



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO
THE DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY FOR NGOs. A
NON-PROFIT SPANISH FOUNDATION CASE STUDY

Autor: Álvaro Nicolás Gemperle Sánchez del Corral
Directora: Josefina Bengoechea Fernández

Madrid
Diciembre 2021

AUTORIZACIÓN PARA LA DIGITALIZACIÓN, DEPÓSITO Y DIVULGACIÓN EN RED DE PROYECTOS FIN DE GRADO, FIN DE MÁSTER, TESINAS O MEMORIAS DE BACHILLERATO**1º. Declaración de la autoría y acreditación de la misma.**

El autor D. _____ÁLVARO NICOLÁS GEMPERLE SÁNCHEZ DEL CORRAL_____

DECLARA ser el titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra: THE DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY FOR NGOs. A NON-PROFIT SPANISH FOUNDATION CASE STUDY____, que ésta es una obra original, y que ostenta la condición de autor en el sentido que otorga la Ley de Propiedad Intelectual.

2º. Objeto y fines de la cesión.

Con el fin de dar la máxima difusión a la obra citada a través del Repositorio institucional de la Universidad, el autor **CEDE** a la Universidad Pontificia Comillas, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, los derechos de digitalización, de archivo, de reproducción, de distribución y de comunicación pública, incluido el derecho de puesta a disposición electrónica, tal y como se describen en la Ley de Propiedad Intelectual. El derecho de transformación se cede a los únicos efectos de lo dispuesto en la letra a) del apartado siguiente.

3º. Condiciones de la cesión y acceso

Sin perjuicio de la titularidad de la obra, que sigue correspondiendo a su autor, la cesión de derechos contemplada en esta licencia habilita para:

- a) Transformarla con el fin de adaptarla a cualquier tecnología que permita incorporarla a internet y hacerla accesible; incorporar metadatos para realizar el registro de la obra e incorporar “marcas de agua” o cualquier otro sistema de seguridad o de protección.
- b) Reproducirla en un soporte digital para su incorporación a una base de datos electrónica, incluyendo el derecho de reproducir y almacenar la obra en servidores, a los efectos de garantizar su seguridad, conservación y preservar el formato.
- c) Comunicarla, por defecto, a través de un archivo institucional abierto, accesible de modo libre y gratuito a través de internet.
- d) Cualquier otra forma de acceso (restringido, embargado, cerrado) deberá solicitarse expresamente y obedecer a causas justificadas.
- e) Asignar por defecto a estos trabajos una licencia Creative Commons.
- f) Asignar por defecto a estos trabajos un HANDLE (URL *persistente*).

4º. Derechos del autor.

El autor, en tanto que titular de una obra tiene derecho a:

- a) Que la Universidad identifique claramente su nombre como autor de la misma
- b) Comunicar y dar publicidad a la obra en la versión que ceda y en otras posteriores a través de cualquier medio.
- c) Solicitar la retirada de la obra del repositorio por causa justificada.
- d) Recibir notificación fehaciente de cualquier reclamación que puedan formular terceras personas en relación con la obra y, en particular, de reclamaciones relativas a los derechos de propiedad intelectual sobre ella.

5º. Deberes del autor.

El autor se compromete a:

- a) Garantizar que el compromiso que adquiere mediante el presente escrito no infringe ningún

- derecho de terceros, ya sean de propiedad industrial, intelectual o cualquier otro.
- b) Garantizar que el contenido de las obras no atenta contra los derechos al honor, a la intimidad y a la imagen de terceros.
 - c) Asumir toda reclamación o responsabilidad, incluyendo las indemnizaciones por daños, que pudieran ejercitarse contra la Universidad por terceros que vieran infringidos sus derechos e intereses a causa de la cesión.
 - d) Asumir la responsabilidad en el caso de que las instituciones fueran condenadas por infracción de derechos derivada de las obras objeto de la cesión.

6º. Fines y funcionamiento del Repositorio Institucional.

La obra se pondrá a disposición de los usuarios para que hagan de ella un uso justo y respetuoso con los derechos del autor, según lo permitido por la legislación aplicable, y con fines de estudio, investigación, o cualquier otro fin lícito. Con dicha finalidad, la Universidad asume los siguientes deberes y se reserva las siguientes facultades:

- La Universidad informará a los usuarios del archivo sobre los usos permitidos, y no garantiza ni asume responsabilidad alguna por otras formas en que los usuarios hagan un uso posterior de las obras no conforme con la legislación vigente. El uso posterior, más allá de la copia privada, requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría, que no se obtenga beneficio comercial, y que no se realicen obras derivadas.
- La Universidad no revisará el contenido de las obras, que en todo caso permanecerá bajo la responsabilidad exclusiva del autor y no estará obligada a ejercitar acciones legales en nombre del autor en el supuesto de infracciones a derechos de propiedad intelectual derivados del depósito y archivo de las obras. El autor renuncia a cualquier reclamación frente a la Universidad por las formas no ajustadas a la legislación vigente en que los usuarios hagan uso de las obras.
- La Universidad adoptará las medidas necesarias para la preservación de la obra en un futuro.
- La Universidad se reserva la facultad de retirar la obra, previa notificación al autor, en supuestos suficientemente justificados, o en caso de reclamaciones de terceros.

Madrid, a ...1..... deDICIEMBRE..... de ...2021.

ACEPTA

Fdo.....

Fdo.....

Alumno: Álvaro Nicolás Gemperle Sánchez del Corral

Directora: Josefina Bengoechea Fernández

Motivos para solicitar el acceso restringido, cerrado o embargado del trabajo en el Repositorio Institucional:



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO
THE DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY FOR NGOs. A
NON-PROFIT SPANISH FOUNDATION CASE STUDY

Autor: Álvaro Nicolás Gemperle Sánchez del Corral
Directora: Josefina Bengoechea Fernández

Madrid
Diciembre 2021

Resumen

La revolución tecnológica desarrollada durante las últimas décadas, unida a la situación causada por la pandemia, han provocado la necesidad imperiosa de tener un alto nivel de digitalización en cualquier organización que desee sobrevivir. Sea una empresa o una ONG, hacer una inversión en la transformación digital las partes necesarias es prácticamente obligatorio.

La digitalización tiene tres tipos de impactos en las organizaciones, relacionados entre sí: eficiencia interna, oportunidades externas y cambio disruptivo. Una correcta transformación digital se consigue siguiendo un modelo ordenado y siguiendo la hoja de ruta necesaria. Entonces, se debe decidir cuáles serán los cambios que se llevarán a cabo, y se harán siguiendo las pautas marcadas para asegurar la eficiencia de tiempo y recursos.

El COVID-19 no ha hecho más que acelerar todo el proceso de digitalización y ha obligado a las empresas a adaptarse al trabajo en remoto. Los nuevos cambios han venido para quedarse.

El principal reto de las ONG reside en la recaudación de donaciones y voluntarios. Existen numerosas opciones de digitalización para mejorar el fundraising de las organizaciones sin ánimo de lucro. Es importante aprovechar la situación causada por la pandemia para aplicar la digitalización de manera que mejore el funcionamiento en el medio y largo plazo.

Las principales formas de digitalización de ONG consisten en digitalizar procesos internos, analizar la información disponible, desarrollar sistemas de fundraising multicanal, ofrecer diferentes métodos de pago e invertir en lealtad y compromiso de donantes.

En el caso de la Fundación Madrina, su desafío actual principal es el estrago causado por la pandemia. El aumento repentino de necesidades y proyectos ha provocado una necesidad inminente de aumentar la recaudación y mejorar el fundraising.

La ONG debe aplicar todas las medidas propuestas que sea capaz de financiar, existiendo numerosas organizaciones externas dedicadas a proveer del servicio de digitalización a organizaciones sin ánimo de lucro.

Abstract

The technological revolution developed over the last decades, coupled with the situation caused by the pandemic, has made it imperative to have a high level of digitisation in any organisation that wishes to survive. Whether it is a company or an NGO, making an investment in digital transformation of the necessary components is practically mandatory.

Digitalisation has three interrelated impacts on organisations: internal efficiency, external opportunities and disruptive change. A successful digital transformation is achieved by following an orderly model and following the necessary roadmap. Decisions must then be made on the changes to be carried out, and these changes must be made according to guidelines to ensure the efficiency of time and resources.

COVID-19 has only accelerated the whole process of digitalisation and forced companies to adapt to remote working. The new changes are here to stay.

The main challenge for NGOs lies in the collection of donations and volunteers. There are numerous digitalisation options to improve the fundraising of non-profit organisations. It is important to take advantage of the situation caused by the pandemic to implement digitisation in a way that improves operations in the medium and long term.

The main forms of digitisation for NGOs consist of digitising internal processes, analysing available information, developing multi-channel fundraising systems, offering different payment methods and investing in donor loyalty and engagement.

In the case of Fundación Madrina, its current main challenge is the devastation caused by the pandemic. The sudden increase in needs and projects has led to an imminent need to increase fundraising and improve fundraising.

The NGO must implement all the proposed measures it is able to fund, and there are numerous external organisations dedicated to providing the digitisation service to non-profit organisations.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mi directora Josefina Bengoechea todo el apoyo y consejo que me ha dado durante la consecución de este trabajo.

También me gustaría agradecer a todos mis compañeros de la universidad todo el trabajo que hemos compartido juntos y a la Universidad Pontificia Comillas todas las oportunidades que nos ofrece.

Finalmente, me gustaría agradecer a mi familia por apoyarme en todo lo que me propongo.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	13
2. DIGITALIZACIÓN	16
3. DIGITALIZACIÓN EMPRESARIAL	21
IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS	21
MODELO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS ORGANIZACIONES	23
4. DIGITALIZACIÓN Y COVID- 19	31
5. ONGS	35
INTRODUCCIÓN	35
TIPOS DE ONG	36
FINANCIACIÓN	36
FUNDRAISING	38
ONG Y COVID-19	41
6. DIGITALIZACIÓN ONG	43
DIGITALIZACIÓN DE FUNDRAISING	43
7. CASE STUDY: FUNDACIÓN MADRINA	47
CONTEXTO	47
ODSs	48
GESTIÓN ACTUAL	48
CROWDFUNDING	49
ALIANZAS	52
DESAFÍOS ACTUALES	52
POTENCIAL DE DIGITALIZACIÓN	53
8. CONCLUSIÓN	59
9. BIBLIOGRAFÍA	61

1. Introducción

La digitalización que venimos viviendo durante las últimas décadas es uno de los temas más críticos y desafiantes de nuestros días. La transformación digital es un término que se utiliza para referirse a los importantes cambios en las organizaciones y sociedad que ha provocado el incremento en el uso de tecnologías digitales.

Actualmente, las herramientas digitales y las prácticas “*en línea*” suponen una parte básica de nuestra actividad organizativa, social, económica y cultural en la vida diaria. La escala y el alcance de la capacidad transformadora que la digitalización tiene sobre la conectividad, las plataformas, la programación y el Big Data tiene más impacto que muchos desarrollos tecnológicos a lo largo de la historia. La consecuencia directa de este desarrollo es la aparición de infinitas oportunidades de gran efecto, pero también desafíos para el que se queda atrás.

El creciente desarrollo tecnológico, unido a una evolución social en la que la apertura y cultura de la participación y compromiso en la creación de valor fomentada por internet, ha tumbado límites y barreras que han permitido al ciudadano la resolución de problemas y la innovación hasta punto inimaginables en el pasado.

Por otro lado, los servicios digitales comenzaron siendo ofrecidos por un grupo reducido de proveedores de infraestructura y plataformas. Esto resulta en desafíos de transparencia, autonomía y gobernanza. También es importante la enorme capacidad de generar datos que tiene cada individuo, gracias a sus dispositivos y acciones, que ha creado numerosas oportunidades para servicios y productos innovadores en todos los ámbitos. Es nuestro deber como sociedad inclinar el uso de todos estos desarrollos tecnológicos para crear una sociedad digital que sea lo más inclusiva, igualitaria, sostenible y segura que sea posible, sin que deje de ser innovadora y competitiva (University of Gotheburg, 2020).

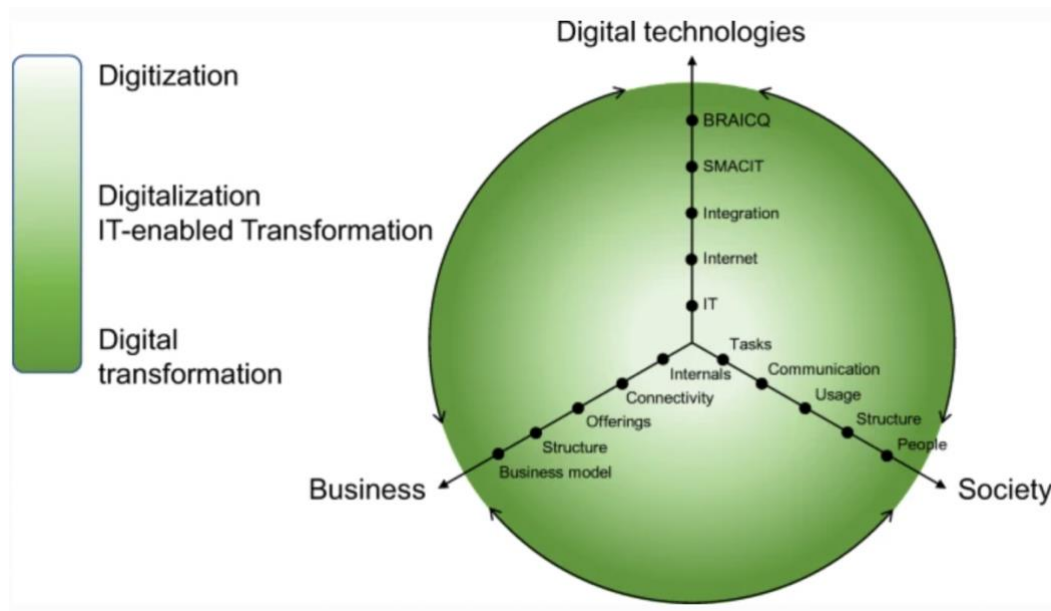


Ilustración 1: Interacción entre tecnologías digitales, empresas y sociedad (Van Veldhoven & Vanthienen, 2021)

En la Ilustración 1 se puede observar un esquema de la interacción entre tecnologías digitales, empresas y sociedad, tratando de mostrar la importancia de una correcta transformación digital. La transformación digital influye sobre las estructuras y modelos empresariales, al mismo tiempo, influye sobre las estructuras sociales, y todo interactuando con las tecnologías digitales y sus aplicaciones. El desarrollo de esta ha influido e influirá enormemente a todos los agentes de la sociedad. Al tratarse de una evolución que aplica en todos los sectores y personas es de vital importancia realizarlo considerando el impacto social al detalle. Una transformación digital competitiva y sostenible debe cuidar su impacto desde sus raíces.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) tienen un papel vital en la sociedad, el de cubrir necesidades humanas básicas que no se han conseguido solucionar de otro modo. Esto cubre desde atender a las personas más desfavorecidas hasta proteger el medio ambiente, pasando por infinidad de problemáticas actuales. Las ONG complementan al sistema capitalista, ayudando a proteger al ciudadano y al planeta.

