mejorar la competitividad del sector.

El tercer sector necesita innovar al igual que cualquier otra entidad que pretenda sobrevivir a esta revolución. Esta innovación puede significar multitud de cosas diferentes, como, por ejemplo, nuevas formas de gestión, nuevos modelos de retribuciones y recompensas, nuevas oportunidades de recaudación de fondos, nuevos estilos de comunicación...

La digitalización para las ONG significa una mayor eficiencia ya que hace que el trabajo del día a día sea más sencillo, la comunicación más simple y la colaboración (casi) perfecta. La digitalización permite también reducir costes laborales al automatizar las tareas manuales, personalizar el proceso de captación de fondos y donaciones, aumentar la transparencia y crear comunidades a través del marketing digital y la descentralización de sus servicios, entre otras.

El uso de la tecnología en formas más sofisticadas es nuevo para muchas personas, especialmente para las personas mayores y con menos conocimientos tecnológicos, muchas de las cuales son líderes de organizaciones sin fines de lucro; pero la misión lo abarca todo para las ONG, de manera que **en la medida en que entiendan cómo la tecnología puede ayudar a cumplir mejor su misión podrán digitalizarse sin problemas**. En definitiva, no se trata de tecnología per se. Se trata del uso estratégico de la misma que permite a la organización aumentar la eficiencia y efectividad de su trabajo y el impacto de su misión.

Podemos destacar las siguientes características que el futuro de esta revolución nos trae en forma de oportunidades para el tercer sector:

- **Rápida expansión.** La cuarta revolución industrial traerá nuevos problemas sociales que se sumarán a la lista de propósitos y misiones de muchas ONG. Esta realidad podría incrementar el número de entidades que operen sin ánimo de lucro y escalar a una mayor velocidad debido a la hiperconectividad. Históricamente, la falta de recursos y fondos ha afectado al sector social, pero la tecnología puede ayudar las organizaciones pequeñas a tener un gran impacto. La nube está ayudando a romper las barreras de entrada. Con un acceso mayor a los datos, poblaciones que antes eran inalcanzables ahora se puede aprovechar y conectar con causas particulares sin tener que aumentar drásticamente los gastos generales.
- **Servicios mejorados.** Primero, la Inteligencia Artificial ofrece el potencial para un servicio más personalizado al liberar a las y los trabajadores del sector que podrán desempeñar roles más orientados a las personas y mucho menos trabajo repetitivo. Hablarán y podrán estar en contacto directo con las personas beneficiarias, haciendo trabajo emocional que las máquinas no pueden ni deben hacer. En segundo lugar, los servicios serán más a medida. Hay una enorme oportunidad para organizaciones sin ánimo de lucro para llegar a más personas que nunca y conectarse con sus donantes, voluntarios, estudiantes y constituyentes en tiempo real desde cualquier lugar. El tercer sector puede llegar instantáneamente a su comunidad de donantes y voluntarios para ayudar con asuntos urgentes que pueden significar la diferencia entre la vida y la muerte. Por ejemplo, una organización sin fines de lucro centrada en la crisis humanitaria podría identificar ubicación y número de refugiados que llegan a diferentes países, y de manera preventiva enviar el nivel adecuado de ayuda y suministros.

- **Gestión de la calidad.** Tal como nos indica la Norma ONG Calidad (versión 5) “toda organización que trabaje con calidad debe orientar su sistema de gestión a satisfacer las necesidades y respeto de los derechos de sus partes interesadas. Para ello debe sistematizar su identificación, priorización, compromiso, evaluación y rendición de cuentas en su gestión y relación con ellas. Para que todo ello sea posible es preciso promover la participación de los clientes finales, y de todas las partes interesadas, así como los mecanismos de evaluación, observación y escucha activas necesarios.” Las herramientas digitales permiten llevar un control mayor y más automatizado que facilite los sistemas de gestión y la participación de manera más real y horizontal dentro y fuera de las organizaciones.
- **Aumento de ingresos.** Generar ingresos y lograr la sostenibilidad financiera es el mayor desafío al que se enfrentan las personas directivas de las ONG y la constante reducción de los fondos públicos en los últimos tiempos, no ayuda en este sentido. Sin embargo, esto puede cambiar. Las organizaciones también pueden comenzar a organizar y comprender a las comunidades con las que se relacionan mejor que nunca, resultando en un compromiso más profundo. Según el informe publicado por la plataforma tecnológica Salesforce.org (2017) *Connected Non Profits*, el 65% de los donantes darían más dinero si sintieran que sus organizaciones sin fines de lucro conocían sus preferencias personales, y el 75% de los voluntarios darían más tiempo. Con un compromiso más profundo, estas organizaciones comenzarán a ver aumentos en las donaciones y tiempo y calidad de voluntariado, que afecta directamente su misión.

El tercer sector puede usar tecnología para encontrar y conectarse con más personas que necesitan sus servicios, comprender a sus comunidades en un nivel más profundo y proporcionar mejores servicios para alcanzar más objetivos. Al mismo tiempo, sus capacidades y potencial evolucionarán junto con las tecnologías. En las próximas décadas, el tercer sector afrontará mayores oportunidades y desafíos que nunca. Deberá ser capaz de reconocer y tratar de abordar futuros desafíos sociales, particularmente en las áreas de desigualdad social y desempleo. Este esfuerzo requiere de todas las partes interesadas: gobiernos, organizaciones internacionales y locales, empresas, universidad y sociedad civil en su conjunto con el fin de dirigir las poderosas tecnologías emergentes de manera que seamos capaces de limitar su riesgo y crear un mundo que se alinee con objetivos comunes para el futuro para todas las personas y el planeta.

2.3. Para saber más:

- Bradley, E. (26 de agosto de 2019). *What Does Digital Transformation Mean for Nonprofits?*. Forum One. [\[Referencia\]](#)
- Digitales, 2018. *Mujeres en la economía digital en España 2018* [\[Referencia\]](#)
- Kaplan, J. (2015). *Humans Need Not Apply. A Guide to Wealth and Work in the Age of Artificial Intelligence*. Yale University Press.
- Laporte, S.; Kelly, D.; Agbabiaka, T. (29 de mayo de 2018). *Can Technology Transform the Nonprofit Sector?* Yale Insights. [\[Referencia\]](#)
- Nahrkhalaji, S.S. et al. (2018), *Challenges of Digital Transformation: The case of the Non-Profit Sector*. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). Bangkok, Thailand. [\[Referencia\]](#)
- NICVA (2016). *The Impacts of the Fourth Industrial Revolution on Jobs and the Future of the Third Sector*. [\[Referencia\]](#)
- Salesforce.org (2017). *Connected Non Profits*. [\[Referencia\]](#)

3. La cultura organizacional en el cambio de paradigma de las ONG

El uso de las nuevas tecnologías, la necesidad de una mayor colaboración entre personas de la organización las comunicaciones a través de las redes sociales, la importancia y el valor del dato, la búsqueda de una mejor experiencia de la clientela a través de las emociones, la rapidez en la toma de decisiones, la cantidad de información que debemos gestionar, los nuevos espacios de trabajo... son solo algunos de los nuevos atributos que las organizaciones necesitan desplegar para interactuar con éxito en el nuevo espacio digital.

