esade
RAMON LLULL UNIVERSITY
Institute for Social Innovation

pwc

Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

El Tercer Sector ante la crisis del COVID-19 | Reflexiones y experiencias

Ignasi Carreras (autor principal)
Maria Sureda (edición)

Julio 2020

Do Good. Do Better.

CRÉDITOS

Autor de les presentaciones y moderación de las sesiones: Ignasi Carreras.

Recopilación y sistematización del documento: Maria Sureda.

Elaborado en Julio de 2020.

Documento que recoge los contenidos de los tres foros realizados dentro del marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, iniciativa en colaboración entre el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación de PwC.

En las tres sesiones realizadas, ha participado representantes de 58 de las 72 entidades del programa, concretamente:

A la par
ABD - As. Bienestar y Desarrollo
AECC - As. Española Contra el Cáncer
ALBOAN
Amigos de los Mayores
Amnistía Internacional
Amref Salud África
Arrels
Ashoka
As. Cultural Norte Joven
As. Española de Fundaciones
As. Proyecto Hombre
Ayuda en Acción
Cáritas Española
CEPAIM
Cruz Roja Española
Dincat
Educo
Enraíza Derechos
Entreculturas
Formació i Treball
Fundació Banc dels Aliments
Fundació Esportsalus
Fundació Èxit
Fundació Jaume Bofill
Fundació Josep Carreras
Fundació la caixa
Fundació Pere Tarrés
Fundación Adsis
F. Balia por la Infancia
F. Catalana Síndrome de Down
Empieza Por Educar
Fundación Generation Spain
Fundación HazloPosible
Fundación Integra
Save The Children España
Fundación Secretariado Gitano
Fundación Tomillo
F. World Vision Internacional
F. Youth Business Spain
HOGAR SÍ - Fundación RAIS
IGAXES
Ilunion
Institut Reinserció Social (IRES)
Jesús Abandonado
La Merced Migraciones
LA RUECA Asociación
Médicos del Mundo
Médicos Sin Fronteras
Nadie Solo
Oxfam Intermón
Plan International España
Plataforma del Voluntariado España
Prodis
Provivienda
SEO Bird Life
WWF-Adena
YMCA

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no puede ser utilizado con finalidad comercial.

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

Todas las Imágenes de este documento han sido extraídas de Unsplash

Diseño e Ilustración de la portada: Ángela Borràs.

Índice

1. Introducción 4

2. Contexto 5

3. Impacto en ONG 7

4. Respuesta a la crisis 9

5. El futuro 15

Referencias y notas 25

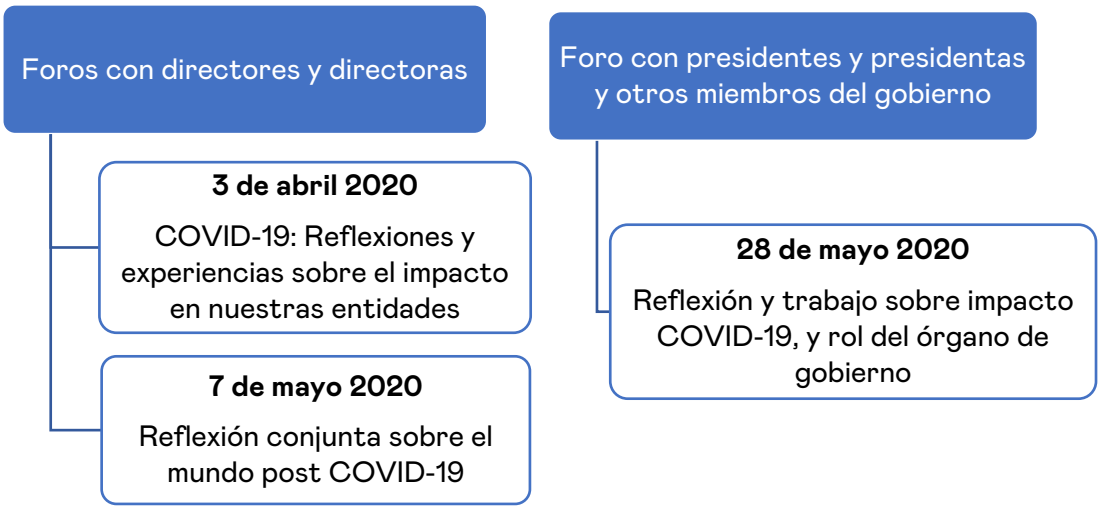
1. Introducción

Este documento agrupa los contenidos, ideas y reflexiones de las distintas sesiones realizadas entre los meses de abril y mayo dentro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social[i]. En el marco de este programa, se han convocado dos sesiones de debate y reflexión con los directores y directoras de las ONG participantes de este programa, así como una tercera con los responsables de su órgano de gobierno. Todas ellas centradas en la temática de la pandemia que estamos viviendo, su impacto a nivel global, pero especialmente a nivel del Tercer Sector: cómo se ha respondido y actuado, así como el impacto previsto a corto y medio plazo, o reflexiones sobre el futuro que se prevé para el sector.

Hemos querido publicar y compartir parte de los resultados de estas sesiones, por un lado, las aportaciones de Ignasi Carreras, con el mapa de la situación, identificación de los grandes temas y tendencias, así como los temas clave para tener en cuenta.

Pero también recopilamos algunas de las observaciones de los responsables de las propias entidades, retos compartidos, acciones desarrolladas, etc. con la voluntad de poder compartir estas reflexiones con el resto de sector.