La problemática principal de las ONG reside en su dificultad para ser autosuficientes y suelen requerir de donaciones ajenas. Las ONG sienten la necesidad constante de innovar con un reducido presupuesto, para mantenerse competitivas y útiles frente a una sociedad basada en el capitalismo.

Independientemente del tipo de ONG y de la causa que se apoye (social, medioambiental o humanitaria) las ONG necesitan actualizarse y reforzar sus esfuerzos operativos para adaptarse a un mundo cada vez más digital. Las ONG no dejan de ser organizaciones que funcionan de forma similar a las empresas, y es por esto que deben mantener unos estándares de rendimiento, innovación y eficiencia. Los objetivos son asegurar la

recaudación de fondos, mejorar la productividad y el impacto de sus acciones y mantener un alto nivel de confianza.

La correcta digitalización de las ONG es crucial para su supervivencia, optimizando y maximizando las donaciones y su impacto real sobre los proyectos. La transformación digital representa una gran oportunidad para que las ONG y las asociaciones alineen la tecnología con su misión, garantizando un equipo con herramientas de rendimiento y dando lugar a operaciones más eficientes.

Es por esto que el objetivo fundamental de este trabajo es estudiar y analizar todas las opciones digitales existentes en el mundo empresarial y en desarrollo. Se estudiará todo el proceso de digitalización de la industria con el objetivo de aplicarlo a las ONG y facilitar su proceso.

En particular, se realizará un caso estudio en el que se tratará de aplicar las conclusiones del estudio a una ONG española: Fundación Madrina. Esta ONG ofrece ayuda integral a mujeres embarazadas, madres y familias con menores a su cargo en riesgo de exclusión social en Madrid.

Se tratará de adaptar los hallazgos a la ONG en concreto, para ello se estudiará el funcionamiento normal de esta para encontrar mejoras potenciales. Como propuesta final se propondrán soluciones digitales para mejorar el rendimiento de la organización.

2. Digitalización

La digitalización y todo lo relacionado con ella ha tenido un papel protagonista en la sociedad durante las últimas décadas. Sin embargo, antes de indagar en sus características, utilidades y repercusiones es interesante entender a qué nos referimos con términos como digitalización, transformación digital y otros. En las noticias o informes muchas veces se utilizan definiciones erróneas, lo que degenera en confusión. Realmente la digitalización está relacionada directamente con la empresa, su manera de perseguir su misión y su impacto en la sociedad. A continuación se describen algunos términos que ayudan a comprender la situación digital actual.

Digitalización

La digitalización como tal no es más que el proceso de cambiar herramientas analógicas por bytes a modo de 0 y 1. El proceso de cambiar lo analógico como las películas, fotografía, música, etc. a unidades digitales es digitalización como tal, almacenándose como impulsos digitales. En el ambiente empresarial, la digitalización más básica sería la de digitalizar documentos para procesar, almacenar o compartir. Además, los procedimientos y procesos también son susceptibles de digitalización utilizando herramientas como emails, páginas web, formularios, etc. Por otro lado cualquier proceso que se automatice se está digitalizando. Una cadena de producción, cuyas partes de unen como un todo que se realiza de forma automática es digital. Finalmente, también se denomina negocio digital a cualquier departamento, modelo o compañía que sea enteramente formado por herramientas digitales como puede ser plataformas de ventas, empresas puramente online, etc. (Talín, 2021).

Transformación digital

En numerosas ocasiones vemos cómo se utiliza transformación digital y digitalización como si fueran sinónimos en prensa e informes, fruto de la ignorancia y abuso en el uso de ambas palabras.

En el caso de la transformación digital, también está relacionada con las empresas y sus procesos, pero se trata de algo más que adaptarse a los nuevos mecanismos y tecnologías. La transformación digital consiste en buscar soluciones nuevas o incluso reconsiderar los procesos por completo, para ver si sigue siendo necesario o si se puede simplificar con la tecnología existente. Es decir, la transformación digital consiste en la solución de necesidades y problemas con los recursos tecnológicos nuevos existentes. Este concepto está muy relacionado con *Agile*, *Design Thinking*, etc. La base de la transformación digital siempre es el cliente y la empresa, en lugar de la tecnología (Talín, 2021).

Big data

Según se va desarrollando la tecnología e implementando la digitalización y la transformación digital existen más dispositivos de diversa índole con conexión a internet. Esta situación genera una cantidad inmensa de datos. Este volumen no estructurado de datos se ordena, analiza y evalúa utilizando herramientas de gestión a modo de software. Sin embargo, el software tradicional no puede asimilar estos volúmenes de datos, denominados *Big Data*, por lo que se han desarrollado herramientas adecuadas que son capaces de manejar los macrodatos y ordenarlos para ayudar a las empresas a encontrar información clave y optimizar su funcionamiento. Además, permite a las empresas ofrecer servicios y productos más específicos para el cliente objetivo (LBBW, 2021).

Data Science

El *data science* es un campo académico que estudia el análisis de datos mediante herramientas matemáticas y estadísticas para interpretarlos. El *data scientist* se dedica fundamentalmente la generación de conocimiento a partir del Big Data.

Business Intelligence

Llamamos *Business Intelligence* (BI) al conjunto de métodos y procesos basados en tecnologías de la información para el análisis sistemático de la información digital y alcanzar el mayor conocimiento posible de la situación para tomar decisiones corporativas. En primer lugar es necesario disponer de un sistema de almacenamiento de datos y un almacén digital que permita la consolidación de datos específicos. Habitualmente, los datos que se necesitan tienen como origen un *Enterprise Resource Planning System*, explicado a continuación. El BI dispone de información clave sobre asuntos relacionados con el desarrollo de negocio, el mercado, las tendencias comerciales individuales y de la competencia; y previsión de riesgos potenciales actuales y futuros (LBBW, 2021).

Enterprise Resource Planning System

El *Enterprise Resource Planning System* (ERP) o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales se refiere al conjunto de soluciones de software disponibles en el mercado con las que se centraliza la gestión de procesos comerciales como la adquisición, producción, control y ventas de una empresa. Esto permite una versión general, única y ordenada de todos los departamentos de la empresa. Por poner un ejemplo, en una cadena de montaje permite tener una simplificación de las necesidades de piezas para los procesos de producción. El ERP dispone de información importante que se puede utilizar para analizar el desempeño y situación de la compañía en un tiempo concreto, o su evolución en el tiempo. Esta información permite a los dirigentes ajustar cambios y monitorear su efecto sobre los KPI hasta encontrar las decisiones más eficientes.

Cloud

El sistema de almacenamiento en el cloud o la nube se refiere a el fin del disco duro, es una metáfora de utilizar internet como “almacén” de información. El paso del disco duro a la nube trae una serie de beneficios, muy importantes para las organizaciones (Melo, 2018):

1. El uso de almacenamiento en la nube puede ayudar a reducir los gastos de servicios de IT de las organizaciones, así como en hardware.
2. La nube permite una sincronización en tiempo real de la información, lo que también facilita la escalabilidad y flexibilidad de operaciones a medida que crecen en dimensión.
3. Protege tus datos y sistemas físicos, ya que permite acceder a tus datos desde cualquier lugar y dispositivo, dando respaldo y seguridad. Esto ayuda a mantener la productividad ante imprevistos.
4. Desde la nube es más sencillo compartir información y resultados con colaboradores, empleados y proveedores de manera eficiente.
5. La flexibilidad que otorga el uso de la nube permite a los colaboradores o empleados acceder a su labor en el horario y lugar que se adapte a sus necesidades y a las de la organización.
6. La mayoría de proveedores de servicios de la nube permite una actualización automática de actualizaciones regulares de la última versión desarrollada de software, servidores y capacidad de procesamiento.

Blockchain

El *blockchain* es fundamentalmente un libro de cuentas que guarda registro de cada transacción a través de la acumulación de nodos conectados entre sí. Para añadir una nueva variación en la información en una cuenta de movimientos se debe añadir un bloque de datos. Este nuevo bloque tiene que ser aceptado por toda la “comunidad” de bloques. Esta información se guarda en el registro y pasa a ser inalterable. Como consecuencia se ha obtenido un sistema descentralizado de control, sin intermediarios ni gestores. Desde que se ha creado el blockchain (2008), han surgido innumerables iniciativas y soluciones organizacionales inspiradas en él que han revolucionado el modelo operativo previo. Estas alternativas incluyen criptomonedas, neobancos, proyectos de energía alternativos, etc. El sistema ha creado la posibilidad de crear soluciones transparentes, fiables, baratas, flexibles y con infinidad de aplicaciones. Se trata de un sistema de funcionamiento verificable e inalterable (Rodríguez, 2018).

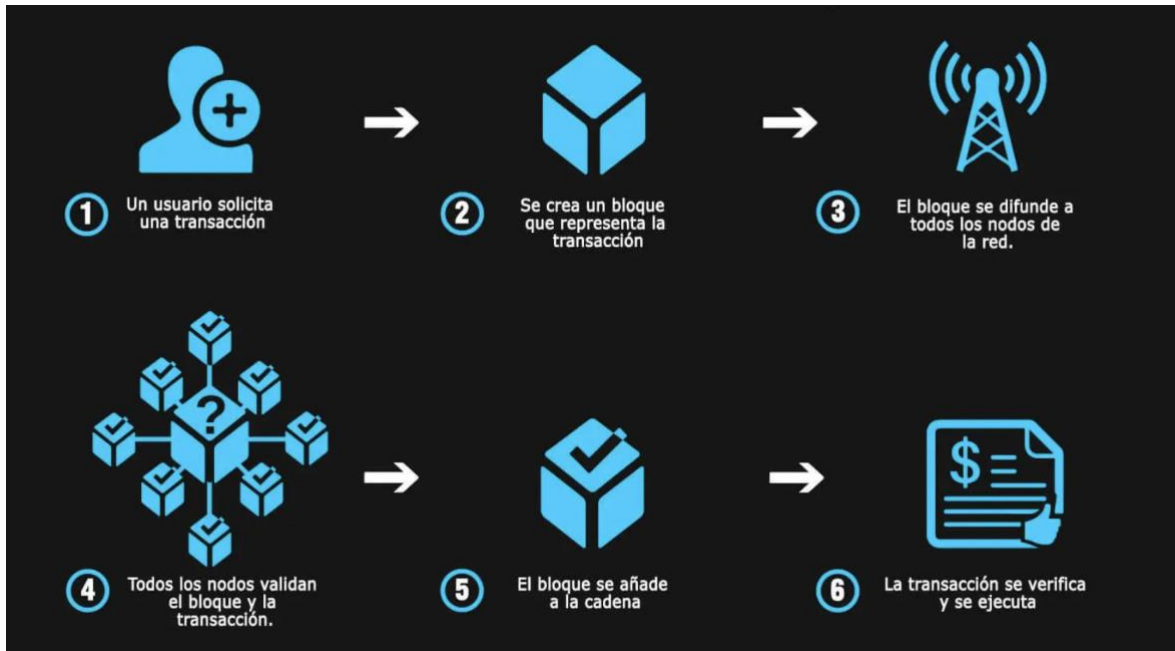


Ilustración 2: Funcionamiento genérico de la tecnología blockchain (Rodríguez, 2018).

Para comprender como funciona el blockchain es importante conocer los siguientes elementos involucrados en esta tecnología (Preukschat, 2017):

- **Nodo:** Se trata de cada computador involucrado en el sistema de intercambio de información y aceptación de nuevos datos.
- **Protocolo estándar:** Sistema de funcionamiento a modo de “normas”. El fin de éste es la transparencia y el correcto funcionamiento.
- **Peer to Peer (P2P):** Todos los agentes están conectados entre ellos directamente, es decir, por parejas todos con todos.
- **Sistema descentralizado:** El orden funciona por el *check* de todos los agentes involucrados, sin jerarquía ni terceros involucrados entre ellos.
- **Criptografía:** El blockchain utiliza un sistema de cifrado, donde encripta la información mediante un algoritmo con el objetivo de evitar que terceros comprendan o manipulen la información intercambiada.
- **Cadena de bloques:** Por consenso, cada vez que se añaden datos al sistema blockchain se corrobora su veracidad entre toda la comunidad y se añaden a la cadena de bloques, por lo que toda la información corroborada queda inalterable.
- **Hash:** Se trata del conjunto de algoritmos que utilizan los nodos de blockchain para llegar a consenso. Están basados en sistemas matemáticos que reciben unos inputs de diversa índole y los transforman en cadenas de caracteres de una longitud estándar. Como consecuencia, los datos que se obtienen como output o “digest” de un nodo siempre tienen el mismo formato y longitud, clave para obtener un sistema estándar de cifrado, transparente y versátil para todas las aplicaciones,

manteniendo siempre la seguridad para evitar la manipulación de información ante terceros.

En la Ilustración 3 se puede ver un ejemplo del sistema *hash*, donde el tipo de input o su longitud no altera la del output. Se mantiene un encriptado inalterable e incomprensible por terceros.

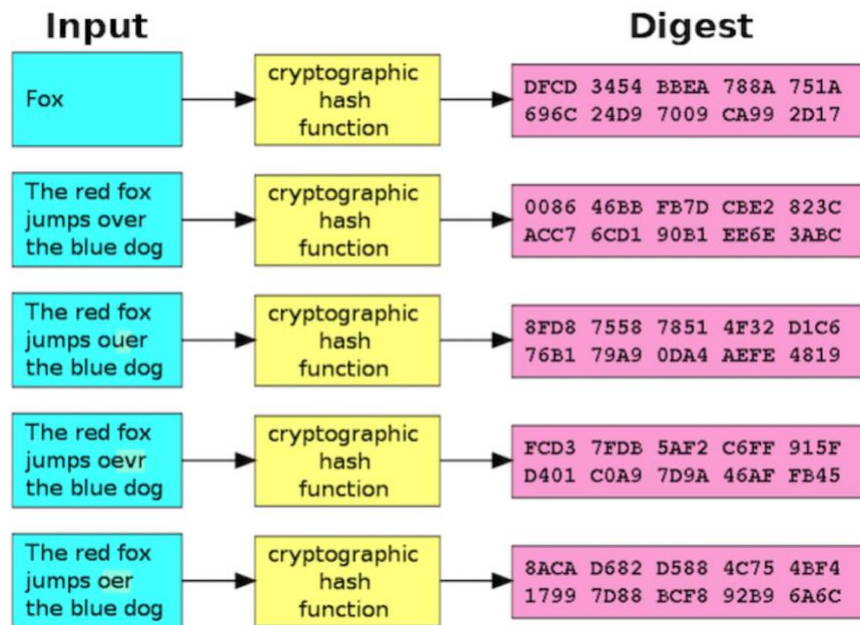


Ilustración 3: Ejemplo de criptografía hash (Donohue, 2014).