Es básico que cada organización identifique, defina e implante cuáles son los rasgos digitales propios que van a caracterizar el nuevo estilo de trabajo digital en su entidad. Se necesita trabajar con las y los empleados en cómo adoptar las nuevas competencias digitales demandadas por el nuevo terreno de juego. Pero todavía falta mucha claridad para hacer explícito a la plantilla qué significa ser digital y, sobre todo, qué comportamientos y habilidades se necesitan para trabajar en un contexto cada vez más y más digital.

3.1. Liderazgo y cultura organizacional

La transformación digital es, como su propio nombre indica, un proceso de cambio. La tecnología es una herramienta, pero somos las personas las que tenemos que asumir ese cambio.

Para embarcarnos en un proceso de transformación digital, la publicación de *Transformación Digital para ONG* de ESADE-PwC (2017) nos indica que debemos tener en cuenta tres grandes ejes que deben ir alineados a lo largo de todo el camino:

1. Estrategia

Ya decía Séneca que "cuando una persona no sabe hacia donde navega, ningún viento le es favorable". **Es imprescindible tener una visión y ser capaces de plasmarla con una hoja de ruta para llegar a ella.** En esta hoja de ruta es imprescindible tener un propósito compartido, unos objetivos claros, unas acciones bien definidas, temporalizadas, presupuestadas y con sus personas responsables bien identificadas, con un buen sistema de medición que permita ir adaptando el plan a medida que se avanza. Siempre es preferible hacer un plan más operativo a un corto plazo, que uno muy ambicioso y que abarque un periodo mayor con infinidad de acciones. Es importante tener una visión a medio-largo plazo, pero no perderse en el camino hasta llegar allí. Priorizar las iniciativas claves es imprescindible en este proceso.

2. Liderazgo

Necesitamos a **personas que sean motoras del cambio**, que guíen e iluminen el camino, inspiren y tranquilicen, que acompañen sin avasallar, que fomenten el sentimiento de pertenencia y el reconocimiento de las personas que integran la organización. El modelo de liderazgo participativo es fantástico para aquellos procesos que no están enfocados sólo en los resultados. También en los casos en que se trate de tareas complejas que deban contar con más de una opinión. Y justamente la digitalización es un proceso muy adecuado para ser compartido. Participar implica consenso, debate, intercambio de ideas, asunción de posturas y, en algunos casos, negociación. También es diversidad, apertura, escucha activa, diálogo, inclusión y una mayor horizontalidad. Una oportunidad para cohesionar al equipo, implicar a todas las personas de la entidad con los objetivos y crear una visión de futuro compartida, reteniendo y atrayendo así talento.

3. Organización y cultura

La estrategia tiene que ser acorde a la cultura organizacional. La cultura de una entidad está compuesta por sus patrones de comportarse, sentir, pensar y crear: determina el "cómo se hacen las cosas por aquí". Dota a la organización de su personalidad y da forma tanto a sus procesos internos como a la forma en que es vista por el mundo exterior.



Figura 3. Transformación digital, un proceso de cambio. ESADE-PwC (2017)

La cultura no es algo que cambie con un comunicado o con una reunión anunciando un cambio. Tiene una calidad intangible que requiere empujones sensibles y claridad. Es necesario tener claro qué nuevos comportamientos son clave, cuál es la razón de cambiar la cultura y aceptar que esto es un proceso largo y costoso. Aunque la cultura no se puede cambiar al por mayor, puede evolucionar, de hecho, se puede usar la cultura existente y sus fortalezas para generar el cambio que se necesita. Hay que encontrar aquellos comportamientos que ya existen en la entidad y que pueden ayudar a respaldar el nuevo enfoque. No es una cuestión de convencer a la plantilla de las bondades de la digitalización, sino centrarse en las personas y los hábitos que día a día ya se están dando y que ayudan a llevar el camino deseado.

Jon Katzenbach, fundador de del centro Katzenbach (K Center) (un instituto dedicado al desarrollo y aplicación de ideas innovadoras para la cultura organizacional y el cambio), identifica las siguientes palancas formales que rigen los procesos y estructuras de gestión, incluidas estructuras de incentivos y bonificaciones, líneas de informes y trayectorias profesionales.

- **Políticas de liderazgo:** el compromiso de la dirección se tiene que demostrar con palabras y hechos, protocolos y clara dirección hacia el proceso de cambio.
- **Definición de roles:** descripciones de tareas al detalle de cada puesto para así dar a la plantilla una clara trayectoria profesional orientada a la digitalización.
- **Gestión de personas:** las personas responsables de RRHH deben entender la necesidad de contratar, formar y recompensar a aquellas que están realmente implicadas con el cambio.

Katzenbach, también señala las palancas informales que determinan cómo las estructuras se traducen en acción todos los días convirtiéndose en patrones de comportamiento de empleados en toda la organización:

- **Comportamientos clave:** las personas líderes deben ir introduciendo pequeñas prácticas diarias que permitan ir adquiriendo otros comportamientos más digitalizados.
- **Modelos a seguir:** hay que identificar (o contratar) personas que sirvan de inspiración a otros, líderes naturales que les encante la idea de este cambio y nos ayuden a promover comportamientos y actitudes por toda la organización.
- **Redes:** los canales informales de comunicación, así como los encuentros y grupos sociales que se existen en la entidad son claves para ir introduciendo esta visión.

Para asegurar una correcta evolución de la cultura organizativa, adecuándola a las necesidades de la digitalización, la clave es comenzar por un análisis de la cultura actual y determinar posibles acciones para mejorar e integrar los valores propios de una cultura digital. Aunque se disponga de tecnología e innovaciones, si la cultura no se adapta, el proceso de transformación digital nunca será plenamente exitoso ni se integrará en el seno de la organización.