Sesiones realizadas con las ONG participantes del programa:



2.Contexto

2.1 Crisis extraordinaria

- Se trata de una crisis sin precedentes equiparables.
- Intensidad en sus vertientes: sanitaria, económica y social.
- Poca preparación. Mucha incertidumbre y miedo.
- Datos graves respecto a personas fallecidas e infectados (detectados o no).
- Respuesta pública a la crisis[ii]:
  - Asia: Organización, disciplina, rapidez y tecnología + aprendizajes crisis previa del Sars.
  - Europa: reactiva, por países, diferencias recursos/métodos, respuesta ciudadana
  - USA: Inicial protección de la economía, desigualdades, debate derechos y libertades.

2.2 El impacto económico y laboral

- Incremento sustancial del paro, más allá de los ERTEs, y congelación de la creación de determinados puestos de trabajo estacionales.
- Mayor influencia debido al peso de la temporalidad ya existente previamente en la población activa.
- Fuerte impacto en determinados sectores clave como el turismo (12% del PIB)
- Incertidumbres y revisiones y ajustes continuos sobre el impacto/decrecimiento de la economía, y el tiempo necesario para su recuperación. Diferentes estudios y estimaciones,
- Difícil acuerdo de la UE para colectivizar el gasto social extra de los países más afectados

2.3 Crisis sanitaria en los países en vías de desarrollo

- Principales alarmas:
  - Insuficiencia de los sistemas sanitarios. Número de UCIs y respiradores[iii]. Sin tests.
  - El "casi imposible" confinamiento en los campos refugiados y desplazados.
  - Tener que escoger entre salud y sustento sin esquemas de protección social.
- 500 millones de personas: será el incremento de la población mundial que pasará a vivir por debajo del nivel pobreza.
- Concentración urbana: 23 de las 25 ciudades del mundo con mayor densidad de población en los países en vías de desarrollo.
- África: Aunque no cuenta con el riesgo de la población envejecida como en países desarrollados (solo 3% > 65 años, y el 40% población < 15 años), sí hay colectivos en riesgo por la prevalencia en la población del Sida, malaria y tuberculosis, entre otras.

Algunos datos (estimaciones) sobre el N.º de respiradores por millón de habitantes:

USA: +500
España: 200
África (global): 1,5
África subsahariana: 0,5

A nivel absoluto, algunos países (10) no contaban con ningún respirador antes de la pandemia, y en varios ni llegaban a la decena para todo su territorio.

"10 African Countries Have No Ventilators. That's Only Part of the Problem.", NY Times, 17 mayo 2020.

3. Impacto en ONG

3.1 Principales efectos en el Tercer Sector

- Todas las **organizaciones del Tercer Sector** están afectadas:
  - Algunas en la punta de lanza de la **respuesta sanitaria y social**
  - Otras ven modificadas sus **operaciones regulares**
- Todas con ajustes por las **consecuencias económicas y sociales** de la crisis.
- Habrá un **impacto en sus ingresos**, en algunos casos la respuesta (inmediata y a medio plazo) a la emergencia ha supuesto o implicará un incremento de fondos dirigidos. Pero para muchas entidades la repercusión con reducción de fuentes de financiación habituales → asegurar la supervivencia y controlar los impactos.
- La realidad puede requerir **reinventarse o incorporar cambios disruptivos**.
- El sector deberá avanzar (y ya ha empezado a hacerlo) en su **adecuación a una sociedad más digital e innovadora.**
- La **solidaridad** es uno de los grandes activos, aprovechar para **transformar las estructuras de protección social**. Momento para **incidencia pública:** defender y asegurar derechos básicos, que no se dejen de lado determinados colectivos.

3.2 Algunos interrogantes y dilemas

- Se han producido dos grandes crisis en poco más de diez años ¿Podemos considerarlo como una **crisis sistémica** del sistema económico, político, social…?
- Afrontamos una **crisis global**, pero las **respuestas** están siendo principalmente **estatales**. Cuestionamiento del universalismo o la cooperación internacional.
- ¿Habrá mayor consciencia y actuación para la reducción de las **desigualdades** y para la **protección del medio ambiente**?
- ¿Se fortalecerán nuestros sistemas de salud, de educación y de protección social, asegurando unos **ingresos públicos** que lo permitan y unos **mecanismos eficientes y equitativos de gasto social**? ¿O vamos hacia el estado de la beneficencia?
- ¿A quién **priorizarán los planes públicos** de ayuda? ¿Será a las personas más afectadas y vulnerables y también a las pymes y otras empresas de los sectores más afectados?
- El contexto ha acelerado la irrupción de las **nuevas tecnologías** en algunos ámbitos, pero también incrementa la **tensión entre salud y privacidad** (vigilancia): ¿se usan para **empoderar o para controlar** la ciudadanía?
- Elementos emergentes en este contexto como del teletrabajo, de las reuniones y eventos virtuales, el avance del Km 0, del comercio on-line, de la robotización, etc., ¿han venido para quedarse? ¿Se consolidarán? Y si es así, ¿en qué formatos?