3. Digitalización empresarial

Impacto de la digitalización en las empresas

Como se ha señalado, la digitalización está ya asentada en la sociedad, tanto a nivel organizacional como social, por lo que ya ha cambiado radicalmente el mundo empresarial y corporativo. Cualquier empresa u organización que reniegue de la digitalización estaría enfrentándose a un riesgo de desaparecer ante un mercado altamente competitivo.

La digitalización puede cambiar una organización por completo a nivel operativo y funcionamiento interno. Además, tiene el efecto de crear una infinidad de oportunidades, cambiar las funciones de los diferentes agentes involucrados en la cadena de valor y exterminar funcionamientos previos. Un efecto típico es la eliminación de intermediarios mediante la conexión directa con el cliente.

En consecuencia, la transformación digital tiene un impacto y objetivos que se pueden ver desde tres puntos de vista mostrados en la Ilustración 4. El proceso de transformación digital de una empresa que decide aplicar los procedimientos pertinentes se debe estudiar en función del cambio en la eficiencia interna, el cambio disruptivo y las oportunidades externa.

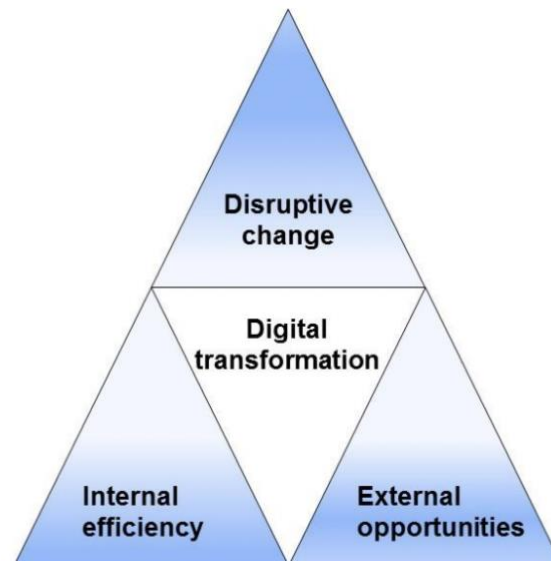


Ilustración 4: Impacto de la transformación digital en las organizaciones (Parviainen, et al., 2017).

Los tres puntos de vista se explican a continuación en la siguiente tabla, basada en el trabajo (Parviainen, et al., 2017):

Impacto de la digitalización	
Eficiencia interna	<p>Consiste en la mejora en la manera de trabajar a través de medios digitales y reorganización de los procesos internos.</p> <p>Los beneficios potenciales incluyen una mejora en la eficiencia de negocio, calidad y consistencia mediante la eliminación de pasos manuales y mejora de la precisión. Además, puede ayudar a aportar mejores visibilidad en tiempo real de la información de operación y resultados mediante la integración de los datos, estén estructurados o no. La automatización del trabajo diario da a los empleados más tiempo para desarrollar nuevas capacidades y considerar mejoras en el proceso. La estandarización de registros facilita el <i>compliance</i> y mejora la recuperación a través de mejores sistemas de copia de seguridad y almacenamiento.</p>
Oportunidades externas	<p>Son las nuevas oportunidades de negocio que surgen donde se opera como pueden ser nuevos servicios, nuevos clientes, etc.</p> <p>Estas oportunidades incluyen todas las relacionadas con la mejora del tiempo de respuesta, servicio al cliente y/o usuario, y alternativas en las formas de desarrollar el servicio o producto. Las mejoras en el negocio pueden consistir en ofrecer nuevos servicios o en mejorar los existentes.</p>
Cambio disruptivo	<p>La digitalización provoca cambios totales en los roles de la organización que lo aplica.</p> <p>En los cambios disruptivos se incluyen los cambios en el sistema operativo de la empresa. Por un lado, esto incluye la posible obsolescencia del negocio previo (i.e. el fin de la venta de BlackBerries por su sustitución por <i>smartphones</i>). Pero, por otro lado, también incluye la creación de nuevos negocios, como podría ser la aparición de <i>trading</i> con criptomonedas.</p>

Modelo para la transformación digital en las organizaciones

Una vez comprendida la importancia de digitalización en las empresas resulta el siguiente paso natural de establecer el proceso de transformación digital. La Ilustración 5 muestra como el proceso se debe realizar en tres pasos lógicos, establecidos por (Parviainen, et al., 2017): Posicionamiento digital, análisis del estado actual y hoja de ruta.

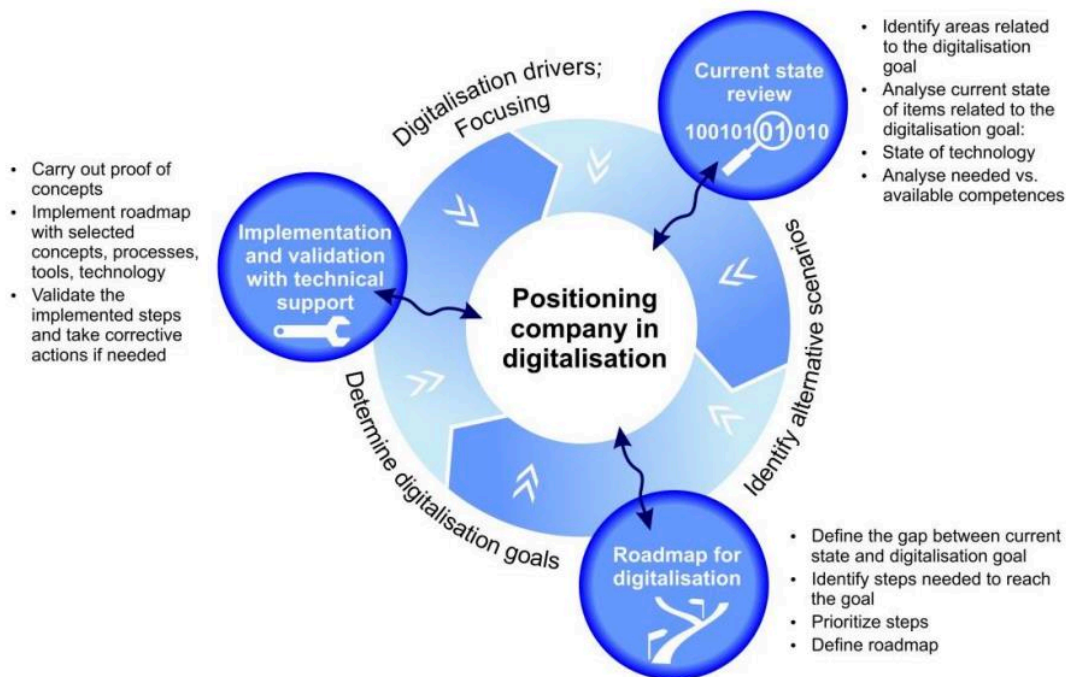


Ilustración 5: Modelo para la transformación digital de las organizaciones (Parviainen, et al., 2017).

Posicionamiento digital

Como en cualquier transformación, se debe comenzar por considerar una visión de cómo quedaría la empresa si se logran hacer los cambios con éxito. El primer paso consiste en considerar qué tecnologías tiene sentido aplicar para mejorar o cambiar la relación con los clientes, el rendimiento operativo, etc. Apresurarse a aplicar las últimas tecnologías sin considerar su efecto concreto en la organización suele llevar a gastos innecesarios de recursos y tiempo. Las organizaciones deben mirar hacia dentro y hacia fuera con el objetivo de imaginar cómo quedara la industria o el mercado si logran sus objetivos digitales. Las organizaciones en primer lugar deben plantarse cuál es su mercado, que productos y servicios ofrecen, si son valiosos o no, qué oportunidades y amenazas tienen, cuáles son sus capacidades, qué deberían cambiar o mejorar, cómo pueden reducir costos, qué deberían monitorear, etc. En el posicionamiento digital, se recomienda englobar todas las posibles mejoras en torno a cuatro posiciones de mejora: experiencia del cliente, excelencia

operativa, transformación de la industria y transformación del mercado. La interacción entre estas posiciones da lugar a 49 actividades recomendadas en un tablero visual para insertar la transformación digital con éxito en la organización, visible en la Ilustración 6. En el centro del gráfico se muestra lo que se llama *zona de confluencia*, donde se aplican las cuatro vertientes del modelo. Esta zona esta formada por la vinculación de casos comerciales, gestión financiera, relación estrecha entre tecnologías de IT con el comercio, utilizar una sola plataforma digital, comprensión de costos operativos digitales, desarrollo de la visión digital, coordinación digital entre áreas, establecimiento de roles/responsabilidades y el uso de *analytics* para la toma de decisiones (Crouch, 2021).



Ilustración 6: Modelo de posicionamiento digital (Crouch, 2021).

Una vez comprendidos los ámbitos de los fines que se pueden perseguir desde el punto de vista de la digitalización, es importante entender cuáles son los enfoques que se le pueden dar a cada objetivo, según los métodos y herramientas que se utilicen. Lo más importante es tener un equipo con talento que trabaje junto y tenga las capacidades adecuadas. Los cuatro dominios a considerar son la tecnología, los datos, los procesos y la capacidad de cambio organizacional. A continuación se explican los 4 puntos, desarrollados por (Davenport & Redman, 2020):

- **Tecnología**

Trata de considerar la tecnología existente actual, desde IoT, pasando por blockchain, IA, Machine Learning, etc. Entender bien cuál es la tecnología que mejor se adapta a las necesidades es el primer paso para un correcto uso. Después, la organización debe empaparse del funcionamiento de ésta para aprovechar las oportunidades de transformación que ofrece al máximo y adaptarla a su situación concreta. Es importante ser capaz de deshacerse de la tecnología antigua y entender cuando se trata de un

impedimento para mejorar, aunque haya supuesto una gran inversión en su momento. El paso final consiste en dar el poder necesario al departamento técnico de la empresa para que puedan implantar los cambios con éxito.

- **Datos**

La nueva realidad implica que los datos no son sólo lo que entendíamos hasta ahora, es importante entender que ahora se clasifican como datos también algunos menos o incluso no estructurados. Es decir, ahora se puede captar, almacenar y utilizar información como podrían ser imágenes de captadas por usuarios. Existen volúmenes incalculables de información alcanzable externa a la empresa, vendedores de datos, datos patentados, etc. La capacidad de utilizar toda la información disponible y aplicarla correctamente a la organización puede servir para revolucionar el funcionamiento de éste, o para perder gran cantidad de recursos y tiempo en un mal aprovechamiento. Ésta es otra razón por la que es importante invertir correctamente en capital humano de IT.

- **Procesos**

Una transformación digital exitosa requiere de replantear todos los procesos y jerarquía de la organización en cuestión. Las jerarquías tradicionales muchas veces necesitan romperse y sustituirse por procesos horizontales centrados en los clientes que permitan una comunicación fluida entre áreas y equipos para integrar correctamente toda la tecnología. Hay que pararse a plantear cuándo es necesario un cambio radical de la manera en que se realizan los procesos en la organización.

- **Capacidad de cambio organizacional**

Sin entrar demasiado en detalle, como en todo gran cambio corporativo, no se debe olvidar aplicar en todos los ámbitos un correcto liderazgo, coraje, trabajo en equipo, gestión emocional, gestión de las emociones y cuidado el capital humano. Se ha demostrado que las empresas que se centran demasiado en la tecnología tienden a olvidar el lado más “humano”.

Resulta interesante ver como recientes estudios muestran que las organizaciones con transformaciones exitosas utilizan más tecnologías que las que no las tienen. Como se puede ver en la Ilustración 7, destaca como estas empresas utilizan más servicios en la nube, tecnologías móviles, Big Data, IoT, etc. Aunque las otras empresas también las utilicen, lo hacen en una cantidad significativamente menor. Se puede afirmar pues que el uso correcto y extendido de cada una de estas tecnologías fomenta una transformación mejor y mayor en el resto de tecnologías (La Boutetiere, et al., 2018).

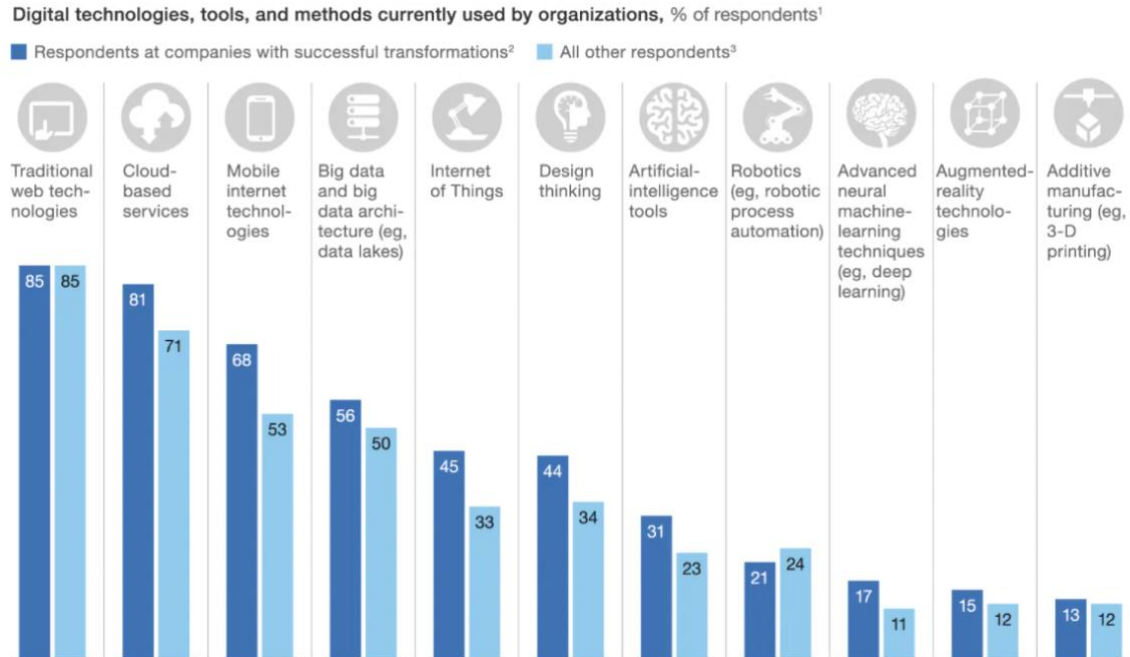


Ilustración 7: Tecnologías digitales, herramientas y métodos utilizados actualmente por organizaciones (La Boutetiere, et al., 2018).