3.2. Competencias digitales

Desde RocaSalvatella (consultoría en transformación digital) han elaborado un modelo que detalla las ocho competencias digitales necesarias para el éxito profesional:

- **Gestión de la información:** busca, obtiene, evalúa, organiza y comparte información en contextos digitales.
- **Comunicación digital:** se comunica, relaciona y colabora de forma eficiente con herramientas y en digitales.
- **Trabajo en red:** trabaja, colabora y coopera en entornos digitales.
- **Aprendizaje continuo:** gestiona su aprendizaje de manera autónoma, conoce y utiliza recursos digitales, mantiene y participa en comunidades de aprendizaje.
- **Conocimiento digital:** se desenvuelve profesional y personalmente en la economía digital.
- **Orientación al cliente:** entiende, comprende, sabe interactuar y satisface las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.
- **Liderazgo en red:** dirige y coordina equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales.
- **Visión estratégica:** comprende el fenómeno digital y lo incorpora en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.

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

Zoe Amar, directora de Zoe Amar Communications, considera las siguientes seis competencias para líderes del tercer sector:

1. **Tecnología emergente.** Con la automatización prevista para reemplazar millones de empleos para 2030, ¿qué impacto podría tener para el modelo de negocio de las ONG? Estamos viendo algunos ejemplos fascinantes de organizaciones sin ánimo de lucro que utilizan estas tecnologías, desde Arthritis Research UK en asociación con IBM Watson para crear un asistente virtual, hasta Children's Society's probando un chatbot de Inteligencia Artificial para promover eventos de recaudación de fondos. Los líderes de las ONG necesitan desarrollar habilidades en tecnologías emergentes o perderán oportunidades, incluso de supervivencia de la propia entidad.
2. **Datos.** Como líder, una gran parte del trabajo es controlar números. Sin embargo, cuando se trata de lo digital, muchas personas responsables de entidades del tercer sector no están seguras de qué métricas revisar o cómo deben gestionarse los datos. Guiar al resto del equipo en estas áreas ayudará a tomar decisiones informadas, mejorar el rendimiento y garantizar el cumplimiento de objetivos.
3. **La capacidad de enseñar.** ¿Quiénes son las personas clave de la organización a las que formar en habilidades digitales y que sean capaces de extender estas a los demás? Imprescindible la formación continua como base de cualquier proceso de digitalización.
4. **Persuasión e influencia.** Las habilidades digitales técnicas son excelentes, pero no más importantes que las habilidades humanas. No solo debemos fijarnos en el conocimiento técnico sino también (o incluso más) en las habilidades de liderazgo y su capacidad para impulsar el cambio.
5. **Recaudación de fondos digital.** El modelo de captación de fondos está cambiando y cada vez más se está centrando más en la capacidad de construir comunidades digitales con alto engagement¹ como vara de medir.
6. **Encuentra el talento adecuado.** Es difícil lograr que las mejores personas profesionales vengan a trabajar a nuestra entidad, es necesario cambiar también los itinerarios de contratación y de atracción y retención del talento.

1. *Engagement:* anglicismo que puede asimilarse a compromiso o implicación utilizado en el ámbito del marketing, las relaciones laborales y la cultura organizacional

Las líderes de ONG que se tomen el tiempo en trabajar en estas habilidades podrán aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología digital. Es importante que estas habilidades vayan acompañadas de una mentalidad abierta, curiosa y colaborativa para conseguirlo.

3.3. Para saber más:

- Amar, Z. (13 de febrero de 2018). *The 7 digital skills every charity leader needs*. Digital Leaders Blog. [\[Referencia\]](#)
- Caralt, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2017), *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Instituto de Innovación Social. ESADE-PwC. [\[Referencia\]](#)
- Harshak, A (2013). *Building a digital culture. How to meet the challenge of multichannel digitization*, Booz & Company [\[Referencia\]](#)
- Magro, C.; Salvatella, J. et al. (2014). *8 competencias digitales para el éxito profesional*. Cultura digital y competencia de las organizaciones. RocaSalvatella. [\[Referencia\]](#)
- Puertas, F. (2017). *Las nuevas reglas de la transformación cultural digital*. Accenture. [\[Referencia\]](#)
- Skills Platform & Zoe Amar Digital (2019). *Charity Digital Skills Report*. [\[Referencia\]](#)

4. La estrategia digital en las ONG

4.1. Pasos para definir la estrategia digital de nuestra organización

Las estrategias son muy útiles si sirven a un propósito claro, compartido, con una visión ambiciosa e inspiradora que se materializa en acciones concretas y asumibles que permiten avanzar casi sin darnos cuenta. La estrategia digital no es diferente.

Antes de empezar a pensar en los pasos para llevar a cabo una estrategia de transformación digital debemos tener claro la utilidad y necesidad de esta. Tenemos que ser capaces de responder a la pregunta ¿Para qué? La respuesta a este "para qué" se recoge en los siguientes puntos que recoge la *Guía de transformación digital de las ONG* de ESADE-PwC (2017) que nos dice que cada organización debe seleccionar cuáles de las siguientes posibilidades que ofrece la digitalización son de su mayor interés:

- **Comunicación y captación de fondos:** entraría a formar parte del marketing digital y sirve para orientarse a mejorar e, incluso, a diversificar la forma de conseguir nuevos recursos. La pregunta que entra en juego en este bloque es ¿cómo podemos hacer crecer los públicos objetivo que se ven afectados por la estrategia digital de nuestra organización?
- **Influencia:** las nuevas tecnologías han creado nuevos canales, espacios y mecanismos para llevar a cabo este tipo de campañas (sea mediante incidencia directa o acciones de sensibilización) y permiten un mejor posicionamiento.
- **Programas (productos y servicios):** Existen múltiples posibilidades, como, por ejemplo, la creación o uso de aplicaciones móviles (*apps*) que permiten ofrecer un mejor servicio a las personas usuarias, agilizar la gestión del voluntariado en línea, etc.
- **Gestión interna:** hace referencia al uso de la tecnología para mejorar los procesos internos de la organización y, además, reducir costes, por ejemplo, herramientas de selección de personal en línea, comunicación interna, gestión de proyectos o tareas...

La digitalización puede suponer un cambio radical del modelo de negocio o en los productos o servicios que se ofrecen a través del surgimiento de nuevas oportunidades de negocio. En el mundo de la empresa pivotar o crear nuevos "verticales" son algunas de las áreas de mayor interés. Las entidades del tercer sector no tienen que ser diferentes. Es posible que en el proceso de esta digitalización se descubran nuevas oportunidades tanto de colectivos a los que atender como de formas de hacerlo.

Una estrategia digital efectiva es integral, flexible, ágil y permite a la organización responder ante las oportunidades y amenazas actuales y futuras. Una buena estrategia digital está inspirada en tecnologías potentes y de fácil acceso. También debe brindar resultados relevantes para las organizaciones sin ánimo de lucro, redundando en aumentar su impacto. Debe tener en cuenta la estructura y las capacidades de la organización. Y, sobre todo, debe ser consciente de que sin un cambio de mentalidad por parte de las personas que componen la organización, no es posible llevar este proceso a cabo.