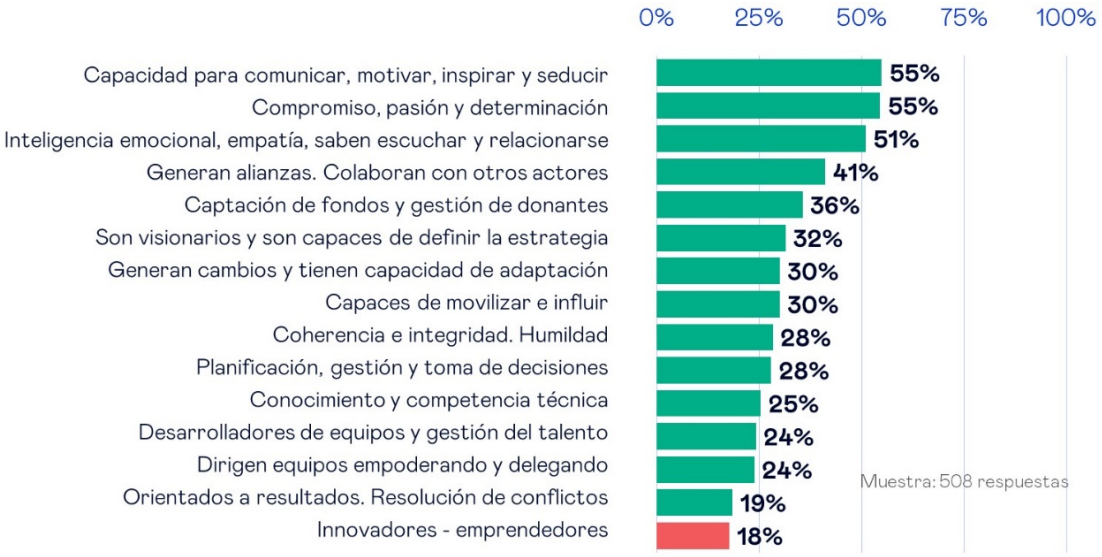
3.3 Los grandes desafíos para el sector

- Feminismo
- Activismo sociedad civil
- Crisis
- Desigualdades extremas
- Migraciones
- Populismo

3.4 Los líderes del tercer sector: Atributos y competencias

En el estudio ¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias[iv], de 2019, consultábamos al propio sector por los atributos y competencias que más reconocían en sus propios líderes. Uno de los temas que destacábamos en ese estudio era la necesidad de avanzar en un liderazgo más innovador y emprendedor. Los propios equipos indican que estas características son las menos percibidas en sus responsables (solo un 18%), y si ya era evidente esta debilidad para poder responder mejor a los retos sociales globales, es más urgente y necesario ahora.

Gráfico: Atributos y competencias de los líderes del sector (5).



Fuente: Esade-PwC (2019)

4. Respuesta a la crisis

4.1 Las cuatro fases de una respuesta de emergencia

Preparación	Ha habido poca preparación temprana. Se han aprovechado aprendizajes y experiencias previas
Respuesta inmediata	Definición de escenarios y consecuencias. Mapa de riesgos y acciones derivadas
Intervención sostenida	Comités de crisis han actuado con agilidad y consistencia. Cuidado y salud de los equipos y destinatarios
Recuperación	...

En todo el proceso de respuesta debe haber un **liderazgo directo desde la dirección general**. Y asegurar sintonizar institucionalmente con la nueva realidad.

4.2 Principales ámbitos de respuestas de las entidades

Podemos clasificar las acciones del sector en cuatro ámbitos principales

I. Identificación de la misión crítica	**II.** Comunicación y relación con los grupos de interés
III. Planificación de contingencia. Implementación	**IV.** Incidencia

I. Identificación de la misión crítica de la organización para responder a la crisis (desde su misión y valores)

Revisar, desde la propia misión y valores de la entidad, cómo actuar y dar respuesta:

- ¿Podemos actuar directamente en la emergencia?
- ¿Qué capacidades podemos poner a disposición de la situación? (por ejemplo, entidades de emergencia internacional actuando por primera vez en España)

- ¿Qué impacto están teniendo nuestros colectivos o las causas que defendemos que requiera reforzar nuestra labor?
- ¿Cómo podemos seguir desarrollando nuestra labor en este contexto y con la necesidad de ajustes?

II. Comunicación y relación con los grupos de interés

- Apostar por la **transparencia** amplia (a distintos niveles y públicos), generar **confianza**.
- Comunicación clara, genuina, honesta, aportando datos, pasos y soluciones.
- Información ordenada, no extensa, frecuente, con elementos emocionales y algunos toques personales.
- Importancia de la **comunicación interna**, proximidad con el equipo.
- Gestión de la incertidumbre. Fortalecimiento de vínculos
- Cuidar los **grupos de interés externos** relevantes. Dar respuestas, seguimiento de la relación.

III. Planificación de contingencia. Implementación

- Identificación de **prioridades a corto y medio plazo**, amenazas y oportunidades.
- Revisar los programas, definir:
  - qué se debe asegurar o resituar;
  - qué a cancelar o posponer;
  - qué nuevos programas se deben crear para fortalecer la misión crítica
- Planes *fundraising* y comunicación. Fidelización colaboradores.
- Reestructuración de los equipos. Trabajo por proyectos y “regular”.
- Seguimiento y control implementación. Aprendizajes y mejoras.

IV. Incidencia pública

- Trabajarla **desde el inicio** de la respuesta
- Acciones y campañas específicas para la **situación de los destinatarios y equipos**.
- Seguir e incrementar la lucha contra las **desigualdades**.

- Aprovechar la ola de solidaridad para exigir a los responsables políticos el fortalecimiento del Estado de Bienestar.
- Asegurar unos ingresos públicos que lo permitan y unos mecanismos eficientes y equitativos de gasto social.

4.3 Temas a vigilar. Alarmas

1. Principales metas intermedias según misión crítica.
2. Ratios de liquidez y reservas. Soluciones efectivas.
3. Salud física y emocional de los equipos. Retención de talento.
4. Retención colaboradores principales.
5. Autocuidado y cuidado de los líderes. Fuentes de motivación. Desarrollar nuestra esencia.