Análisis del estado actual

Una vez se han definido los objetivos digitales de una organización, el siguiente paso consiste en analizar el estado actual en vista del punto al que se quiere llegar en el futuro. Este proceso tiene dos subcategorías, que consisten en analizar las áreas involucradas en el cambio y en estudiar en qué punto se encuentra cada parte relacionada con respecto al objetivo definido. Si el objetivo se centra en cambios en la eficiencia interna, todas las herramientas, recursos y procesos involucrados se deben señalar. Si se trata de oportunidades externas, se deben señalar los clientes, competidores, procesos y partes involucradas externas. Si, por otro lado, se trata de un cambio disruptivo, las probabilidades serán altas de que el conjunto de la organización está involucrado (Parviainen, et al., 2017).

Una vez llegado este punto está clara la importancia de aplicar la transformación digital a prácticamente cualquier organización en la medida de lo que se adapte a su situación y requerimientos específicos. Sin embargo, será importante marcar concretamente la medida de aplicación que se necesita, para invertir proporcionalmente. La inversión debe ser adecuada al valor añadido que se busca. No tiene sentido hacer crear una empresa puramente digital cuando sólo se necesitan mejoras concretas, no tampoco tiene sentido invertir en herramientas digitales mínimas cuando el cambio puede ser radical en el éxito de la empresa u organización. El informe (Olanrewaju & Willmott, 2013) desarrolla los cuatro pasos a seguir para asegurar que la inversión es la apropiada para la situación:

1. Aproximación del valor potencial

La posible mejora en reducción de gastos, aumento de ventas o mejora del servicio general que tenga que ver directa o indirectamente por la aplicación digital al servicio debe estudiarse en profundidad con los diferentes KPIs disponibles, a nivel de producto y servicio completo. Todos los procesos internos de la empresa deben considerar la posibilidad de automatizarse y su potencial impacto general. Debe tratarse en la medida de lo posible de asociar y/o distribuir los gastos relacionados con la digitalización a cada objetivo concreto marcado.

2. Priorizar

Lo habitual es que una organización, sin importar su tamaño, no tenga la capacidad, ya sea por recursos o riesgos, de centrarse en 3 grandes objetivos a la vez. Es importante decidir un orden y priorizar estos objetivos en el tiempo y en recursos. Se debe marcar qué objetivos tienen mayor probabilidad de devolver un retorno superior, mientras que mejoran el valor ofrecido al cliente y esos deben ser la primera prioridad. Es importante tratar de no producir demasiadas inversiones dispersas que conducen a confusión y evitan que ninguna logre funcionar correctamente.

3. Visión de inicio a fin del proyecto

Las empresas que invierten en digitalización, tienden a no ser consecuentes y adaptar todos los procesos relacionados directa e indirectamente con el proyecto. Por ejemplo, una empresa financiera invierte una gran cantidad de tiempo y recursos en construir un canal digital de primer nivel, pero no actualizo todo el procesamiento interno en papel que hacía el control, por lo que no se seguían muchos errores cometidos. La falsa promesa de velocidad y eficacia quebró el interés de la clientela e inversores y destruyó el futuro de la empresa. Una excesiva inversión prometedora que no se ejecuta correctamente en los procesos internos puede llegar a causar mas daño que mejoras.

4. Alineación de la cartera de negocio

La digitalización requiere coraje y determinación. En el largo plazo la transformación realizada creará nuevas oportunidades de negocio, pero también aniquilará otras. Invertir tiempo e inversión en mantenerlas a flote no tiene sentido. Los directores deben ser decididos y desinvertir y cerrar líneas de negocio cuando sea necesario. Cuando exista *canibalización* o un rendimiento negativo o perjudicial para el negocio ese proyecto debe terminar.

Hoja de ruta

Una vez se ha decidido cuáles son los objetivos de la digitalización y se ha analizado el estado actual de la compañía llega el momento de empezar la verdadera digitalización. En primer lugar, se debe reunir toda la información disponible, hacer inventario de todas las operaciones actuales. En segundo lugar, se debe tratar de definir de forma más específica cuáles son los objetivos reales que se quieren obtener. Después, es importante identificar las oportunidades que se quieren perseguir, identificando las áreas en las que tienen más valor. Después se debe establecer un plan cronológico en el tiempo (flexible) y los respectivos presupuestos para éste. Finalmente, la parte más importante. Se debe organizar un equipo encargado de organizar toda la transformación digital, aunque realmente toda la empresa estará involucrada. La implementación se debe realizar de forma gradual, por lo que se utilizarán los recursos respectivamente al plan establecido (Hakes, 2018).

Lo más difícil en cualquier transformación es el comienzo. Una buena manera de comenzar es hacer una reformulación de las tareas necesarias para priorizar los cambios, habilitaciones, características de retorno rápido con impacto en la organización en la situación en la que se está en el momento de comenzar. También se debe considerar qué actitud se va a tomar frente al riesgo que suponen las priorizaciones. Se debe hacer un cálculo cuantitativo de las implicaciones que estas decisiones tendrán sobre las cuentas de resultados de la empresa en cuanto a amortizaciones, intereses, créditos, etc. También se debe incluir ahí las posibles implicaciones indirectas en escenarios positivos y negativos en el medio y largo plazo. Una vez realizado lo anterior resulta útil establecer un plan de asignación de recursos en función de las decisiones tomadas por el nuevo equipo. Finalmente, se deben buscar cuáles serán las labores en las que se necesitarán agentes externos que actúen como socios y sustituyan las capacidades y habilidades de las que carecen y contactar a los potenciales proveedores para comparar propuestas (Bates, et al., 2020).

El informe (Denner, et al., 2018) propone 4 pasos a seguir para elegir las tecnologías digitales concretas a implementar:

1. Selección y modelaje del proceso de negocio a digitalizar
2. Preselección de tecnologías digitales adecuadas para lograr el objetivo
3. Inclusión de perspectivas de evaluación para la decisión
4. Decisión final sobre la tecnología y el proveedor

Existen numerosos casos de estudios de implementación digital en organizaciones, el informe (Saarikko, et al., 2020) incluye una serie de recomendaciones que se han recogido en función de la experiencia pasada. Los consejos son los siguientes:

- Empezar con cambios pequeños y utilizar los beneficios de los primeros intentos en escalar

- Trabajar en equipo toda la empresa en la transformación digital y crear una ventaja competitiva a partir del reconocimiento como marca
- Mantener siempre el foco en la estandarización de los cambios
- Asumir la respectiva responsabilidad de la propiedad y ética de los datos obtenidos
- Adquirir realmente los cambios y asegurar que todos los componentes involucrados se comprometen

Implementación con servicio técnico

La última etapa consiste en aplicar y discutir todas las acciones decididas y tomadas en la hoja de ruta con el servicio técnico de la empresa y organización. El equipo tendrá comentarios sobre la posibilidad de aplicación y las dificultades extra que puede conllevar. Se debe validar con el equipo si dichas acciones serán útiles para llegar a los objetivos deseados y cuáles serán las acciones de corrección que proponen para solucionarlas (Parviainen, et al., 2017).

Ejemplo

Un buen ejemplo de transformación digital es el de la empresa ZeroCater. Se trata de una plataforma de catering corporativo que atiende a 6 mercados en Estados Unidos. La empresa colabora con restaurantes locales, transportistas de comida y empresas de catering para entregar alimentación de alta calidad a autónomos y pymes. ZeroCater decidió mejorar su proceso de logística mediante la digitalización del proceso de contratación, reduciéndolo a veces a menos de un día de duración a través de la contratación del proveedor externo Hellosign. El proveedor externo les ayuda con el proceso de realización de ofertas de trabajo, acuerdos de confidencialidad, procesos de recursos humanos, actualizar incorporaciones, trámites de nuevas incorporaciones, contratos, suscripciones, etc. de manera automatizada mediante el software que ofrecen. El tiempo total de contratación se ha reducido a menos de 24 horas, incluyendo la firma del Ceo en cada contrato y su revisión para hacer cambios específicos en cada contrato. Ahora el equipo de RRHH sólo se dedica a las variaciones concretas de cada caso particular. Los nuevos empleados reciben siempre la información a tiempo y correcta, cuando tienen alguna duda pueden tratar con un bot automático o escribir al equipo. El proceso de incorporación de la plataforma funcionó sin problemas, ya que decidieron contratar a Hellosign que es un proveedor con experiencia y sabe como aplicar el proceso. El hecho de utilizar un proveedor externo les supone un costo extra, pero siempre menor al total de los gastos previos de procesos de RRHH y al de crear un software propio (Murdough, s.f.).

Impacto económico

De media, en todos los sectores de la economía, la transformación digital de las empresas tiene el potencial de impulsar el resultado del ejercicio en más del 50% durante los 5 primeros años. Este resultado pasa por el 20% que aumentó en la transmisión de la

televisión de pago hasta más del 200% en la venta al por menor de música, donde la mayoría de sectores rondan el 30 y 60%. Los líderes digitales han aumentado sus ventas por este medio casi 3 veces más que sus equivalentes no digitales dentro del mismo sector, mientras que algunos sectores como la prensa supone hasta 9 veces superior. Por otro lado, se ha comprobado que las organizaciones pueden reducir sus gastos totales alrededor de un 9% de media a través de interactuar con el usuario o cliente a través de medios digitales y la automatización del trabajo. El rango está desde el 3% de los costes totales en la venta al por menor alimenticia hasta un 20% en la banca de retail (Olanrewaju & Willmott, 2013).

4. Digitalización y COVID- 19

La situación global causada por la pandemia causó una prueba de la verdadera capacidad de recuperación de las herramientas digitales a una velocidad y dimensiones que antes eran impensables. La necesidad de restringir el contacto físico, las medidas de higiene y las restricciones de movilidad forzaron aumentos sin precedentes en la digitalización en los sectores de la economía y la sociedad. La pandemia ha provocado un cambio general y permanente en la manera en que se comportan las personas, la manera en que se comunican, el consumo, la oferta y demanda de productos y servicios digitales y la manera en que se desarrollan las actividades públicas y privadas. Las actividades remotas han pasado de ser una alternativa a una necesidad: el teletrabajo, la educación a distancia, el e-commerce, las plataformas de videollamada, la telemedicina, el *streaming*, etc. Además, la subsecuente crisis financiera ha forzado a los diferentes países a depositar su confianza en la infraestructura digital para la ciberseguridad nacional necesaria. Prácticamente todos los países han aumentado su inversión en recursos digitales. Específicamente, el COVID-19 ha potenciado el desarrollo de tecnologías digitales más específicas y avanzadas de las que se esperaba desarrollar en la actualidad. En primer lugar, el combate a las noticias falsas y la desinformación han sido causa de mucha problemática, ya que la difusión de información crítica sobre el estado de la pandemia y el desarrollo de las medidas en cada país ha resultado muy influyente. La difusión de información falsa ha incidido en la desinformación de la población y la mayoría de gobiernos han tenido que actuar en contra instalando mensajes automáticos, páginas oficiales, alertas en redes sociales, etc. Además, se ha monitoreado el estado de cada país y región mediante portales actualizados constantemente. En éstos la población ha sido capaz de seguir en tiempo real el desarrollo sanitario de la pandemia. Desarrollo de herramientas sanitarias digitales. Se ha normalizado el atender a pacientes en remoto. Se ha desarrollado sistemas en muchos países para reportar síntomas a través de formularios digitales (Forsskahl, et al., 2021).

Durante la pandemia, las empresas han respondido a los cambios digitales con mayor velocidad y adaptación que en los momentos anteriores. Las empresas han mostrado, de media, tardar entre 20 y 25 veces menos en implantar los cambios de lo que planteaban tardar en momentos previos al COVID-19. En referencia al teletrabajo, las empresas aseguran haber logrado adaptarlo a las necesidades hasta 40 veces más rápido de lo previsto antes de la pandemia. Las empresas estimaban de media que la transición al trabajo en remoto tardaría alrededor de un año, cuando realmente se ha tardado 11 días de media en trabajar con normalidad con una solución completamente funcional y prácticamente todas las empresas lograron soluciones permanentes en pocos meses. En la Ilustración 8 se puede ver una encuesta realizada comparando las previsiones de transformación digital y lo que pasó en realidad en una serie de empresas. Las empresas afirman que dichos cambios no se efectuaron antes porque no se consideraban prioridades comerciales, una vez empezó la crisis solo un 14% de las empresas encuestadas mencionó falta de alineación del liderazgo en este objetivo. Después el obstáculo más extendido era el miedo a la resistencia de los clientes al cambio (La Berge, et al., 2020).

Executives say their companies responded to a range of COVID-19-related changes much more quickly than they thought possible before the crisis.

Time required to respond to or implement changes,¹ expected vs actual, number of days

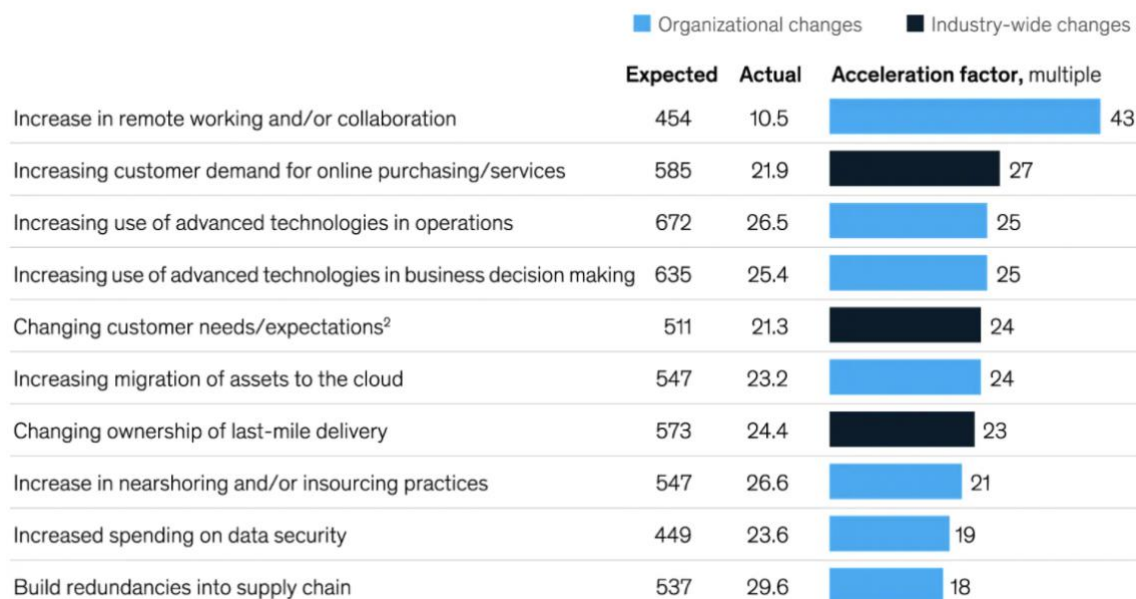


Ilustración 8: Comparación expectativas vs realidad en transformación digital durante la pandemia (La Berge, et al., 2020).