La digitalización es un viaje con altibajos cuyo camino se debe disfrutar, comprender y apreciar tanto o más que el destino elegido. Dicho esto, El libro blanco para la transformación digital de entidades sin ánimo de lucro, nos habla de cinco pasos clave por los que comenzar este camino:

- **Paso 1:** establecer un marco común de referencia para alinear personas, procesos y tecnología.
- **Paso 2:** evaluar el enfoque digital actual para identificar vacíos y oportunidades.
- **Paso 3:** Consensuar la forma en la que la estrategia digital puede aumentar el impacto de la organización.
- **Paso 4:** Determinar cómo aumentar la seguridad en la nube.
- **Paso 5:** Desarrollar la estrategia de transformación digital manteniendo la inspiración.

Paso 1: establecer un marco común de referencia.

El primer paso para construir una estrategia digital efectiva es establecer un lenguaje común y un marco de referencia para que todas las partes clave de la organización puedan articularse como un conjunto.

Qué significa una estrategia digital y para qué queremos una deberían ser las dos primeras cuestiones a consensuar.

Paso 2: evaluar el enfoque digital actual.

Es necesario identificar brechas y oportunidades. El libro blanco nos recomienda hacer esta evaluación en los 4 bloques esenciales para ONG: vincular donantes y voluntarios, empoderar a las y los empleados, optimizar operaciones e innovar para potenciar el impacto. Para comenzar, podemos usar la hoja de Excel propuesta en esta misma guía y que se encuentra en la caja de herramientas número 1.

Paso 3: Consensuar la visión de impacto de la estrategia digital.

¿Cómo es posible que siendo algo tan crucial, tan pocas ONG tengan una? Pues, aunque parezca mentira, las limitaciones presupuestarias o el acceso a la tecnología no son las barreras principales. La capacidad de aprender, comprender y desarrollar habilidades digitales por parte de la plantilla es lo que realmente limita. Ya hemos hablado del imprescindible cambio cultural que tiene que acometer la organización para tener éxito en el proceso de digitalización. Pero, para que este proceso de comprensión de la importancia y efectos positivos que esperamos de esta transformación no solo tiene que darle a nivel interno. Nuestros principales grupos de interés tienen que verlo igual y entenderlo de necesario.

Paso 4: Determinar cómo aumentar la seguridad en la nube.

Muchas de las organizaciones sin ánimo de lucro tienen dificultades o no prestan la suficiente atención a su ciberseguridad y la protección de datos. Esta falta de atención podría exponer a las ONG a riesgos potenciales. Para minimizar estos resultados perversos, se deben desarrollar estrategias para reforzar la seguridad y la privacidad de sus sistemas tecnológicos y reducir la posibilidad de que datos de los donantes, personas usuarias, empleados... sufran ataques. Hablaremos más de estos temas en los siguientes capítulos por tratarse de una de las partes más sensibles y con mayor riesgo para el tercer sector.

Paso 5: Desarrollar la estrategia de transformación digital.

Una vez que haya logrado el consenso necesario, El libro blanco nos propone seguir el proceso de "Soñar, Diseñar y Entregar" para nuestra estrategia transformadora.

- **Soñar:** hacer un taller de *design thinking* (u otra metodología participativa) con las personas clave en este proceso para visualizar posibilidades y escenarios en los que la digitalización obtenga los mejores impactos. En la caja de herramientas número 2 encontrareis los pasos para poder hacer un taller de estas características, si bien una persona facilitadora externa y experta en la metodología, puede ser de extrema utilidad. Tras este proceso podremos tener una visión digital compartida y una priorización de áreas de actuación.
- **Diseñar.** Alinear procesos, tecnología y planes de cambio organizacional en una hoja de ruta común, con fases temporales definidas, tareas priorizadas e impactos deseados para cada área. Este proceso tiene que culminar con un equipo liderando la transformación digital, una hoja de ruta de todo el proceso y un plan de cambio cultural.
- **Entregar.** Implementar procesos, reinventarlos, aplicar soluciones tecnológicas, avanzar en la cultura organizacional al tiempo que se va midiendo los impactos para ser capaces de aprender y mejorar el proceso en planes continuos para las siguientes etapas de digitalización. En esta fase ejecutamos el plan, lo evaluamos y continuamos con la mejora continua.

4.2. Tecnologías para la gestión estratégica de la ONG: aplicaciones digitales para optimizar procesos de gestión

A continuación, veremos diferentes herramientas digitales para mejorar los procesos de gestión. Es muy importante tener en mente que todo lo que podamos automatizar, será tiempo y energía liberada para dedicar a otras tareas con más impacto.

ERP. Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, *Enterprise Resource Planning*) son los sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios

asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios. Los objetivos principales de los sistemas ERP son:

- Optimización de los procesos empresariales.
- Posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias.

Algunos ERP que destacar pueden ser:

- Dolibarr, es un software completamente modular para la gestión empresarial de PYMES, profesionales independientes, auto emprendedores o asociaciones. Es un ERP y CRM. Es un proyecto Open-Source que se ejecuta en el seno de un servidor Web, siendo pues accesible desde cualquier lugar disponiendo de una conexión a Internet. Es libre y sin coste de licencia.
- Gong, software libre de gestión para organizaciones de desarrollo y cooperación creado por Semilla de Software Libre (empresa tecnológica dedicada a facilitar la gestión de las organizaciones del Tercer Sector) junto a un grupo de organizaciones del tercer sector, con el apoyo de varias instituciones públicas españolas (Cenatic, AECID, Red.es).
- Unit4, está específicamente diseñado para ONG y ofrece una nueva propuesta de software empresarial: programas intrínsecamente flexibles para ayudarles a gestionar con eficacia el cambio y entregar beneficios sociales duraderos.
- QuoNext, es un software de gestión ERP para ONG, obra social y fundaciones basado en tecnología Microsoft Dynamics 365 que permite integrar a todos los colaboradores de los proyectos en una sola plataforma y proveerles de herramientas necesarias para obtener datos que les permitan analizar el grado de avance de todo el proyecto.

CRM. Sus siglas en inglés significan *Customer Relationship Management* y son un software para la administración de la relación con los clientes, donantes, voluntarios... son sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con nuestros grupos de interés. Algunos de los ERPs que hemos visto antes tienen CRM incluido ya que también puede considerarse un sistema de gestión.