4.4 Seis funciones claves del liderazgo

En este contexto, es importante tener claras las funciones de un buen liderazgo:

1. **Dirigir**. Establecer y controlar la dirección estratégica de la organización
2. Comunicar la dirección y **orientar al equipo** especialmente a las personas clave, en esa dirección
3. **Motivar**. Conseguir que los miembros del equipo y otros involucrados, den lo mejor de ellos mismos por la misión y objetivos de la organización
4. **Diseñar**. Desarrollo organizativo. Construir una organización que sea duradera más allá de la contribución del líder
5. **Influenciar.** Incidir en la sociedad para promover la misión de la organización. Conseguir el compromiso de los principales grupos de interés
6. **Resultados.** Conseguir resultados de acuerdo a la visión y metas de la organización, empoderando al equipo

4.5 Aportaciones de las entidades

Reflexiones de los foros online del programa

Panorama general

- Esta situación supone retos, pero también una oportunidad para reorientar la actividad que hacemos y para mejorar la colaboración.
- La acción y respuesta inmediata a la emergencia debe compatibilizarse con el buscar espacios para reflexionar y compartir, pensar en las previsiones a medio plazo. Es muy importante la planificación y la priorización.
- Requiere un equilibrio muy complicado: las necesidades sociales van a crecer, pero al mismo tiempo la sostenibilidad económica de las entidades va a ser difícil.
- Hay personas excluidas ya previamente en los sistemas de protección, que ahora han recibido mayor impacto y no están siendo considerados en la mayoría de las medidas (actuales y futuras): economía sumergida, personas en situación administrativa irregular, asentamientos chabolistas, etc. Nuestro rol es asegurar u se tengan presentes.
- Ir "a la una" como sector: Evitar la tentación de que cada uno defendamos ahora "nuestra parte". Hemos aprendido que la crisis es global, y que las respuestas han de serlo también.
- No es el momento de cambiar la estrategia a largo plazo, sino hacer revisiones a corto plazo y constantes. De momento ha habido reacción a corto plazo con la pandemia.

Debilidades del sector

El contexto ha puesto de manifiesto algunas de las debilidades del sector:

1) Necesidad de reforzar el vínculo entre el sistema social y el sanitario.
2) Impacto económico: Preocupación por la reducción de políticas en determinados ámbitos (mayor foco en impacto directo de la pandemia).
3) Dependencia del sector público en muchos casos, y todavía se arrastraban los efectos de la crisis anterior en las condiciones de muchos de los servicios. Modelo de colaboración público-privada en gran parte basado en un modelo de sueldos bajos.
4) Factor humano: dificultad para poder asegurar todas las condiciones a los equipos (formación y protección). Pese a ello han demostrado su compromiso y grandes esfuerzos, con condiciones salariales no siempre suficientemente compensadas.
5) Déficit en nuestra capacidad de incidencia política y diálogo civil: no siempre presentes en la planificación de las medidas, poco rol en esa gobernanza necesaria. Y es imprescindible también poder participar en el futuro, en la reconstrucción, asegurar incluir a las personas vulnerables.
6) Poca visibilidad en la opinión pública, falta de reconocimiento. Ni como sector de sus profesionales, y de los servicios sociales ofrecidos, ni de su importancia y consideración de esenciales.

"Los primeros días ni se hablaba del tercer sector como uno de los que estaba siendo esencial en el abordaje de esta crisis y en la atención de las personas vulnerables"

"Con el estado de alarma se listaron los servicios esenciales, y se citaban a gestorías, y al inicio incluso peluquerías y lavanderías, pero... ¿dónde estábamos nosotros? Ni aparecíamos, se cerraron los centros de día, algunos de ellos por el elevado riesgo de los colectivos a los que se atendía, pero otros grupos seguían manteniendo la necesidad de atención y seguimiento, así como sus familias, que se han sentido abandonadas."

7) Debilidad de los sistemas de información dentro del sector. Necesidad de fortalecer nuestras estrategias de comunicación interna y externa.
8) No trabajamos lo suficiente en colaboración, y ahora la situación lo ha forzado, para responder de manera urgente pero también eficiente.

Retos concretos y acciones tomadas:

1) Ajustar actividades y operaciones:

- Asegurar el poder seguir atendido las necesidades sociales existentes y nuestros colectivos, no paralizar la actividad esencial.
- Determinación de qué actividades mantener y cómo hacerlo de manera segura.
- Ajustar formato y adaptación: Opciones alternativas para actividad asistencial esencial (atención colectivos vulnerables): telefónica, app, domicilio. Mantener canales y seguimiento.
- Habilitar servicios (y equipos) para poder desarrollar la actividad, con muchas dificultades iniciales (equipos protección insuficientes)
- Campañas específicas de captación de fondos para respuesta de emergencia.
- Previsión de escenarios posibles y medidas de contingencia para el corto y medio plazo. Esperar antes de tomar medidas coyunturales.
- Internacionales: Preocupación por los países en los que trabajamos, a la vez que intentado ayudar a nivel local (algunas por primera vez actuando en España).
- En actividad, priorización en los temas COVID: El confinamiento ha agravado la situación de exclusión y han empezado a realizar ayuda de emergencia.

2) Preparar a los equipos. Cuidado y atención:

- Avance forzado del teletrabajo Herramientas teletrabajo. Flexibilidad
- Formación inicial a los equipos de actividad asistencial: prevención y control de infección, asegurar su protección.
- Comunicación interna y "proximidad". Confianza. Encuentros con dirección.
- Para organizaciones internacionales: preocupación y decisiones sobre les equipos en terreno.
- Impacto empleo: pérdidas de proyectos (paralizados o bajada financiación). ERTEs muy específicos en áreas paradas. Revisión impacto a nivel salarial.
- Mucha presión y carga de trabajo, reto enorme en reorganización de equipos: poder cuidarles, esta situación no es sostenible en el medio plazo.