Los cambios más importantes, son los que tienen más probabilidad de mantenerse en el largo plazo. En la encuesta mencionada, se plantearon 12 cambios a lo largo de todos los sectores y geografías. De todos los cambios, los que han mostrado un mayor impacto positivo en las organizaciones es el teletrabajo, el cambio en las necesidades de los clientes y la preferencia de los clientes por las interacciones digitales (ILUSTRACIÓN). Las empresas que realizaron cambios sustanciales en estos temas y que invirtieron en pasarse a la nube se mantienen seguros hasta con 2 veces más frecuencia de que estos cambios se mantendrán en el tiempo a que se volverá a la situación previa. Por otro lado, las cadenas de suministro también se han visto muy afectadas. Son cambios más lentos por la vigencia de contratos firmados previamente a la crisis. Muchas empresas de la industria de retail se han mostrado muy afectados por problemas en la entrega de los productos. En general, los resultados señalan que las empresas están tratando de adaptarse a la situación con cambios que se mantengan en el largo plazo. Para la mayoría, pasar a una interacción en remoto con el cliente al 100% supone grandes inversiones en infraestructura y ciberseguridad, así como una rápida migración a la nube (La Berge, et al., 2020).

The largest shifts during the crisis are also among the most likely to stick through the recovery.

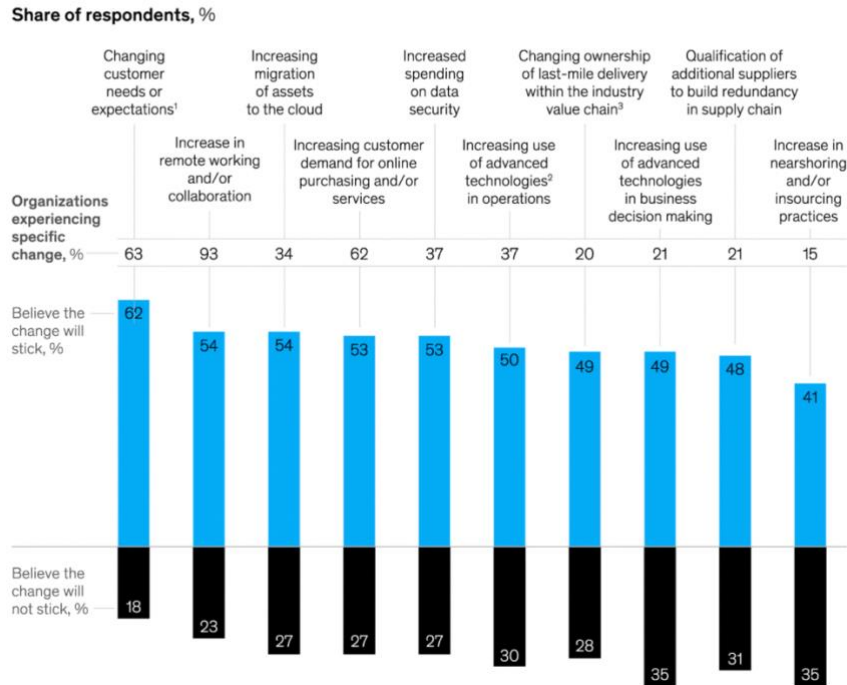


Ilustración 9: Sentimiento de permanencia de los cambios digitales pandémicos (La Berge, et al., 2020).

5. ONGs

Introducción

Una Organización No Gubernamental (ONG) es una organización cuyo fin último es resolver o mejorar problemas sociales regionales, nacionales o internacionales. Este tipo de organización suele necesitar financiación externa o donaciones para llevar a cabo su labor.

Las ONG han existido en diferentes maneras durante toda la historia. Muchas crecieron sólidamente hasta lograr un papel fundamental en la comunidad internacional como Green Peace o Cáritas. La propia Iglesia Católica cumple muchas funciones de ONG en todo el mundo.

Sin embargo, durante las últimas décadas la digitalización y las organizaciones han evolucionado creando híbridos entre empresas y ONG creando el emprendimiento social y diferentes maneras de financiarse. Es por esto importante entender primero qué es una ONG y que implicaciones tiene sobre su metodología de funcionamiento.

Una ONG es una entidad u organización sin ánimo de lucro que opera independientemente de cualquier gobierno. Las ONG se pueden organizar a nivel regional, nacional o internacional para combatir un objetivo económico, social o político, así como servir en causas humanitarias o para defender el medio ambiente. Las ONG cumplen una labor fundamental en apoyar el desarrollo social en una sociedad capitalista, mejorando la filantropía de los países desarrollados. Las ONG suelen estar formadas por voluntarios, pero cuando crecen a dimensiones superiores se necesitan apoyar en personal remunerado. Por un lado existen ONG operativas, que se centran en diseñar e implementar proyectos de desarrollo genéricos. Por otro lado existen ONG llamadas de incidencia porque se dedican a luchar por una causa específica y tratan de influir en políticas públicas involucradas. Existen ONG que pertenecen a ambas clasificaciones (Folger, et al., 2021).



Ilustración 10: Ejemplos de ONG internacionales (Ecojesuit, 2021).

Tipos de ONG

Las ONG se pueden clasificar según diferentes criterios según factores como los objetivos, el nivel de cooperación, el tipo de financiación, etc. Según la orientación de su actividad, las ONG pueden ser caritativa, al servicio, participativa y empoderadora. A continuación se explican algunos de los términos utilizados para referirse a tipos específicos de ONG a nivel internacional por (Sushant, 2010):

- **BINGO:** Siglas en inglés para ONG internacionales ligadas a la empresa.
- **CITS:** Son ONG enfocadas en motivar a jóvenes prometedores hacia I+D para apoyar a la comunidad científica.
- **CSO:** Son organizaciones civiles que funcionan a corto plazo.
- **DONGO:** ONG dirigida por donantes.
- **ENGO:** Se trata de ONG medioambientales.
- **GONGO:** ONG del gobierno.
- **INGO:** ONG internacional.
- **QUANGO:** Se refiere a ONG que son semi-autónomas como podría ser una organización que protege las normas ISO.
- **TANGO:** ONG de asistencia técnica.
- **GSO:** Organizaciones de apoyo de base.
- **MANGO:** Organizaciones de defensa del mercado.
- **CHARDS:** Organizaciones enfocadas en salud comunitaria y desarrollo de la sociedad rural.
- **ONG Operativa:** EL principal objetivo es la creación de proyectos de desarrollo.
- **ONG de Derechos Humanos:** Se trata de promover causas específicas informando a la población mediante el activismo.

Financiación

Las ONG necesitan financiación para cumplir sus objetivos en el sistema capitalista. El problema reside en que su modelo operativo no genera beneficios de forma autónoma con ventas o prestación de servicios. Las ONG suelen subsistir a través de donaciones y regalos. Sin embargo, así bien las donaciones de individuales o empresas privadas suelen ser la mayor fuente de ingresos, existen numerosas opciones que las ONG puede utilizar para generar fuentes de financiación.

A continuación se muestran diferentes alternativas de financiación para ONG , recogidas por (Fajri, 2020):

Fondos para ONG	
Bancos de desarrollo	Agencias o bancos internacionales que se dedican a la financiación de organizaciones en fines concretos. Lo habitual es escoger un objetivo concreto y escoger las organizaciones que se financian conforme a las normas establecidas. Dos ejemplos de gran dimensión son el Banco Mundial y El Banco Africano de Desarrollo.
Fundaciones internacionales	Existen numerosas fundaciones internacionales con una serie de criterios a cumplir para ser susceptibles a recibir su financiación. Dichas fundaciones dependen a su vez de donaciones y regalos. Estas fundaciones son ONG que pueden financiar otras de menor dimensión que se dediquen a resolver causas concretas.
Agencias de asistencia al desarrollo	Similar a los bancos de desarrollo. Se trata de organizaciones locales de cada país que tienen una serie de requisitos a cumplir por ONG para recibir su ayuda. Suelen estar centradas en objetivos específicos.
Financiación gubernamental	Es típico de los países más desarrollados destinar un porcentaje del PIB a financiación de ONG de ciertas causas. La condición suele residir en aceptar una serie de normas del gobierno. Muchas veces el gobierno puede tener intereses específicos que causan conflicto en la forma de actuar de la ONG.
Negocios locales	Las empresas privadas pueden destinar parte de sus beneficios a asociarse con ONG. Las empresas, en general, tienen menos restricciones, por lo que financiar sin restricciones. En muchos casos se hace como una actividad de Responsabilidad Social Corporativa.
Donantes privados	Desde pequeñas donaciones hasta individuales que poseen un alto patrimonio. Las donaciones personales se suelen hacer por mera filantropía, otras veces se hace por mejorar la marca personal o adquirir socios clave. Se trata del tipo de donaciones con menos restricciones.
Fundaciones comunitarias	Las comunidades locales o el conjunto de personas pertenecientes a una comunidad concreta resultan a menudo como un origen considerable de financiación. Pueden participar ofreciendo financiación o participando como voluntarios en la organización o labor diaria de la ONG. Suele ser la mejor manera para comenzar para ONG que están empezando.
Otras ONG	Especialmente en las primeras fases de una ONG es interesante asociarse con ONG de causas similares más grandes, locales o extranjeras. Dichas ONG pueden aportar reconocimiento internacional, experiencia, fondos, etc. Además, el hecho de que una ONG de reconocimiento se asocie con las nueva sirve como una excelente campaña de marketing de cara al exterior.

Organización de las Naciones Unidas (ONU)	La ONU ofrece muchas opciones de financiación a ONG que demuestren que tienen impacto viable. Sin embargo, al tratarse de una organización con un alto número de solicitudes, suele ser difícil cumplir con sus requisitos de financiación. Es importante tener objetivos concretos y ser capaz de demostrar avances en la persecución de dichos objetivos.
Eventos de recaudación	Una metodología muy típica para recaudar fondos es organizar un evento. Se trata de organizar un día en el que se realizan todas las posibilidades anteriores. Suele ser una buena forma de conseguir donantes y buena publicidad. A cambio se suele organizar una cena, sorteo o similar.

Fundraising

Fundraising se refiere a cualquier evento o actividad que organiza una ONG para reclutar voluntario o personal, o para recaudar fondos. Es la principal forma de supervivencia de la mayoría de ONG, sea cual sea su dimensión. Este tipo de actividades han cambiado en la última década, ya que actualmente se debe perseguir que los agentes que pretendemos atraer lleguen a comprender realmente cómo se va actuar y por qué (Marsá, 2019).

A continuación se exponen los principales canales de fundraising habituales por (Gutiérrez, 2018):

Televisión

A pesar de que sea un medio “pasado de moda”, la gran mayoría de la población sigue teniendo contacto con publicidad de televisión semanalmente y puede ser una buena forma de comunicación con sectores concretos de la sociedad.

Internet

Invertir en anuncios online como GoogleAds, Anuncios de Facebook, redes sociales o similar debe reconducir al usuario a una web propia. Dicha página debe ser muy explicativa y estar bien estructurada, pero sobretodo debe ser una herramienta con una única finalidad: conducir al usuario a donar o a hacerse socio.

Face to Face

La primera técnica más tradicional consiste en la de captar donantes por la calle. Se trata de la estrategia más simple pero de las más complicadas. Su funcionalidad depende varios factores como el talento del captador, la saturación de voluntarios en el área concreta, la

cultura del país, etc. Es importante comparar la cantidad fidelizada con los gastos que se utilizan en esta actividad para asegurar su rentabilidad.

Telemarketing

Se trata de una estrategia similar a la anterior. EL sistema consiste en invertir un poco más de CAPEX para tener infraestructura como *call center*. Se debe contratar telefonistas y comprar una base de datos en la que se tengan números de teléfono para llamar. Idealmente conseguir bases de datos relacionadas con ONG o de clientes que ya han respondido positivamente a este tipo de estrategias. Es importante también asegurar que le valor invertido en infraestructura y salarios no supera los beneficios obtenidos en total por esta estrategia de fundraising.

Retail

Cualquier ONG puede ser estar interesada en este canal. La idea consiste en vender productos solidarios en espacios físicos o a través de la página web. También pueda ser una buena forma de publicidad si se aprovecha la oportunidad para vender elementos relacionados con la causa o productos de *merchandising*.

Alianzas

Las alianzas estratégicas con empresas, suelen partir del departamento de Responsabilidad Social Corporativa y suelen ser fuentes de ingresos muy importantes para las ONG.

Eventos

Los eventos como cenas, conciertos o reuniones pueden llegar a ser la fuente principal de financiación anual de muchas ONG que organizan correctamente el evento, los invitados, la publicidad, etc.

Desafíos actuales

A continuación se exponen los desafíos más habituales a los que se enfrentan las ONG en la actualidad dependiendo de sus características y situación concreta.

Financiación insuficiente

Las ONG no suelen dedicarse a un proyecto concreto y cerrar la actividad, si no como cualquier organización, una vez cumplido un objetivo se trata de conseguir otro. Por lo tanto es importante que las ONG mantengan un sistema estable de recaudación de fondos, manteniendo una relación con los donantes y proveedores. Además es importante mantener un equipo dedicado a esta materia, que se mantengan en constante búsqueda

de socios, proveedores y donantes. La relación con los donantes habituales se debe cuidar y no tener reparo en recordar posibles donaciones nuevas. Para ello, una buena estrategia es la de enviar con regularidad la planificación de objetivos concretos, con presupuestos y fechas clave (Yu, 2019).

Por otro lado, muchas veces es difícil conseguir la confianza de organismos y donantes de gran dimensión o internacionales antes de lograr el reconocimiento pertinente en los medios. Para resolver este problema es importante invertir en publicidad y marketing, tratando de dar visibilidad a los proyectos y dar confianza al público general (Povzyk, 2014).

Durante los últimos años se ha mostrado una reducción consistente en las fuentes tradicionales de financiación en países desarrollados. Esta situación incrementa la competitividad por la recaudación de fondos entre las ONG existentes. Esta situación aumenta la tensión entre organizaciones y agentes involucrados, limitando la cooperación y la organización efectiva (Negrón, 2009).