Algunos CRMs pueden ser:

- CivCRM, es un servicio "en la nube" también conocido como SaaS (Software as a Service, en inglés). Este servicio ofrece a los clientes la posibilidad de utilizar CiviCRM sin tener que preocuparse por tener que contratar un servidor o tener que contar con un soporte informático. Es un software CRM libre, gratuito y de código abierto para organizaciones del Tercer Sector.
- SinergiaCRM, es una solución CRM estándar para el Tercer Sector desde el Tercer Sector, una solución de gestión de la relación con las personas y organizaciones que las rodean.
- SalesForce, tiene una versión específica para entidades sociales, de momento solo en inglés, alemán, francés y holandés. Sus soluciones están diseñadas para las necesidades de instituciones educativas y sin ánimo de lucro.

Herramientas colaboración. Una de las claves de la digitalización es la capacidad de colaborar entre las personas de la organización, acceder a la información y compartirla en tiempo real, sin importar que estén reunidos o no en un mismo lugar físico.

- GoogleDrive y Onedrive, de Google y de Microsoft respectivamente, son almacenamientos en la nube que permite tener todo tipo de archivos incluidos documentos, presentaciones, música, fotos y vídeos accesibles desde cualquier dispositivo, siempre actualizados en tiempo real.
- Trello. Herramienta para la organización de tareas. Es ideal para la coordinación de equipos de trabajo y se basa en la metodología Kanban, la cual propone un sistema de uso colaborativo.
- Slack. Los equipos trabajan en canales, el lugar donde se concentran todos sus mensajes, herramitas y archivos, lo que ahorra tiempo e incentiva la colaboración entre compañeros de trabajo.
- Asana. Equipos, tareas, plazos y objetivos sincronizados en un solo lugar. Es posible asignar tareas fácilmente, agiliza la comunicación y permite cumplir fechas límite.

4.3. Para saber más:

- Caralt, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2017), *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Instituto de Innovación Social. ESADE-PwC. [[Referencia](#)]
- Nethope (2017). *The Digital Nonprofit Skills™ Assessment white paper*. [[Referencia](#)].

5. La gestión de activos digitales de las ONG

5.1. La relación con sus grupos de interés

De sobra es conocida la importancia de la gestión de los grupos de interés entendida como personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven impactados por, las actividades, productos o servicios de nuestra organización.

Los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, no obstante, de cara a las entidades del tercer sector es importante tener a dos perfiles clave bien atendidos, muy grosso modo: personas o grupos de personas beneficiarias y personas o grupos de personas donantes. Por supuesto que esto no significa que otros grupos de interés como empleados, administración pública o medios de comunicación, entre otros, no sea imprescindible tenerlos en cuenta también. Por ello, es importante categorizarlos en función de las expectativas, problemas, zonas geográficas, su impacto en la actividad de la entidad y de las personas a las que se atienden y viceversa.

Las redes sociales y las nuevas tecnologías emergentes nos ofrecen una posibilidad nunca imaginada de relación con los grupos de interés de nuestra entidad a través del marketing digital.

La publicación de ESADE y PWC sobre Transformación digital de las ONG nos habla del marketing de atracción, entre las diferentes estrategias destaca:

- **Inbound marketing.** Comunicar aportando contenido de valor al destinatario para conseguir llamar su atención, fomentando una relación duradera con él. Se propicia una comunicación en la que los destinatarios también participen, y los contenidos se centran en lo que ellos buscan.
- **SEM** (siglas de *Search Engine Marketing*), es marketing que se basa en invertir en publicidad en buscadores, incluyendo anuncios que aparecerán en las búsquedas, para dar mayor visibilidad a la organización, promover que la gente visite la página web y, a partir de ahí, poder establecer una interacción entre ambos.
- **Campañas de incidencia pública** se basan en contenidos que persiguen construir conciencia social o influenciar en los que toman decisiones sobre temas relacionados con la misión de la ONG. Los internautas valoran positivamente estos contenidos y por ello son muy compartidos, por lo que resulta una atractiva vía para ampliar la base social de las ONG.

Como veremos en el capítulo siguiente, la importancia de tener datos sobre nuestra base social o grupos de interés es ser capaces de gestionarlos y de combinarlos para obtener información que ayude a la toma de decisiones de una forma más rápida y segura. De esta manera seremos capaces de identificar y conocer en profundidad el comportamiento de nuestra base social que nos permitirá ofrecer el mensaje a través del canal adecuado, incluso de manera personalizada.

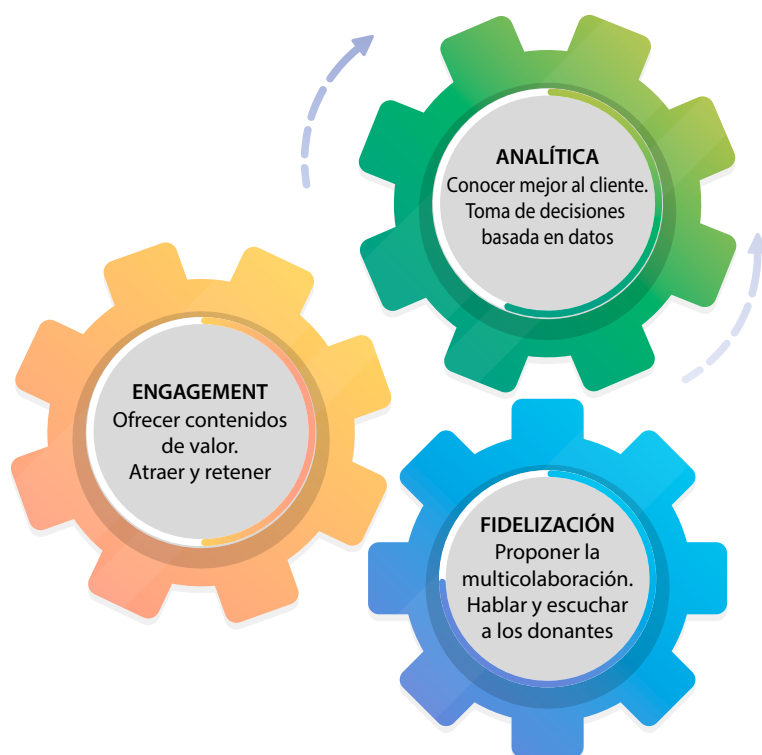


Figura 4. Engranaje entre Fidelización, engagement y analítica. ESADE y PWC (2017).

El marketing digital aporta nuevos canales a las ONG para comunicar y captar fondos. Las páginas web son una herramienta muy útil y fácilmente adaptable para poder incidir más en la captación de fondos a tan solo “un click”. A continuación, una infografía de la misma guía de ESADE y PWC.