3) Relaciones e incidencia:

- Si trabajan en ámbito sanitario -> al servicio de las administraciones.
- Remarcar la importancia de atender a los colectivos vulnerables para el control de la epidemia y asegurar que se consideren los servicios sociales como prioritarios. Importancia de esta incidencia pública inicial para ser reconocido como sector esencial.
- Refuerzo de alianzas ya existentes (entre entidades).
- Compartir entre entidades, trabajar en red esta incidencia en lo público. También con otros sectores. Buscar convergencia en los mensajes.
- Papel de las entidades de segundo nivel (información, intercambio experiencias, apoyo, centralizar recursos)
- Relaciones con donantes institucionales, revisión acuerdos en curso.
- Campañas de incidencia para defender el derecho a la salud de esos colectivos vulnerables.
- Revisión de las campañas y comunicaciones con la base social.
- Cambio de la agenda de incidencia en España – renta mínima, regularización de inmigrantes. Se han cambiado algunos mensajes.
- Es clave la incidencia ahora, es cuando se está definiendo el futuro: acertar con la agenda, y fijarla ya.
- Hacer no solo incidencia política, sino también incidencia social.

"Son momentos en que se nos pide esta visión, esa lucha entre decisiones a corte y largo plazo, esas luces cortas y largas, estas sostenibilidades. Y a la vez esa búsqueda de nuevos liderazgos, y la llamada a la colaboración, cooperación y a los liderazgos colectivos dentro de las organizaciones y entre nosotros"

Palabras que nos definen como sector:

"Tenemos un alto riesgo que en el nivel de decisión (dirección o gobierno) se tomen decisiones más basadas en el temor que en el análisis o una reflexión pausada que sería necesaria."

5. El futuro

5.1 "The new normal" para el Tercer sector se definirá en diferentes aspectos

¿Qué cambiará para nuestros usuarios/causas?

¿Cómo evolucionarán e innovarán los programas?

¿Qué rol de influencia tendrán nuestras organizaciones?

¿Hacia dónde van las colaboraciones?

¿Qué pasará con las subvenciones de las Administraciones Públicas?

¿Qué cambiará para los socios y donantes privados?

¿Qué cambiará para nuestros equipos?

¿Cuáles son las nuevas etapas de la transformación Digital y la IA?

¿Cómo se reinventará la organización y forma de trabajar?

5.2 Perspectivas de futuro según los líderes del sector

Comentarios generales:

- Reforzar la innovación: Necesitamos asumir riesgos y apostar por innovar como algo más orgánico. Cambiar nuestro *mindset* interno, y no hacerlo solos, en red.
- Todo va a cambiar: Toca hacer este análisis y reflexión sobre qué significa este cambio de paradigma, poner esas luces largas y no nos quedemos en cómo impacta de inmediato. La sociedad nos puede pedir cosas distintas y que tengamos que responder de manera distinta.
- Habrá que repensar, replantear, revisar la misión. Adaptarla a la situación post-COVID. No es necesario cambiarla radicalmente, evitar que la emergencia oculta realidades, pero sí alinearla a este contexto.

Preguntas a responder:

¿Qué cambios más relevantes para vuestras ONG provocará el nuevo contexto tras la pandemia?

¿Qué cambiaráo del contexto externo y que debería cambiar de vuestras organizaciones?

¿Cuáles deben ser las prioridades de gobierno?

"El futuro empieza ahora, hemos tenido que responder y adaptarnos todos los sectores de manera rápida, y hay algunos cambios que vienen para quedarse"

Escenario de alta vulnerabilidad para las personas con las que trabajamos:

- Riesgo de abandonar los objetivos transformacionales para situarnos en la gestión de la precariedad.
- Puede que lleve a una sociedad más dualizada, con aún más desigualdad.
- Identificar oportunidades para colectivos en riesgo, ocupaciones de futuro.
- Centrarse en lo esencial
- Riesgo de respuestas más discriminatorias, cierre nacional.
- Preocupación por las perspectivas para la cooperación al desarrollo.
- Algunas entidades internacionales reajustarán su actividad, añadiendo o incrementando el peso de los programas o acciones en el propio país de la sede respecto a terreno, porque la propia misión y causa puede tener sentido también a nivel local. Seguir trabajando en la sensibilización global, pero atender también preocupaciones locales (e incidencia).

I. Actuación y programas:

- Cambiará nuestra logística (los cómos y formatos), pero en parte seguimos con la misma base de programas y necesidades, capacidad de adaptación al entorno para mantener lo que sea posible.
- En algunos casos ha supuesto una importante reformulación, cambios importantes.
- Como ahora el foco es COVID, para los no COVID está habiendo más limitaciones. Es un reto mantener los programas y las necesidades. Y no nos estamos planteando hacer cosas nuevas. No hemos entrado tanto en qué haríamos de nuevo en este nuevo entrono, sino como mantener cubiertas las necesidades que ya veníamos entendiendo antes.
- Gran importancia de la incidencia, con la administración, que tenga como fin un cambio de Política con mayúscula (vivienda, etc.).
- La incidencia requiere recursos libres, de los que no siempre disponemos.
- Tenemos que plantearnos cómo cambiamos nuestra incidencia: colaborar con otros para hacer incidencia, el trabajo de entidades de segundo nivel, pero también otros actores que no están organizados, que tienen mucha capacidad para llegar a la sociedad. Debemos ser capaces de coactuar y codiseñar con ellos y ellas, buscar puntos de encuentro.