Falta de planificación estratégica

Como en cualquier proyecto, es difícil alcanzar objetivos de manera constante y estable en el largo plazo sin llevar una planificación estratégica bien elaborada. Así se logra evitar confusiones o enfrentamientos que desvíen del foco principal. Los *trainings* y la capacitaciones son muy útiles para formar a los voluntarios o empleados en el uso de herramientas de planificación y en la consecución de objetivos en el medio y largo plazo (Yu, 2019).

La mayoría de las ONG de pequeña escala no suelen ser capaces de ver más de dos meses por delante de las operaciones actuales, ni predecir necesidades o adelantarse a potenciales problemas. Las decisiones o eventos concretos no suelen tener un efecto estable en el largo plazo que pueda mantener la actividad funcional (Povzyk, 2014).

Crear una estructura organizacional eficiente con la capacidad de establecer objetivos y metas flexibles en el medio y largo plazo en una realidad que cambia constantemente es clave para lograr reaccionar y mantener una consecución exitosa de los objetivos. La situación actual necesita equipos muy informados y capaces de adaptarse a un ambiente cambiante, manteniendo siempre la vista en el largo plazo (Negrón, 2009).

Comunicación externa

Resulta muy importante mantener relaciones cercanas y trabajar en unión con otras ONG, ya que, aunque pueda parecer que aumenta la competencia por financiación, realmente ayuda a mejorar en perspectiva, ser más eficientes, aprender mutuamente, generar confianza con los proveedores, etc. (Yu, 2019).

Toda ONG, de cualquier tamaño, debe tener un encargado de la comunicación con la prensa y redes sociales. La cantidad de interés y financiación será proporcional a la audiencia que llegue a conocer la ONG, su causa o evento concreto. Los medios de comunicación y las redes sociales son herramientas muy útiles para aumentar el alcance de las campañas de financiación (Povzyk, 2014).

Compromiso y mantenimiento

Muchas ONG desaparecen por falta de insistencia por parte de los miembros en los proyectos objetivo o en las actividades de recaudación. Como cualquier organización eficiente requiere de un compromiso total por parte de los agentes involucrados. Sin embargo, se debe tratar de evitar tener personal que ya no se siente involucrado en el proyecto al 100%. Una rotación de personal sana también es necesaria. Es importante construir una cadena de personas eficientes dispuestas a comprometerse y mantener un trabajo en equipo competitivo (Povzyk, 2014).

Politización de las ONG

Muchas ONG se transforman paulatinamente en organizaciones políticas según van entrando agentes interesados más relevantes en la sociedad. Cuando una ONG crece en volumen y recibe donaciones cada vez más cuantiosas corre el peligro de verse demasiado influenciado por intereses políticos externos y acabar “promocionando” opiniones y necesidades políticas, perdiendo el foco en sus verdaderos objetivos. Es importante considerar que este tipo de comportamiento suele llevar a la pérdida de interés y compromiso por parte de los integrantes tradicionales de la ONG, porque sienten que se ha perdido el verdadero objetivo (Povzyk, 2014).

ONG y COVID-19

Operaciones

La pandemia ha acelerado la transición digital de las ONG en cuanto a inversión en infraestructura y conocimiento. En un momento en el que para mantener la operación era estrictamente necesaria la transición a la actividad en remoto, un 90% de las ONG han sido capaces de continuar operando en mayor o menor medida. Muchas de ellas han necesitado entrenamiento específico para esta materia. Las reuniones en remoto han demostrado que aumentan las posibilidades de mayor alcance, aunque reducen considerablemente las interacciones. Las reuniones han demostrado resultar en un menor impacto en los resultados reales. Muchas ONG han resultado un incremento en la dificultad de construir relaciones y confianza con otros agentes involucrados, resultando en una menor financiación e impacto. La mayoría de las ONG han mostrado la incipiente necesidad de volver a las interacciones en persona, al menos de manera híbrida (CAGI, 2021).

Financiación

El sector de ONG ha recibido una caída en la financiación, como el resto del mercado. Sin embargo, por diversas razones esta caída ha sido menor que la del resto de sectores. La mayoría de las ONG se desarrolló durante la pandemia mejor que en las expectativas, a pesar de que en prácticamente ningún caso se recibió la misma financiación que en años anteriores. Además, la situación sirvió para marcar la alta dependencia de financiación pública y organizaciones internacionales (CAGI, 2021).

Empleo

Hasta el momento no se ha perdido mucho empleo en el sector por la pandemia. Al menos comparado con otros sectores. Esto se debe sobretodo a las ayudas destinadas por las autoridades públicas y la continuidad de las donaciones a pesar de la situación (CAGI, 2021).

Oportunidades

La pandemia también ha traído nuevas oportunidades y tendencias positivas para las ONG. La obligación de adaptarse de forma instantánea a la digitalización y el cambio a sus operaciones en línea sirvió para acelerar el proceso de años en semanas y en ahorrar en costes estimados, por la necesidad de hacerlo de la manera más práctica posible. Por otro lado, se ha visto un incremento considerable en la cantidad de voluntarios en diversas comunidades. Esto se debe a que muchas ONG nuevas y antiguas ayudaron a los gobiernos a enfrentar los principales problemas de la pandemia en los primeros meses. Además, los donantes se han vuelto más flexibles gracias a la situación, ya que se ha mostrado una situación excepcional en el que ha sido más fácil solicitar medidas excepcionales a los donantes privados y públicos. Finalmente, muchas ONG han sentido la necesidad de colaborar unidas para lograr sus objetivos, encontrando sinergias que se mantendrán en el medio y largo plazo (Sassu & Vas, 2020).

Impacto en el medio y largo plazo

1. Incremento en la demanda de servicios sanitarios, lo que superará la capacidad financiera del sistema económico y de salud actuales. Además irá de la mano de una exigencia generalizada por parte de la población de respuesta eficiente a dicha crisis con infraestructura y todos los medios necesarios.
2. Una planificación al detalle de la fuerza laboral necesaria para enfrentar la capacidad de recuperación por trabajar en remoto como podría ser la protección de datos, infraestructura de software, etc.
3. Sectores de la economía que han quedado en desventaja buscarán modelos regulatorios adaptables y dinámicos. El objetivo en el largo plazo será evitar el colapso del sistema económico sin intervenciones del gobierno o ayudas externas (Hill & Chiochia, 2020).

6. Digitalización ONG

Una vez se ha comprendido que la digitalización es un movimiento esencial en prácticamente cualquier ONG el siguiente paso es establecer cómo hacerlo en cada caso particular. En (SlimPay, 2020) han recogido las cinco transformaciones digitales que suelen tener mayor impacto en las ONG:

1. Digitalizar los procesos internos para mejorar la eficiencia: Aprovecharse de la transformación digital para mejorar todos los procesos internos para favorecer el movimiento de información entre equipos de la mejor forma. Además, es una buena alternativa para reducir gastos, ya que eliminará muchos procesos manuales.
2. Analizar la información disponible par adaptar las campañas: Aplicar los beneficios de un servicio de CRM (Customer Relationship Manager) puede mejorar profundamente la recopilación de información relevante de todas las interacciones con terceros, desde proveedores hasta miembros, clientes o donantes. Si se invierte en el análisis de esta información se puede lograr afinar en el diseño de campañas y mejorar en la consecución de objetivos.
3. Desarrollar un sistema de fundraising multicanal: Para aumentar las posibilidades de obtener donaciones y aumentar el valor medio de éstas se debe estudiar a los donantes objetivo y definir cuáles son los canales más apropiados para cada caso concreto. Una estrategia basada en el sistema multicanal mejorará la posibilidad de acertar y alcanzar las necesidades y expectativas de la sociedad actual.
4. Ofrecer diferentes métodos de pago: Con el objetivo de adaptarse a las necesidades y preferencias de los donantes es importante ofrecer diversas alternativas de pago y así maximizar la recaudación. Los potenciales donantes dubitativos serán más propensos a donar si se les ofrece la forma de pago de su preferencia y comodidad. Además, ofrecerles comodidades potenciará la tasa de conversión a mantenerles y que acepten una donación periódica.
5. Invertir en lealtad y compromiso de donantes: Para mantener a los donantes en el tiempo se necesita establecer una estrategia de comunicación y concienciación de donantes en relación a la actividad y situación de la ONG de manera regular. Así se invierte en confianza, promoviendo el aumento de cantidad y frecuencia de donaciones.

Digitalización de fundraising

Si se pone el foco en las estrategias de transformación digital dirigidas a mejorar el fundraising de organizaciones sin ánimo de lucro resultan 11 tendencias que están

mostrando una efectividad real en los últimos años. (Ensor, 2021) ha recopilado las siguientes estrategias:

Centrar la web en recibir donaciones

Cualquier estrategia de marketing, publicidad, evento o recomendación termina con el potencial donante accediendo a la web. Es la portada de la ONG. Es muy importante invertir una cantidad proporcional de dinero y tiempo en un diseño apropiado que genere confianza y, por lo tanto, donaciones.

Lanzamiento de campañas digitales

Los donantes que donen a través de la página pueden recibir actualizaciones del estado del proyecto concreto o de la recaudación a través de redes sociales o de newsletter específicas.

Google Ads

Siempre ha resultado caro para las ONG invertir en anuncios en el buscador, sin embargo, recientemente Google ha lanzado una campaña llamada Google Grants. En esa campaña se regalan \$10.000 en Google Ads para organizaciones sin ánimo de lucro. Esto puede dar una ventaja muy significativa.

Redes sociales

La base del éxito en las recaudaciones reside en hacer suficiente ruido como ONG. EN la actualidad la mejor forma de hacerse oír es mantenerse muy activo en redes sociales. Hay que compartir material que muestre la labor que hace la ONG para despertar interés y incrementar el sentido de pertenencia de los donantes.

Foco en Seo local

Es importante estudiar cómo funciona el impacto de las técnicas SEO para asegurar que se llega a potenciales clientes de la organización, en edad, geografía y cultura.

Contenido

El ser humano del siglo XXI es muy visual. Es interesante crear contenido en forma de fotografía y vídeo para que se pueda observar las necesidades que se tratan de cubrir y el impacto de los proyectos de la organización.

Donaciones periódicas

No se trata de obtener todo el dinero posible en una única vez. De hecho, se ha demostrado que se recauda más permitiendo al usuario la opción de registrarse en una donación periódica (mensual o anual) de la cantidad que desee.

Donaciones por SMS

Aunque pueda parecer antiguo y poco fiable, las estadísticas muestran que aún se recaudan grandes volúmenes de donaciones a través de la estrategia: “Envía DONACION al 6566 para enviar 5€ a la causa”.

Listas de correo electrónico

La elaboración de listas de contactos se debe trabajar con el tiempo. Resulta útil mantener la lista de donantes recurrentes o potenciales aliados. Cuando más segmentada esté la lista, más específicos podrán ser los mensajes y mayor el impacto de éstos.

Donaciones complementarias

Existe la opción de ofrecer a las empresas y empleados promociones complementarias. Un ejemplo de este tipo de práctica suele consistir en hacer una campaña dentro de la empresa, donde la matriz igualará la donación total de los empleados, duplicando el resultado final.

7. Case study: Fundación Madrina

Contexto

La Fundación Madrina es una ONG que nace en el año 2000 como respuesta a una estadística devastadora: un 95% de las situaciones de las adultas jóvenes y menores en España que sufren exclusión psicológica, social o económica potencial o real no se atienden desde ningún organismo público o privado. Esa falta de atención se debe a escasez de recursos destinados a este tipo de problemas. Como consecuencia, se crea un “efecto dominó” de problemas directos e indirectamente relacionados con un impacto inhumano como es la exclusión social, la indigencia, la marginalidad o el abandono. Se trata de una organización apolítica y aconfesional sin ánimo de lucro basada en Madrid.



Ilustración 11: Logo Fundación Madrina.

La Fundación Madrina se dedica principalmente a mejorar las condiciones de la mujer, maternidad, ayuda infantil y sanitaria desde el año 2000. El principal foco de ayuda se destina a ayudar a situación femenina y maternidad. Se trata de ayudar desde todos los ámbitos, invirtiendo en mejoras en condición de inclusión social, sanidad, empleo y apoyo moral de jóvenes embarazadas.

No se trata de una ONG que trabaja por su cuenta, sino que se ha unido a numerosas asociaciones y causas, para trabajar en colaboración con otras asociaciones públicas y privadas, y tener mayor impacto real. En 2002 se une a la asociación de la Comunidad de Madrid llamada “Plan integral de apoyo a la juventud”. En 2004 se une a la cooperativa europea “New Women for Europe”. Además, en 2003, tras sólo tres años de actividad, recibió el “Primer Premio Nacional Solidaridad” y en 2008 fue premiada con el reconocimiento “Marisol de Torres” (hacesfalta.org, s.f.).

ODSs

La Fundación Madrina influye directamente en cuatro ODS. En primer lugar, lucha por el primero, el fin de la pobreza, favoreciendo el bienestar económico y social de gente en situación de precariedad. También enfrenta el tercer ODS, en salud y bienestar, pues ayuda a mujer embarazadas y madres en su proceso de embarazo, tanto a nivel físico como psicológico. Además, la ONG lucha especialmente por el quinto ODS, la igualdad de género, mejorando la situación de mujeres en situación crítica. Finalmente, la Fundación Madrina participa en el ODS 17, alianzas para lograr los objetivos, ya que colabora en constante trabajo de cooperación con organismos públicos como el gobierno y empresas privadas para lograr su objetivos.

Gestión actual

La fundación dispone de una sede de ayuda en Madrid, diseñada para ser capaz de ayudar a 50 mujeres embarazadas diarias. Desde el centro físico se da un servicio de ayuda integral a la mujer. Se le ofrece ayuda social, pero también de le ofrece atención sanitaria. Además, se le dan servicios gratuitos de formación profesional y asistencia laboral. Los hijos de estas mujeres también son atendidos. Se les da asistencia para conciliar la vida laboral y familiar. El centro está capacitado para atender a las jóvenes embarazadas con ecografías, ayuda para los recién nacidos y enseñanza para la mujer de su labor como madre. Se realiza una labor muy esencial con la ayuda ginecológica. Es muy habitual la situación de embarazos muy avanzados en los que no se ha realizado ninguna ecografía por falta de acceso sanitario por falta de recursos. Cuando se atiende a una mujer, en primer lugar se le hace una entrevista con 5 expertos que deciden entre uno y dos días cuáles son las necesidades concretas y se establece un plan de ayuda específico. La Fundación Madrina recibe alrededor de 40 mil llamadas de urgencia anuales. Los casos más habituales son Servicios sociales, madres jóvenes abandonadas por sus familiares, parejas sin recursos con embarazos de más de cinco meses y mujeres con duda de aborto (IPF, 2013).