La infografía muestra ejemplos de páginas web de organizaciones como 'BILION NETS' y 'ONE BILLION NETS', con elementos numerados del 1 al 11 que corresponden a los principios de diseño listados a la derecha.

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

Figura 5. Ejemplos de página web. ESADE y PWC, (2017).

Otro canal relativamente reciente es el uso de *influencers* o personas famosas para participar en campañas o en restos virales.

A continuación, mostramos algunos ejemplos de gestión de grupos de interés y de marketing y tecnologías digitales en entidades del tercer sector:

UNICEF ESPAÑA

En 2017, publicó un tuit, que, a pesar de su brevedad, resultaba muy inquietante: **#cierraUNICEF**. Aunque solo mostraba un *hashtag*, el tema se convirtió en *Trending Topic* (TT, lo más comentado en la red social) durante todo el día.

unicef para cada niño

#CIERRA UNICEF

Por un mundo en el que ningún niño nos necesite. **Ayúdanos a conseguirlo**

DONA AHORA

HAZTE SOLO

Nuestro sueño es cerrar UNICEF porque ningún niño nos necesite nunca más, pero **todavía millones de niños nos siguen necesitando**.

Hoy, esta es su realidad:

- Cada 5 segundos** muere un niño por causas que podemos evitar
- 28 millones** se han visto obligados a huir de sus hogares por la violencia
- 17 millones** sufren desnutrición aguda grave y sus vidas corren serio peligro

Figura 6. Banner de la campaña #cierraunicef

OXFAM INTERMON



"Yo no tengo nada contra la inmigración, pero..."

Los prejuicios respecto a las personas inmigrantes son tan frecuentes y abundantes que es fácil reproducirlos incluso sin darse cuenta.

ATRÉVETE A PONERTE A PRUEBA y descubre si realmente te han colado falsos mitos sobre la inmigración.

Figura 7. Aplicación gráfica de la campaña de Oxfam-Intermon

Realizó un test online que te permite descubrir tus sesgos inconscientes respecto a la inmigración y así cambiar los prejuicios contra las personas migrantes. A su vez, para conocer los resultados de este test, es necesario dejar tu correo electrónico y nombre completo, ampliando así la base social de la entidad.

Las iniciativas que nos permitan recoger información (data) de posibles personas socias o donantes, nos ayudan a ir estableciendo una base mayor con la que interactuar e ir paulatinamente generando contenidos e iniciativas basadas en sus intereses para poder fidelizarlas en nuestra organización.

SAVE THE CHILDREN NORUEGA

El descenso de socios de captación directa en las calles de Noruega llevó a Save the Children a pensar en cómo mejorar la retención de donantes. Recientemente ha lanzado una nueva aplicación móvil para mostrar el impacto de las donaciones de sus socios. La aplicación proporciona historias personales sobre el impacto positivo de sus contribuciones. Las personas donantes pueden leer sobre el trabajo de la organización el mundo, participar en concursos y donar directamente a través de la aplicación.

Muchas ONG han comenzado a explorar el uso de aplicaciones móviles (APP) para ofrecer información de fácil acceso sobre el trabajo que realizan, apoyar a sus grupos de voluntarios, retener y aumentar donaciones o para la recopilación de información (data) sobre los usos e intereses de su base social.

En la caja de herramientas número 3 se encuentra una reflexión para repensar el área de marketing y de captación de fondos desde la transformación digital creada por ESADE y PWC (2017) Transformación digital de las ONG.

5.2. La gestión de la información (data) derivada de la interacción con los grupos de interés. NORMA ONG

El ICONG tiene publicado el Manual *RS-ONG. Cooperar y crear valor para la sostenibilidad* donde profundiza en la relación con los grupos de interés y la gestión responsable de las ONG. Así mismo, hace referencia a su Norma ONG Calidad que determina que:

- La organización establecerá y documentará la gestión de su relación con las partes interesadas con el fin de adaptar mejor el desarrollo de su actividad a sus necesidades.
- La organización identificará sus partes interesadas y establecerá sistemas para su priorización, identificación de expectativas y medición de la percepción sobre la acción de la organización que tienen aquellas partes interesadas consideradas prioritarias por la organización.

También se podrán definir, siempre que sea apropiado, fórmulas de colaboración en red, aprendizaje conjunto, cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas entre las distintas partes interesadas”.

La gestión de la relación con las partes interesadas o grupos de interés de las organizaciones es el elemento metodológico clave de la responsabilidad, pero también de la gestión de los activos digitales.

5.3. Para saber más:

- Caralt, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2017), *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Instituto de Innovación Social. ESADE-PwC. [Referencia].
- ICONG (2012). Manual RS-ONG. *Cooperar y crear valor para la sostenibilidad. Un reto en tres dimensiones: económica, social y medioambiental*. [Referencia]
- Nilzen, F. et al. (2019). *Catching up with society. A DIGITAL reality check for Nordic NGOs*. Accenture. [Referencia]

6. Aspectos normativos en la gestión de datos

6.1. Big data y ciberseguridad

BIG DATA

Una de las grandes tecnologías que se esconden detrás de la revolución digital es el big data, que hace referencia al procesamiento de datos grandes y complejos para obtener información procesada que ayude a la toma de decisiones informadas.

Para hablar de big data en entidades del tercer sector vamos a apoyarnos en la *Guía para la Ciberseguridad y Privacidad de las ONG* de Microsoft (2017). Ya hemos comentado que las organizaciones sin ánimo de lucro no son distintas a cualquier empresa al uso en el proceso de la transformación digital y el ser capaz de recoger información sobre sus proyectos e impactos puede también ayudar a las ONG a maximizar las oportunidades y los resultados. A nivel interno, los datos ayudan a racionalizar las operaciones de su organización, desde administrar y rastrear tendencias en los presupuestos trimestrales hasta analizar la demografía de la recaudación de fondos y las oportunidades de focalización y expansión. Las decisiones basadas en datos han sido el pan de cada día del sector con ánimo de lucro durante años. Es cierto que el manejo de esta tecnología requiere apoyo de analistas especializados, pero, sobre todo, requiere voluntad y estrategia. En realidad, tenemos infinidad de datos que no están ordenados ni debidamente registrados o que tal y como los combinamos no cumplen objetivos estratégicos. Big data puede ayudarnos a optimizar la recogida y procesamiento de esos datos, pero debe ser nuestro plan de digitalización el que nos indique cuáles son las partes claves de este proceso y nos ayude a priorizarlo. Es sorprendente lo mucho que se puede avanzar con tan solo un pequeño camino andado en este mundo de los datos.