- Desde las ONG podemos complementar la incidencia realizada desde movimientos y otros agentes haciendo pedagogía: poner en valor nuestra expertise, conocimiento de las causas y porqués, demostrar lo que funciona y qué no gracias a nuestra experiencia.
- Desde las organizaciones internacionales debemos reforzar esta visión global del mundo, repensar cómo integramos esta pandemia y sus implicaciones en los valores que siempre han impulsado nuestras organizaciones, no dejarnos llevar por el foco local en un mundo interconectado.

"Estamos todos en el mismo barco, o nos salvamos todos o no se salva nadie"

- Promover el derecho a la salud, y de manera inmediata, exigir que sea una competencia comunitaria de la UE que exista salud universal. Aprovechar el momento de consciencia social para incidir en ello.

II. El reto de la digitalización:

- Necesidad de una clara estrategia digital.
- Necesidad de establecer las condiciones y medios: formación, acción, competencias digitales, recursos.
- Potencial para ampliar nuestro alcance. Nueva proximidad con las familias, desconocida antes.
- Nuevos retos internos: integrar lo presencial y lo online, creación de contenidos.
- Brecha digital, asegurar no generar un factor adicional de exclusión. Capacitar a nuestros usuarios en este entorno digital.
- Volatibilidad de la confianza y pertinencia en entorno digital.
- Nuevos entornos laborales y cambio culturas organizativas, fuentes de talento.
- La tecnología como nuevo ámbito: aportar de datos, dimensionar problemas.
- Impulsar el reto digital en todas las direcciones:
  - Usuarios y atención
  - Gestión interna (eficiencia), asegurar buen uso de las herramientas.
- Tendríamos que pensar no solo en lo digital, hablar en global de innovación, ampliar una nueva manera de hacer, más allá del uso de herramientas tecnológicas concretas.
- En el estudio sobre transformación digital[v] realizado dentro de este programa, se detectó que el sector estaba más débil en incorporar los elementos digitales y de innovación en nuestros programas de actuación, mientras que se había avanzado más en comunicación y en gestión interna (y más estos meses). Es necesario revisar cómo transformar nuestros programas en formatos más digitales y cómo innovar.
- Para ser más digital, debemos entender mejor hacia dónde va la sociedad digital, y replantear cómo nos relacionamos con distintos grupos, también nuestros usuarios.

III. Escenario de nuevos ingresos y sostenibilidad, riesgos de financiación:

- Reducción de ingresos de diversas fuentes actuales, públicas y privadas, y previsiblemente prolongada durante años.
- Necesidad de mejorar eficiencia, más allá de controlar gasto, rediseñar.

- Reforzar la cooperación entre entidades, será imprescindible optimizar recursos.
- Colaborar en alianzas con el sector privado, más allá de ser solo financiadores: partenariados estables y proyectos conjuntos.
- Abrir nuevas vías de financiación, fuentes cercanas a los voluntarios actuales.
- Diversificar ingresos, buscar buenos aliados, y no depender de un modelo de contratación de servicios low cost con la administración, contratos solo basados en el precio. No repetir un sistema que no permite ofrecer un servicio de calidad, buscar que financiadores reconozcan el valor añadido del sector frente a posibles competidores (cada vez más diversos), que entiendan nuestra misión y den margen a flexibilidad.
- Nuevas estrategias o enfoques para poder llegar a más con menos recursos, que sean las administraciones públicas conscientes de todo ello, conjunto.
- Buscar financiación más estable de la administración pública, respondiendo a necesidades, sin fijarnos tanto en los instrumentos. Que se tome en serio la financiación del sector.
- Buscar nuevas oportunidades distintas, importancia de ser ONG emprendedoras[vi]. Requiere saber identificarlas, seleccionarlas y saber responder bien y rápido, como posible vía para reforzar la viabilidad económica y financiera de la entidad.

IV. Colaboración y trabajo en red:

- Necesidad de un trabajo realmente y en red.

  Necesitamos pasar del pasar del "egosistema" al "ecosistema".
- No agruparse solo por subámbitos de actuación, transversal, en un mundo interconectado es necesario ofrecer respuestas integrales (salud, educación, empleo…).
- También con la visión global del mundo. Es una crisis global, las respuestas deben serlo, no podemos quedarnos en lo cercano o en nuestras causas solo.
- Resolver la tensión entre enfrascarse en esta dinámica de ecosistemas para la transformación social y al mismo tiempo mantener tu perfil y marca, tu especificidad, en un contexto con dificultades para fidelizar e incorporar socios y donantes.
- Para innovar, una vía es colaborar junto con otras entidades y sectores, para optimizar recursos, pero también complementar capacidades. Mayor tendencia a desarrollar programas conjuntos con el sector privado, empresas sociales, etc.

V. Gobierno de las entidades y gestión de equipos:

- Proponer los perfiles adecuados dentro de nuestra organización. Identificar las nuevas capacidades que serán necesarias ahora.
- Innovar en la propia composición del gobierno, en los perfiles.
- Transparencia y reforzar la gobernanza ética. Y medida de los impactos.
- Apuntar mucho hacia la focalización, adaptar a la realidad que emerge, necesidades que surgen.