El proceso de ayuda en la fundación consiste en el acompañamiento integral de la mujer a través de lo que llaman el “apadrinamiento”. Consiste en un proceso de ayuda basado en voluntariado a través de participar en todas las ayudas ofrecidas. Los voluntarios participan en las revisiones médicas, visitas al ginecólogo, formación profesional, acceso al mundo laboral, etc. Se realizan labores de ayuda en conseguir viviendas dignas, asegurar la alimentación, guarderías para los bebés, etc. De forma directa se ayuda a muchas mujeres con todos los cuidados primarios necesarios. A través de voluntarios y terceros se ofrecen servicios de atención psicológica con terapeutas especializados. Se han creado plataformas como banco de alimentos para alimentar a familias enteras de las mujeres atendidas, creando el Banco Materno Infantil, parte de la fundación (IPF, 2013).

Además de sus labores principales en la ayuda a madres y/o en situación de exclusión social y dificultades económicas, la ONG esta involucrada en numerosos proyectos de diferentes índoles e impacto.

Recientemente, la Fundación Madrina ha lanzado el programa “Pueblos Madrina” para asistir a familias afganas. La ONG denuncia públicamente la falta de atención por parte del Estado en ayudar a las familias afganas en situaciones difíciles que colaboraron con el ejercito de España. La iniciativa tiene el objetivo de buscar alojamiento para esta población. Esta situación surge de los intérpretes que asistieron al ejercito durante su estancia en Afganistán, durante alrededor de 20 años. En la actualidad las autoridades talibanes excluyen social y económicamente ha estas familias. Por lo tanto, la ONG está presionando al gobierno para traer a todas estas familias para poder ofrecerles servicio de acogida e integración social (Europa Press, 2021).

Por otro lado, la Fundación Madrina ofrece el servicio de realizar labores gratuitas de asesoramiento fiscal en la declaración de la renta e IRPF para familias en situaciones vulnerables. Con esto se consigue mejorar la situación económica y se ayuda conocer mejor su situación financiera. Además, se les ayuda a conseguir deducciones por situaciones concretas de cada familia. Además, la ONG lucha tratando de hacer entender al Estado que debe reducir la sanciones que se imponen a las declaraciones con errores demasiado grandes o por no entregarla. Argumenta que estas medidas solo aumentan las situaciones pobreza y empeoran la situación tras la pandemia (Europa Press, 2021).

Tras los estragos causados por la pandemia en zonas marginales la Fundación Madrina ha tomado iniciativa en la entrega de alimentos y artículos esenciales. En la Cañada Real la organización ha tenido una labor importante, donde ha llevado labores de seguimiento de riesgo alimenticio infantil y servicios sanitarios. Los principales elementos que se han necesitado han sido alimentos, abrigo, bombonas de gas, etc. La Fundación afirma que no terminará de ayudar hasta que se solucionen las necesidades creadas por toda la pérdida de trabajo causada por la crisis del COVID-19 (Aleluya, 2021).

Crowdfunding

La organización ya tiene un largo recorrido y ya ha logrado una reputación y reconocimiento a nivel nacional que le permite hacer campañas de crowdfunding eficaces. La organización interviene constantemente en temas de interés público, llamando la atención al Estado cuando no se están afrontando correctamente los derechos humanos o la moral y justicia necesaria. La organización es escuchada por los medios y el gobierno ha colaborado en varias ocasiones con la ONG o seguido sus consejos.

Un problema es que durante la elaboración de este trabajo la página web de la organización (madrina.org) ha presentado un Error 503. Este tipo de error se debe la indisponibilidad del servidor. Una organización como la Fundación Madrina debería tener una web

completamente operativa, es su imagen al exterior y la vía de recaudación de fondos. Este tipo de problema genera una mala imagen y la pérdida de muchas donaciones potenciales.



Ilustración 12: Error web Fundación Madrina.

Sin embargo, la institución lleva un buen uso de redes sociales. Tanto Instagram como Facebook se utilizan de forma muy activa. Se muestra constantemente cómo avanzan las labores de la organización con imágenes y vídeos. Se invita a las donaciones a través de un número para Bizum, avisando de marcar la señal de donación. Se critica la labor del gobierno y se ofrece la posibilidad de atender la necesidad desde la fundación, obteniendo los fondos necesarios a través de donativos públicos y privados. Publican numerosas publicaciones anunciando sus colaboraciones con la Comunidad de Madrid para arreglar los estragos causados por la crisis del COVID-19.



Ilustración 13: Ejemplo de gestión de redes sociales de la Fundación Madrina.

Actualmente se hayan promocionando el mercadillo solidario que han organizado para recaudar fondos. Han utilizando una estrategia de marketing de utilizar a un personaje público para colaborar. Carmen Lomana ha presentado el mercadillo como suyo en colaboración con la Fundación Madrina, para financiar los proyectos de ayuda a madres embarazadas en riesgo de exclusión.

También se utilizan las redes sociales para recolectar voluntarios. Se publican numerosos anuncios explicativos de cada tipo de voluntariado, como su programa de apadrinamiento. Para colaborar como voluntarios ponen sólo un número de teléfono y dirección de correo para escribirles.

Además, la entidad organiza numerosos eventos de crowdfunding. Los eventos son de diversa índole, desde mercadillos hasta conciertos benéficos. En estos se sigue la organización tradicional de evento de una ONG: se ofrece un servicio habitual cobrando un extra con la justificación de funcionar como donativo a un proyecto concreto de la ONG.

En la Ilustración 14 se muestra el ejemplo de un anuncio de un evento organizado por la Fundación Madrina. En el evento se ofrece un concierto de Jazz benéfico con cena incluida en un local en Madrid. El precio es de 25€, incluyendo un sorteo benéfico. Durante el evento se espera recaudar donativos extraordinarios y firmas. En este caso se busca apoyar el proyecto “Banco del bebé” con la compra de más alimentos e higiene para los recién nacidos.

Jazz NIGHT BENÉFICO EN **ITINERANTE JAZZ CLUB By Alex**
15/07
jueves

PIÙ DI PRIMA



JAZZ CLUB By Alex
Itinerante
 Paseo del Pintor Rosales, 30

Cena Cóctel +VINO



Fundación Madrina

25€ ENTRADA

Pago en Puerta / Pago por Bizum 00909 "Fundación Madrina Ayuda"
 (Mandar justificante donación a fundacion@madrina.org y presentar en puerta).

25€ SORTÉO BENÉFICO (FIRMAS Y DONACIONES).

FUNDACIÓN MADRINA DESTINARÁ LA RECAUDACIÓN, EN ALIMENTOS E HIGIENE PARA EL BEBÉ,
 DESDE EL "BANCO DEL BEBÉ".

21H-01H
 MUSIC SHOW

SRC
 Aforo Limitado
 Fila 0

Ilustración 14: Ejemplo de evento de fundraising de la Fundación Madrina.

Alianzas

A continuación se exponen algunos ejemplos de las numerosas alianzas que la Fundación Madrina ha formado para aumentar el impacto que tiene.

La empresa de ingeniería Afarvi colabora con la ONG. Afarvi aporta donaciones económicas, materiales necesarios y formación profesional para el mundo laboral a familias en riesgo de exclusión social y económica. Las primeras donaciones han consistido en equipos informáticos que se utilizan durante las sesiones de formación y búsqueda laboral. Por otro lado se ha aportado el Banco del Bebé (ElEconomista, 2021).

En las ayudas mencionadas previamente a elaborar la declaración de la renta y IRPF desde la Fundación a madres en necesidad se ha podido elaborar gracias a la colaboración con el Colegio de Gestores Administrativos de Madrid (ICOGAM). La entidad ofrece servicios gratuitos de asesoramiento por parte de varios colegiados especialistas en fiscalidad⁴ (EuropaPress, 2021).

Lenovo y Motorola se han unido para crear una alianza con la Fundación Madrina y han creado la iniciativa “Hijos del confinamiento”. Este proyecto consiste en un programa en el que se entrega un kit de ayuda a todas las familias en necesidad que han dado a luz durante el confinamiento. El kit incluye lo necesario en cuanto a los productos electrónicos necesarios para poder conectarse en remoto y trabajar o atender las sesiones de ayuda. El kit consiste en productos básicos, Smartphone, auriculares y Tablet (Corresponsables, 2021).

Durante 2021 el conglomerado de supermercados ha donado más de 15 mil pañales a la Fundación Madrina, para repartir en sus programas de ayuda a madre en riesgo. Esta campaña extraordinaria se ha ofrecido por el aumento de necesidades causadas por el COVID-19 sobre la Fundación Madrina (EuropaPress, 2021).

Desafíos actuales

La Fundación Madrina lleva funcionando 21 años correctamente. En la actualidad se enfrenta a un problema principal: el aumento de necesidades causados por la crisis de la pandemia del COVID-19.

La organización ha pedido al gobierno que active medidas extraordinarias ante la situación causada por la pandemia. La fundación solía atender una media de 400 familias al mes a alrededor de 4 mil al día. Se predice que los estragos causados son peores de lo que ha parecido inicialmente y que tardarán cerca de 7 años en recuperarse. Las medidas de confinamiento y distanciamiento social han aumentado la pobreza estructural del país hasta niveles que no se tenía desde hace varias décadas (EuropaPress, 2021).

La fundación se encuentra pidiendo ayuda a las grandes cadenas de supermercados para afrontar el déficit de comida en el Banco del Bebé. La gran subida de demanda ha provocado una falta de productos necesarios para los menores y las familias que precisan de ayuda. Además, también faltan productos de higiene básica (TeleMadrid, 2021).

Finalmente, también existe una situación delicada en la labor de realojamiento que lleva la Fundación Madrina para las familias que han sido desahuciadas durante el confinamiento y los meses posteriores. El proyecto “Pueblos España” se está utilizando para encontrar pueblos vacíos que sirvan para acoger a estas familias (Aleluya, 2020).

Potencial de digitalización

Características susceptibles de digitalización

A pesar de tratarse de una ONG muy extendida, con gran reconocimiento, impacto y presencia en los medios, la Fundación Madrina tiene mucho potencial de digitalización en muchas áreas de funcionamiento e impacto. La situación pandémica ha extremado la situación para la sociedad en general y consecuentemente para la entidad. La labor que pretender hacer la labor ha incrementado en volumen y extensión, mientras que las condiciones de trabajo se han dificultado. El confinamiento y las restricciones posteriores obligan a la organización a adaptarse en la medida de lo posible al remoto y a las condiciones cambiantes relacionadas.

En primer lugar, como se ha mencionado previamente, durante la elaboración del presente trabajo la página web de la Fundación Madrina ha estado caída. Esto muestra la necesidad imperiosa de invertir cuanto antes en infraestructura digital y equipo técnico. Debe desarrollarse una página web robusta y segura, con un diseño atractivo, que invite a navegar, investigar en los proyectos actuales y finalmente, donar o presentarse como voluntario para algún proyecto. La página web debe estar diseñada para llevar al usuario fácilmente al *landing* donde pueda donar o presentarse fácilmente y de forma clara y segura. Aunque esta inversión pueda parecer innecesaria para una ONG no es así. La entidad depende fundamentalmente de las donaciones y voluntarios, invertir en todo este sistema es un objetivo en el medio y largo plazo que fomente la confianza en la ONG, y establezca un flujo de entrada e interacción con la web que aumente los *inflows* en el sistema y fortalezca toda la ONG desde sus bases.

La ONG ha mencionado en los medios en varias ocasiones recientemente la necesidad adicional que tiene por recibir más donaciones económicas y de recursos, así como aumentar el número de voluntarios. Esto se puede proceder digitalizando e incrementando los esfuerzos y procesos de captación. Se necesitan mejores estrategias de crowdfunding, aumentando la presencia en medios y redes sociales y mejorando los procesos de captación. Todo esto pasa por mejorar toda la experiencia del usuario, incluyendo

potenciales socios, voluntarios, donantes, medios, etc. La asociación tiene mucho potencial de mejora en todos los procesos de interacción con agentes externos.

Además, ahora más que nunca, se deben buscar todas las potenciales mejoras de eficiencia que mejoren la optimización de recursos, procesos y tiempo.

Finalmente, es importante considerar la oportunidad que se tiene como ONG reconocida, con constante presencia en los medios. Aún no se aprovecha totalmente la influencia que se tiene para exigir más medidas al gobierno y para guiar a un mayor volumen de agentes externos a aportar de una manera o de otra a la organización.

Potenciales aplicaciones

La página web debe tener 5 secciones claras: Página de entrada, proyectos, voluntarios, donaciones y partnerships.

- Página de entrada

Debe ser una página simple, con un diseño moderno e interactivo, donde se muestre un poco de contexto sobre la ONG, noticias recientes en las que aparece e imágenes y vídeos diseñados para mostrar transparencia e impacto.

- Proyectos

Debe haber una sección clara en la que se muestre una clasificación de todos los proyectos en los que está involucrada la ONG por secciones. Las secciones podrían diferenciarse por tipo de impacto y fecha. Sería importante incluir también los proyectos a futuro, donde se incluya las peticiones de actuación que se hace al Estado y organismos privados.

- Voluntarios

La página enfocada a la captación de voluntarios debe consistir en una información específica de los tipos de voluntariados que hay y en qué consiste cada uno. Se debe realizar un cuestionario en el que analice la disponibilidad del voluntario en cuanto a fechas y tiempo, así como capacitaciones y CV. Después se debe entender sus intereses y dónde va a ser más útil y va a estar más satisfecho. Finalmente se le debe hacer un test de personalidad. Con toda esta información se conseguirá optimizar a cada voluntario donde tendrá el mayor impacto, por sus capacidades y personalidad. Se le ofrecerá participar de la mejor manera para que tanto el proyecto como él saquen el mayor provecho. Un voluntario satisfecho con su labor trabajará mejor y más tiempo. Además, esto ahorrará tiempo a los destinados a reclutar y alocar voluntarios en los proyectos.

- Donaciones

Similar a la sección de voluntarios, se debe establecer una zona a la recepción de donaciones. Todos los links publicados en medios y redes sociales deben destinar a esta sección. Primero se debe poner una zona explicativa de los tipos de donaciones que hay, su impacto, y como realizar un seguimiento de los proyectos (sección proyectos). Después se debe diferenciar entre donaciones de material y económicas. Las donaciones de material deberán incluir un formulario sobre lo que se desea donar. Después se debe contactar al donante para obtener la entrega. En cuanto a las donaciones económicas, se debe diseñar lo más sencillo posible. Idealmente, se debe ofrecer todas las alternativas de forma de pago posible, pago con tarjeta, Bizum, transferencia bancaria, cheque, etc. La plataforma de pago debe ser lo más rápida e intuitiva posible. Contratar a externos es una buena alternativa.

- Partnerships

Debe haber una sección destinada a posibles colaboraciones con entidades públicas y privadas. Ahí debe haber ejemplos de todas las asociaciones más relevantes detalladas. Se debe incluir maneras de apoyar desde departamentos de RSC y acreditaciones disponibles. Después, se debe añadir un formulario por el que se contactará a las empresas interesadas.