La inteligencia empresarial (*business intelligence*) abarca todas las herramientas y métodos que las organizaciones usan para recoger y procesar datos. Esto incluye una variedad de herramientas que se centran en el análisis estadístico, pero también proporcionan una gama más amplia de interpretaciones e ideas. Por parte de las ONG no es necesario empezar por grandes y complejas herramientas, el propio análisis en una hoja de Excel o el modelado de datos básicos de su CRM sigue siendo inteligencia empresarial, la idea es ser capaces de procesarlos adecuadamente y automatizar estos procesos lo máximo posible para liberar a las personas de las tareas rutinarias de meter esos datos o combinarlos y ser capaces de tomar decisiones basadas en los resultados de manera más rápida y optimizada.

Usando simples hojas de cálculo y las funciones más básicas de Excel, ya podemos comenzar a analizar datos. A medida que comencemos a dominar lo básico, podemos pasar a análisis integrados: datos que proceden de fuera de su organización como pueden ser los proveedores o donantes.

Al final, las entidades sin ánimo de lucro están llenas de información e indicadores, pero esos datos no están puestos al servicio de la toma de decisiones, sino, muchas veces, a la justificación de los proyectos o intervenciones. Si podemos combinar datos podemos ser capaces de predecir dónde y con cuánta intensidad intervenir, en qué grupo de edad o colectivo, sin necesidad de acudir a la realización de largos diagnósticos de situación de cada vez. Así mismo, muchas veces la información de cómo y cuándo se debe actuar la tienen las personas que llevan mucho tiempo en la organización, pero la curva de aprendizaje para llegar a este nivel de precisión o inteligencia es demasiado difícil y larga, además de que ciertas operaciones claves están en manos de las personas de la organización y no dentro de la propia organización, siendo un riesgo importante si una persona con este conocimiento deja de formar parte de la entidad. Si somos capaces de gestionar nuestra small o big data, esa inteligencia pertenece a la organización, aunque el talento de los y las trabajadoras para interpretar los resultados siempre será necesario y muy deseado.

Otro caso concreto en que los datos nos pueden ser de gran ayuda es combinando información sobre donantes y proyectos. La analítica integrada podría mostrarse a través de una plataforma que mostrase en tiempo real el estado de los proyectos, identificase claramente los agujeros en financiación y nos diera información para poder trasladar a las personas donantes y así mantenerlas activamente involucradas en la misión a la que están contribuyendo.

CIBERSEGURIDAD

Poseer muchos datos es uno de los puntos positivos de las entidades del tercer sector, pero también es un arma de doble filo. Mucha de la información almacenada es sensible como datos de personas en situación de exclusión, en situación de ilegalidad, datos de salud, sobre derechos humanos... asuntos altamente confidenciales que podrían resultar de interés para actores estatales o criminales que saben

que las medidas de seguridad de las ONG no son adecuadas al nivel de la importancia de sus datos. Esta es una realidad que, tristemente, cada vez está más a la orden del día.

Mejorar la capacidad de respuesta ante los desafíos de ciberseguridad no es tarea sencilla ni rápida en muchas ocasiones, sobre todo si no se cuentan con los recursos adecuados. Además, no existe un estándar sobre ciberseguridad para entidades sin ánimo de lucro, de manera que toca sumergirse en las mismas prácticas que las empresas tradicionales, pautas regulatorias y estándares internacionales para realizar análisis de riesgos, evaluaciones de conductas interna, asignar recursos de manera efectiva y formular buenas estrategias de seguridad a largo plazo.

En la *Guía de Ciberseguridad y Privacidad* de Microsoft nos indican los siguientes pasos a realizar:

1. **Identificar los riesgos de ciberseguridad.** Desarrollar una comprensión de los riesgos de ciberseguridad incluidos los riesgos para sistemas, activos, datos y capacidades.
2. **Proteger contra amenazas de ciberseguridad.** Desarrollar e implementar prácticas que ayuden a limitar o contener el impacto de un ataque a la ciberseguridad.
3. **Detectar incidentes de ciberseguridad.** A menudo son difíciles de detectar sin embargo, ciertos procesos y soluciones de monitoreo ayudan a detectar anomalías a tiempo.
4. **Responder a incidentes de ciberseguridad.** Una vez que se detecta un incidente de ciberseguridad, es necesario tener un plan para eficiente y efectivamente responder y contener el impacto de un ataque.
5. **Recuperarse de un incidente de ciberseguridad.** Después de un incidente de ciberseguridad, la organización necesita recuperarse y reanudar las operaciones normales, es importante asegurar que existan suficientes funciones de respaldo y aprender de la experiencia.
6. **Implemente controles de seguridad específicos.** Mientras las organizaciones sin ánimo de lucro van fortaleciendo sus estrategias de seguridad digital, Microsoft recomienda realizar controles de seguridad tan pronto como sea posible.

Un sistema documental que permita una correcta gestión legal de los datos es una de las prioridades éticas y de derechos que cualquier ONG debe garantizar a sus grupos de interés. A continuación, recogemos la Norma ICONG como paraguas que contempla muchas prácticas relacionadas con la gestión documental y de riesgos como el *compliance*, canal de denuncias y herramientas relacionadas con todo esto. El requisito legal, se encuentra recogido en el punto 3.1.2., pero, la Norma en su conjunto atañe a muchas de las partes tratadas en este manual.

NORMA ICONG: 3.1.2

La Norma permite la integración de requisitos mínimos esenciales de otros sistemas de gestión. Es una norma de mínimos habida cuenta de que está concebida como una norma, que establece requisitos y principios válidos para cualquier ONG, y que pueden ser compatibles con otros estándares y modelos complementarios que la organización considere apropiados para mejorar su eficacia en el cumplimiento de su Misión. A continuación, recogemos el punto 3.1.2: requisitos legales, para tener en cuenta en este capítulo:

“La organización debe definir la sistemática documentada con la que identifica, actualiza y pone a disposición del personal apropiado los requisitos legales que afectan a sus actividades, proyectos, servicios y productos. La organización determinará la frecuencia con la que se debe realizar la revisión de dichos requisitos legales. El sistema de gestión de esta documentación (3.1.4) debe contar con los mecanismos necesarios para asegurar que se conocen, y se toman las medidas para cumplir los requisitos legales que le son propias a la organización por su actividad, proyectos, servicios y productos”.