- Importancia de la conexión entre el órgano de gobierno y toda la entidad y lo operativo, la realidad. Compromiso e implicación personal de todo el patronato cercanía. Comunicación bidireccional.
- Necesitaremos organizaciones más flexibles, con mayor capacidad de crear o abandonar iniciativas. El contexto puede requerir reconfiguración de nuestros equipos, al incrementar la incertidumbre y probablemente reducirse parte de los recursos libres.
- Deberemos abordar dilemas sobre cómo poder realizar este cambio de modelo más flexible, hacia entidades más innovadoras, emprendedoras y digitales, para asegurar la viabilidad, pero a la vez poder cuidar a los equipos y generar confianza, conseguir la adaptación de las plantillas o gestionar las resistencias.

VI. Nuevo contexto social:

- La experiencia de la incertidumbre puede llevar a la sociedad a valorar mas la estabilidad, seguridad y empatía. La proximidad.
- La crisis como algo coyuntural casi, requiere cambiar relatos del sector.
- Crisis de liderazgo público y redefinición del papel de las administraciones en relación a la sociedad y el Tercer Sector.
- Necesidad de interconexión, apertura y conversación con otros, formamos parte de un todo y debemos trabajar cada vez más interconectados.
- Combatir el populismo.
- Revalorización del saber experto en la opinión pública.

VII. Oportunidad para reposicionar el sector:

- Aprovechar la ola de empatía, de humanidad, de comprensión de ciertas realidades que hasta ahora había sido difíciles de comunicar, para crear narrativas en términos radicalmente diferentes, ser actor diferente en este nuevo mundo.
- Han surgido múltiples redes espontáneas de colaboración de sociedad civil, ¿estamos como sector acompañando este movimiento solidario que ha surgido? Debemos poder alinear en esta transformación social, multiplicar y escalar el impacto que están teniendo, no quedar al margen.
- El sector puede jugar un rol muy importante en términos de rigor, serenidad, y de generar confianza, especialmente en este contexto de incertidumbre. Podemos salir reforzados si se nos considera con este el rol de expertos, nos posicionarnos como un sector que transmite esta seguridad necesaria. La crisis se han abierto puertas para consultas por nuestra *expertise* sobre la realidad social, debemos apostar para reforzar esta vía, con administraciones públicas y otros, y ser referentes también para la sociedad.
- Para tener un papel proactivo es necesario disponer de datos, estudios, generar transparencia y desarrollar una buena comunicación a la sociedad. Es importante empoderarnos como conocedores “del terreno” y del día a día y poder visibilizarlo.
- La situación de vulnerabilidad generalizada nos ha hecho más visibles y próximo para gran parte de la sociedad

- Proceso de reflexión estratégica y volver a la esencia: ¿cuál es nuestra misión? Replantear qué somos como organización y cuáles son las cosas con las que aportamos valor, nuestra especificidad. Reajustar y reenfocar a nuestra verdadera utilidad forzados por el panorama de financiación.
- Mayor importancia de la incidencia, tanto sobre lo público (como cubrir de forma eficiente las necesidades y trabajar conjuntamente en esto) como sobre y con otros actores de la sociedad civil.
- Tenemos que poder hacernos visibles en la sociedad como actores relevantes en "lo público" (servicios sociales, educación, etc.,), reforzar una visión global transversal, no puede adueñarse de ello la administración pública y ser nosotros relegados a la beneficencia.
- Solo se puede progresar si tanto el estado como la sociedad civil somos fuertes y avanzamos en paralelo.

5.3 ¿Qué toca ahora para plantear este futuro?

- **Liderazgo**: luces cortas y luces largas.
- Hacernos preguntas pertinentes y heréticas sobre el contexto futuro, nuestro sector y nuestra organización
- Adaptarnos y construir el futuro.
- Aprovechar para propiciar nuevos cambios a partir de las principales oportunidades
- Identificar y promover líderes, nuevas formas de trabajo y colaboraciones innovadoras
- Plantear, cuando corresponda, un ejercicio de visión estratégica.

5.4 Revisión estratégica

- Doble riesgo, ambas opciones peligrosas:
    - Una excesiva reorientación para responder al COVID →perder misión.
    - Peligro de tener una misión no conectada para próximos 2-3 años → quedar periféricos.
- Reflexión: Dado el cambio de contexto que tendremos en los próximos años… ¿**la misión que tengo es una misión que puede dejarse fluir con el contexto de pandemia**, o es una cuestión que puede quedar acorralada con la corriente que representa la respuesta por parte de la administración, de la sociedad, de las empresas?
    - **Si se queda acorralada, la tenemos que defender**, que no quede al margen la causa.
- Ejercicio a hacer:
    - **Redefinir la Visión** (propósito, qué queremos ser dentro de unos 4-5 años), asegurar que sea factible la anterior, o cómo tenemos que transformarnos para hacer posible el objetivo.
    - **Proteger y desarrollar la misión (no tanto redefinirla)**.

Liderazgo Resiliente

Liderazgo Adaptativo

Liderazgo Transformador

5.5 Competencias más relevantes para los directivos/as

En nuestro último estudio sobre nuevas tendencias de liderazgo social[vii] se identificaban las que se consideraban las nuevas competencias para el liderazgo social que requería el entorno y contexto. Por un lado, en el tercer sector son clave las competencias emocionales, principalmente el listado de las 13 competencias asociadas a la inteligencia emocional según Goleman, Boyatzis y McKee (2002)[viii]. De estas, en un contexto de crisis como el actual por el impacto de la pandemia y sus consecuencias, toman especial relevancia tres de ellas: la orientación al logro, la empatía y la influencia.