A continuación, ponemos dos enlaces para ampliar información sobre normas en la Unión Europea y la norma ISO referente a la protección de datos personales:

- [Normas sobre protección de datos personales dentro y fuera de la Unión Europea.](#)
- [ISO/IEC 27018: 2019 para el entorno de computación en la nube pública.](#)

6.2. Para saber más:

- ICONG (2014). *Norma ONG Calidad. Versión 5*. [\[Referencia\]](#)
- Microsoft Corporation (2017). *Non-profit guidelines for cybersecurity and privacy*. [\[Referencia\]](#)
- Sisense. NGOs and Data. *The Complete Beginners Guide*. [\[Referencia\]](#)

7. Bibliografía

- Amar, Z. (13 de febrero de 2018). *The 7 digital skills every charity leader needs*. Digital Leaders Blog. [Referencia]
- Biecheler, P. et al. (2016), *España 4.0 el reto de la transformación digital de la economía*. Roland Berger [Referencia]
- Bradley, E. (26 de agosto de 2019). *What Does Digital Transformation Mean for Nonprofits?*. Forum One. [Referencia]
- Caralt, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2017), *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Instituto de Innovación Social. ESADE-PwC. [Referencia]
- CCOO Industria (2017). *La digitalización y la industria 4.0: impacto industrial y laboral*. [Referencia]
- Deloitte Insights (2018). *La cuarta revolución industrial está aquí, ¿está usted preparado?* [Referencia].
- Digitales, 2018. *Mujeres en la economía digital en España 2018* [Referencia]
- GeSI and Deloitte (2019). *Digital with Purpose: Delivering a SMARTer2030*. [Referencia]
- Harshak, A (2013). *Building a digital culture. How to meet the challenge of multichannel digitization*, Booz & Company [Referencia]
- ICONG (2014). *Norma ONG Calidad. Versión 5*. [Referencia]
- ICONG (2012). *Manual RS-ONG. Cooperar y crear valor para la sostenibilidad. Un reto en tres dimensiones: económica, social y medioambiental*. [Referencia]
- Kaplan, J. (2015). *Humans Need Not Apply. A Guide to Wealth and Work in the Age of Artificial Intelligence*. Yale University Press.
- Laporte, S.; Kelly, D.; Agbabiaka, T. (29 de mayo de 2018). *Can Technology Transform the Nonprofit Sector?* Yale Insights. [Referencia]
- Magro, C.; Salvatella, J. et al. (2014). *8 competencias digitales para el éxito profesional. Cultura digital y competencia de las organizaciones*. RocaSalvatella. [Referencia]
- Microsoft Corporation (2017). *Nonprofit guidelines for cybersecurity and privacy*. [Referencia]
- Microsoft Corporation (2017). *Nonprofit Digital Assessment Worksheet*. [Referencia]
- Nahrkhalaji, S.S. et al. (2018), *Challenges of Digital Transformation: The case of the Non-Profit Sector*. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). Bangkok, Thailand. [Referencia]
- Nethope (2017). *The Digital Nonprofit Skills™ Assessment white paper*. [Referencia]
- NetHope and Fjord. *Social sector design thinking: why, what and how*. [Referencia]
- NICVA (2016). *The Impacts of the Fourth Industrial Revolution on Jobs and the Future of the Third Sector*. [Referencia]
- Nilzen, F. et al. (2019). *Catching up with society. A DIGITAL reality check for Nordic NGOs*. Accenture. [Referencia]
- PricewaterhouseCoopers (2015). *España 2033. Trabajar en 2033*. [Referencia]
- PricewaterhouseCoopers (2015). *España 2033. El cambio climático en España 2033*. [Referencia]
- PricewaterhouseCoopers (2015). *España 2033. España en el mundo 2033*. [Referencia]
- PricewaterhouseCoopers (2015). *España 2033. Más valor social 2033*. [Referencia]
- Puertas, F. (2017). *Las nuevas reglas de la transformación cultural digital*. Accenture. [Referencia]
- Salesforce.org (2017). *Connected Non Profits*. [Referencia]

- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Foro Económico Mundial. [\[Referencia\]](#)
- Sisense. *NGOs and Data. The Complete Beginners Guide*. [\[Referencia\]](#)
- Skills Platform & Zoe Amar Digital (2019). *Charity Digital Skills Report*. [\[Referencia\]](#)
- Yeves, E. (26 de abril de 2018). *El estado del planeta*. El País. [\[Referencia\]](#)

8. Caja de herramientas

A continuación, recogemos una serie de fichas de trabajo con el objetivo de completar la parte teórica de este manual y poder bajar al día a día de nuestra organización algunos de los conceptos desarrollados en estas páginas.

CAJA DE HERRAMIENTAS NÚMERO 1

Esta herramienta está diseñada por Microsoft específicamente para entidades sin ánimo de lucro para que puedan realizar una primera valoración general de su entidad con respecto al estado de la digitalización en relación con involucrar a donantes y voluntarios, empoderar a los y las empleadas, optimizar operaciones e innovar para el impacto, ayudando a identificar debilidades y fortalezas de cara a la estrategia digital.

Su aplicación es muy sencilla, dentro de cada uno de los bloques hay 4 niveles de madurez: "atrasado", "en adaptación" "maduro" "la mejor práctica". Escogiendo un nivel por cada pregunta da una media global de cada bloque.

Podéis acceder a la herramienta *Nonprofit Digital Assessment Worksheet*. Microsoft Partner Community, en el siguiente [enlace](#).

CAJA DE HERRAMIENTAS NÚMERO 2

El *design thinking* es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de las personas usuarias. En otras palabras, *design thinking* es un enfoque para la resolución de problemas, que se basa en un proceso de diseño y métodos y herramientas del diseño. Es muy empleado en el mundo de la empresa y menos puesto en práctica en el tercer sector, a pesar de su utilidad y buen encaje. Es una herramienta genial para poner en común la estrategia de digitalización de nuestra ONG.

NetHope ha desarrollado junto a Fjord (una de las más importantes consultorías de innovación a nivel mundial) una rápida guía de introducción al *design thinking* para el sector social. En ella es posible comprender las distintas fases y emplear los ejercicios, métodos y ejemplos que proponen.

Para acceder a este guía *Social sector design thinking: why, what and how*. NetHope and Fjord, en este [enlace](#).

CAJA DE HERRAMIENTAS NÚMERO 3

El marketing y la captación de fondos han de ser uno de los pilares fundamentales de nuestra estrategia de digitalización para ONG.

La publicación de Transformación digital de las ONG nos propone plantearnos algunas preguntas a la hora de elaborar la estrategia de marketing y captación de fondos que están relacionadas con estos cuatro temas:

- Atracción, *engagement* y fidelización de los donantes.
- Revisión de los canales de comunicación.
- Capacidad de influencia de la ONG.
- Analítica de datos.

Para acceder a la herramienta completa, puedes ir al capítulo 2, página 36 de la publicación *La transformación digital en las ONG: Conceptos, soluciones y casos prácticos de ESADE y PWC (2017)* en el siguiente [enlace](#).