Competencias emocionales más relevantes para los directivos/as

Auto-conocimiento	Auto-gestión	Conciencia Social	Gestión de las relaciones
1.Auto-conocimiento emocional	2. Autocontrol emocional 3. Adaptabilidad 4. Orientación al logro 5. Mirada positiva	6. Empatía 7. Conciencia organizacional	8. Influencia 9. Mentor y Coach 10. Gestión de conflictos 11. Trabajo en equipo 12. Liderazgo inspiracional

Fuente: Goleman, Boyatzis y McKee (2002, p. 72-73)

En nuestro estudio, añadimos además seis competencias y elementos emergentes que necesariamente deben dominar los líderes sociales para responder a los retos del sector, entre los que especialmente ahora destacan una de ellas, la resiliencia. Además, ahora hemos optado por añadir a este modelo un séptimo elemento clave: la identificación de oportunidades.

Otras competencias asociadas a aspectos emergentes del liderazgo social

Competencias	Explicación
1. Humildad	La humildad es una competencia transversal, necesaria para cualquier estilo y rol de liderazgo. Una persona humilde se esfuerza por escuchar y aceptar a los demás y, cuanto más acepte a los demás, más se le valorará y más se le escuchará.
2. Habilidad para generar confianza y construir relaciones honestas	Las organizaciones en que los líderes pueden sacar lo mejor de los demás y lograr que las personas sientan que son atendidas son las más exitosas. El líder debe ayudar a los miembros de la organización a comprender que los objetivos individuales están relacionados con lograr los organizativos.
3. Resiliencia	Se define como la capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecidos y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal. Esta competencia es un atributo básico para el emprendimiento.
4. Habilidad para colaborar	Capacidad de trabajar de un modo cooperativo con otros, tanto dentro como fuera de la organización, incluso con organizaciones de otros sectores. La base es identificar los valores comunes que pueden facilitar la colaboración y la consecución de unos objetivos compartidos. Esta competencia es básica para ejercer un liderazgo que fomente la colaboración y la generación de alianzas.
5. Asunción de riesgos / Espíritu emprendedor	Se trata de desarrollar soluciones, ideas o enfoques novedosos y con propósito, orientados a generar impacto, mejorando la eficacia y la eficiencia, para alcanzar los objetivos de la organización. En el contexto a que se enfrenta el tercer sector, saber asumir riesgos y tener un espíritu emprendedor y enfocado a la innovación son atributos básicos para el liderazgo.
6. Pensamiento sistémico	Líderes que buscan entender las causas y las fuerzas fundamentales que dan forma a los problemas y a los desafíos a que se enfrenta la organización. Piensan y actúan de forma sistémica, observando el panorama general, en vez de dividirlo en partes aisladas, y que sitúan a las personas en el centro y las tienen en cuenta como única vía para un mejor desempeño.
7. Identificación de oportunidades	Capacidad para saber de identificar, pero también aprovechar y priorizar posibles oportunidades del entorno. Ser proactivo en este campo, buscar de manera activa estas nuevas opciones, no limitarse a las ofertas que proponen otros.

Fuente: Cordobés, Carreras, Sureda (2019) + Elaboración propia

5.6 Post-Pandemia. Aspectos positivos y negativos a valorar

Elementos positivos	Elementos negativos y cuestionables
• Valorar lo esencial. La VIDA (con mayúsculas) • Relaciones humanas. Lo fundamental. • Solidaridad ciudadana y cotidiana • Gasto social público para los vulnerables • Colaboraciones público -privadas • Telemedicina. Formación híbrida • Flexibilidad y teletrabajo (adecuado) • Recuperar el vínculo intergeneracional • Valorar a los que cuidan • Valorar una vida más austera y modesta. • Giro hacia la alimentación saludable • Importancia de la investigación en ciencias de la salud • Replantearse la globalización. Mayor peso de lo local. • Conexión salud – medio ambiente y cambio climático. Consciencia. • Protestas innovadoras. Más concretas. • Reconstruir no basta. Falta algo más.	• Poca cooperación internacional. Poca UE. • Más competición que cooperación entre estados • Incertidumbre respecto a nuevas epidemias • Insuficientes recursos para tantos retos • Sistemas públicos colapsados • El comercio con lo vital: La tercera edad • Deuda pública incontrolada. Déficit creciente. • Largo invierno económico ¿recetas pasado? • Incremento del hambre y la pobreza • Incremento de las desigualdades. • Modelo de turismo: ¿alternativas? Mas de lo mismo • Teletrabajo y derechos de las mujeres • Incremento violencia de género • Control a la privacidad y derechos civiles • Nuevas fronteras y obstáculos a las migraciones • Frenazo a la ayuda humanitaria/desarrollo

Referencias y notas

[i] https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/programas/programa-liderazgo-social-pwc-esade.

[ii] X. Farrás, Esade.

[iii] "10 African Countries Have No Ventilators. That's Only Part of the Problem", *NY Times*, 17 mayo 2020: https://www.nytimes.com/2020/04/18/world/africa/africa-coronavirus-ventilators.html.

[iv] *¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias*, del curso 2018-2019, disponible aquí: https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/publicaciones/liderazgo-gestion-ong/hacia-donde-liderazgo-social

[v] Podéis consultar el estudio "*La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos"* publicado en 2017 aquí: 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

[vi] En este sentido, a lo largo del curso 2019-2020 hemos trabajado el tema ONG emprendedoras, y en otoño de 2020 se publica el informe con los resultados del estudio realizado y una guía para favorecer el emprendimiento, innovación, y búsqueda de fuentes de financiación en el sector.

[vii] *¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias*, del curso 2018-2019, disponible aquí: https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/publicaciones/liderazgo-gestion-ong/hacia-donde-liderazgo-social

[viii] GOLEMAN,D.; BOYATZIS,R.; Y MCKEE,A. (2002): *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Ed. Plaza y Janes.