Por otro lado, se debe tratar de aprovechar al máximo todos los datos disponibles y monitorearlos, para aprender del pasado y mejorar los procesos. Existen muchas empresas que ofrecen soluciones baratas a este servicio. Se puede monitorear todo lo relativo a gastos de proyectos anteriores, medios de pago de donantes y sus canales, distribuciones, logística de los proyectos, éxito de las campañas de crowdfunding de cada método, etc.

En cuanto al plan de Marketing, a día de hoy el método mas funcional es invertir en publicidad en internet: GoogleAds, Facebook, etc. Es importante invertir en tener más visibilidad en el público objetivo. Dichas empresas se centran en enseñar los anuncios a gente que tiende a interesarse en donar o ese tipo de voluntariados. Además, como se ha mencionado previamente, Google ofrece hasta 10.000€ gratuitos en anuncios para ONG.

Finalmente, se debería establecer un equipo de captación de alianzas con empresas. A través de llamadas telefónicas, emails o similares, se puede contactar a empresas privadas ofreciéndoles posibles alianzas que tengan sentido para cada situación concreta. También se puede utilizar para contactar aliados que se encuentran inactivos desde hace tiempo.

Externalización

Existen numerosas iniciativas que se dedican específicamente a acompañar a ONG en su proceso de digitalización para lograr un mayor impacto y eficiencia. Estas empresas están especializadas en este servicio concreto por o que tienen un conocimiento superior en cuáles son las mejores soluciones y la forma de implementarlas. Estas soluciones externas

pueden ser más rentables de implementar que creándolas desde la propia entidad desde el inicio.

Por ejemplo, la empresa internacional iRaiser ofrece soluciones digitales de fundraising para organizaciones sin ánimo de lucro. Ofrecen productos como su plataforma de pago de donaciones online, donde se encargan de la gestión diaria de donaciones, voluntarios, asociaciones, suscripciones, etc. a través de una única herramienta. Tienen otras soluciones disponibles como el organizador de eventos online, automatización del marketing, análisis de datos de crowdfunding, etc.

Asimismo, la empresa española Dgtl fundraising ya tiene numerosos clientes en España a los que organizan toda la parte digital de la organización, o parte de ella. También es interesante acudir a jornadas en las que se tratan estos temas, con expertos internacionales en la materia, clases y charlas específicas. La organización Digital Fundraising Hub organiza este encuentro anual en español.

Tecnología Blockchain

A pesar de que se trata una tecnología que se encuentra aún en sus inicios de todo su potencial, muchas organizaciones públicas y privadas están empezando a incorporarla a su funcionamiento. De hecho, cada vez existen más empresas cuyo servicio se basa exclusivamente en herramientas basadas en esta tecnología. Las criptomonedas y las funciones derivadas han permitido a las empresas eliminar varios intermediarios que permiten crear mercados más eficientes, versátiles, transparentes y seguros.

Una ONG como la Fundación Madrina se puede beneficiar de múltiples formas de la tecnología blockchain (IBM, 2021):

- En primer lugar, su transparencia y trazabilidad otorga una única perspectiva de la realidad. El registro distribuido y aceptado por numerosos nodos retira cualquier necesidad de intermediarios y los desacuerdos causados por discrepancias entre la información registrada en diversos sistemas y por los diferentes agentes involucrados.
- Además, toda la información registrada permanece inmutable y a prueba de cualquier tipo de manipulación. Cada transacción es validada por todos los nodos del sistema y queda registrada de forma permanente. No se puede eliminar, ni siquiera por el administrador del sistema.
- Por otro lado, permite controlar el funcionamiento de cualquier aplicación como administrador, pues cualquier participación tiene que ser autorizada previamente para tener el privilegio de editor. La información sólo se comparte cuando se da el permiso.

- Finalmente, se trata de una tecnología que se encuentra en el punto de mira del desarrollo mundial actual, por lo que se inventan constantemente nuevas formas de aplicación. Esto implica nuevos beneficios de la descentralización, nuevas alianzas y modelamientos del funcionamiento de la tecnología y sus aplicaciones.

Toda la digitalización de la Fundación Madrina es susceptible de aplicación del Blockchain. Muchos de los proveedores externos de sistemas de transformación digital para organizaciones basa sus servicios en este sistema. La diferencia entre la digitalización “tradicional” es que no tiene esa seguridad y descentralización extra, que permite una mayor flexibilidad de posibilidades de aplicación.

Por ejemplo, Charity Wall es una herramienta muy completa y avanzada que trata de monitorear y seguir las donaciones recibidas a través de un sistema de pagos basado en tecnología Blockchain. El sistema que ofrecen es una solución para ONG que permite asegurar una completa seguridad en el pago y recibo de donaciones, así como una administración de todos los datos almacenables y verificación. Además, el sistema permite seguir cómo se ha gastado cada donación para permitir al cliente mantener un seguimiento de su dinero. Así se asegura una transparencia y trazabilidad que incrementa la confianza y seguridad de los donantes (Rangone & Busolli, 2021).

Si la entidad decide contratar los servicios de empresas como Charity Wall obtendrá una serie de beneficios, que tienen gran potencial de ayuda en los desafíos a los que se enfrenta actualmente, previamente explicados. Se conseguirá incrementar la confianza de los donantes, evitar malversación o mal uso de los fondos, se mejorará la eficiencia de procesos internos y se reducirá los costes transaccionales (Torrecne, 2021).

- Confianza de los donantes

La ventaja de la ciberseguridad que aporta el blockchain incrementa la transparencia, que es la característica base para ganarse la confianza de los donantes. La trazabilidad permitirá ofrecer mayor información acerca de las donaciones y ofrecer el servicio mencionado de enseñar qué se ha hecho exactamente con cada donación a los clientes.

- Evitar la malversación y fomentar la eficiencia

La trazabilidad de los fondos eliminará por completo la posibilidad de retirar fondos de forma ilegal o más allá de los fines propuestos por la entidad. Con esto se asegura que las donaciones lleguen íntegras a los proyectos. Además, se podrá estudiar profundamente cómo se ha utilizado el dinero en cada proyecto, permitiendo la mejora continua de las inversiones y reduciendo gastos innecesarios.

- Eficiencia de los procesos internos

Los llamados *Smart Contracts* permitirán a la entidad mejorar sus eficiencias internas mediante un sistema de auditoría interna inmutable. Este sistema producirá informes de datos que permitirán estudiar el funcionamiento actual a fondo, evitando pérdidas de recursos y tiempo.

- Reducción de costes de transacción

La eliminación de intermediarios suprime una serie de gastos fijos y variables que permitirán a la Fundación Madrina ahorrar en procesos realizados hasta ahora.

8. Conclusión

La revolución tecnológica sin precedentes actual, unida a la situación causada por la pandemia han provocado la necesidad imperiosa de tener un alto nivel de digitalización en cualquier organización que desee sobrevivir. Sea una empresa o una ONG, hacer una inversión en digitalizar las partes necesarias es prácticamente obligatorio.

La digitalización tiene tres impactos en las organizaciones, relacionados entre sí: eficiencia interna, oportunidades externas y cambio disruptivo. Una correcta transformación digital se consigue siguiendo un modelo ordenado y siguiendo la hoja de ruta necesaria.

El COVID-19 no ha hecho más que acelerar todo el proceso de digitalización y ha obligado a las empresas a adaptarse al trabajo en remoto. Los nuevos cambios han venido para quedarse.

El principal problema de las ONG reside en la recaudación de donaciones y voluntarios. Existen numerosas opciones de digitalización para mejorar el fundraising de las organizaciones. Es importante aprovechar la situación causada por la pandemia para aplicar la digitalización de manera que mejore el funcionamiento en el medio y largo plazo.

Las principales formas de digitalización de ONG consisten en digitalizar procesos internos, analizar la información disponible, desarrollar sistemas de fundraising multicanal, ofrecer diferentes métodos de pago e invertir en lealtad y compromiso de donantes.

En el caso de la Fundación Madrina, su desafío actual principal es el estrago causado por la pandemia. El aumento repentino de necesidades y proyectos ha provocado una necesidad inminente de aumentar la recaudación y mejorar el fundraising.

La ONG debe aplicar todas las medidas propuestas que sea capaz de financiar, existiendo numerosas organizaciones dedicadas a proveer del servicio de digitalización a organizaciones sin ánimo de lucro.

9. Bibliografía

University of Gotheburg, 2020. *Digitalization of society*. [En línea]

Available at: <https://www.gu.se/en/applied-information-technology/digitalization-of-society>

Van Veldhoven, Z. & Vanthienen, J., 2021. *Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology*, s.l.: Electronic Markets.

Talín, B., 2021. *Digitalización Vs. Transformación Digital – Diferencia Y Definición*, s.l.: More than digital.

LBBW, 2021. *Términos clave de la digitalización y la industria 4.0*. [En línea]

Available at: https://www.lbbw.de/articlepage/understanding-markets/key-terms-digitalization-industry-4-0_6vip5a4gw_e.html

Melo, S., 2018. *Qué es y cómo funciona la nube*. [En línea]

Available at: <https://datascope.io/es/blog/que-es-y-como-funciona-la-nube/>

Rodríguez, N., 2018. *La Mejor Guia Sobre La Tecnología Blockchain: Una Revolución Para Cambiar El Mundo*. [En línea]

Available at: <https://101blockchains.com/es/tecnologia-blockchain/>

Preukschat, Á., 2017. *Blockchain: la revolución industrial de internet*. Primera edición ed. Barcelona: Grupo Planeta.

Donohue, B., 2014. *¿Qué Es Un Hash Y Cómo Funciona?*, s.l.: KasperskyDaily.

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M. & Teppola, S., 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 13 March, 5(1), pp. 63-77.

Crouch, D., 2021. Crafting digital strategy with the digital positioning model. *Beyond20*, Volumen <https://www.beyond20.com/blog/crafting-digital-strategy-with-the-digital-positioning-model/>.

Davenport, T. & Redman, T., 2020. Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas. *Harvard Business Review*, May 21(Technology and analytics).

La Boutetiere, H., Montagner, A. & Reich, A., 2018. Unlocking success in digital transformations. *McKinsey & Company*, People & Organizational Performance(October 29), p. Survey.

Olanrewaju, T. & Willmott, P., 2013. *Finding your digital sweet spot*, s.l.: McKinsey Digital.

Hakes, T., 2018. *Digital Transformation: A Primer on Positioning Your Company for the Future*, Intelligent business: HelloSign.

Bates, S., Brunsmann, B. & Hoskins, P., 2020. *Positioning your digital strategy for the new reality*, International: KPMG.

Denner, M. S., Püschel, L. & Röglinger, M., 2018. How to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes. *Research Center Finance & Information Management, Fraunhofer(60)*, pp. 331-349.

Saarikko, T., Westergreen, U. & Blomquist, T., 2020. Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Elsevier*, 63(6), pp. 825-839.
Murdough, C., s.f. *ZeroCater hace que la incorporación de empleados sea rápida y ágil con HelloSign*. [En línea]
Available at: <https://www.hellosign.com/blog/zerocater-makes-employee-onboarding-fast-with-hellosign>

Forsskahl, E., Glaumann, M., Treutiger, J. & Lasku, A., 2021. *The Digital Nation – Lessons in building a successful digital economy*. [En línea]
Available at: <https://www.adl.com.sa/en/TheDigitalNation>

La Berge, L., O'Toole, C., Schneider, J. & Smaje, K., 2020. *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. [En línea]
Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

Folger, J., James, M. & Logan, M., 2021. *What is an NGO (Non-Governmental Organization)?*. [En línea]
Available at: <https://www.investopedia.com/ask/answers/13/what-is-non-government-organization.asp>

Sushant, 2010. *Types of NGOs*. [En línea]
Available at: <https://web.archive.org/web/20180325020421/http://www.ngo.in/types-of-ngos.html>

Ecojesuit, 2021. *Una autocrítica esperanzadora: ONGs vistas como puentes y conectores*. [En línea]
Available at: <https://www.ecojesuit.com/una-autocritica-esperanzadora-ongs-vistas-como-puentes-y-conectores/>

Fajri, 2020. *Diferentes tipos de fondos para ONG*. [En línea]
Available at: <https://artemis.im/different-types-of-funds-available-for-ngos/>

Yu, K. N., 2019. *4 Challenges NGOs Face and Corresponding Solutions*. [En línea]
Available at: <https://asiango.org/magazine/post-magazine/article/article-detail/118/4-challenges-ngos-face-and-corresponding-solutions>

Povzyk, R., 2014. *Eight Problems that Regional NGOs Face*. [En línea]
Available at: <https://voxukraine.org/en/eight-problems-that-regional-ngos-face/>

Negrón, F., 2009. *El cuarto sector: retos actuales para la gestión de las ONG en países de renta media*, Lima: DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.

Marsá, J., 2019. *¿Qué es el fundraising y cómo lo trabajamos las ONG?*, s.l.: Ayuda en Acción.

Gutiérrez, J., 2018. *Cómo hacer un plan de Fundraising y captación de fondos para tu ONG*, s.l.: Shofund.

CAGI, 2021. *Impact of COVID-19 on Geneva-Based NGOs*, Geneva: s.n.

Sassu, R.-V. & Vas, E., 2020. *The Impact of the COVID-19 Pandemic for the European Non-governmental Sector*, s.l.: EuropeNow.

Hill, J. & Chiochia, V., 2020. *Understanding COVID-19's impact on Non Governmental Organisations (NGOs) and International development organisations (IDOs)*, Geneva: Deloitte.

SlimPay, 2020. *5 ways for NGOs to seize the digital transformation journey*. [En línea]
Available at: <https://www.slimpay.com/blog/5-ways-ngos-seize-digital-transformation-journey/>

Ensor, K., 2021. *11 Proven Digital Fundraising Strategies & Best Practices for Nonprofits*. [En línea]
Available at: <https://donorbox.org/nonprofit-blog/digital-fundraising/>

hacesfalta.org, s.f. *Madrina Fundación*. [En línea]
Available at: <https://www.hacesfalta.org/transparencia-ong/detalle/?idDelegacion=4800>

IPF, 2013. *La Fundación Madrina inaugura un nuevo centro de ayuda a la mujer embarazada*. [En línea]
Available at:
http://www.ipfe.org/Espa%C3%B1a/Noticia/La_Fundaci%C3%B3n_Madrina_inaugura_un_nuevo_centro_de_ayuda_a_la_mujer_embarazada

Europa Press, 2021. *La Fundación Madrina ofrece su programa 'Pueblos Madrina' para acoger a familias afganas que trabajaron para España*. [En línea]

Available at: <https://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-fundacion-madrina-ofrece-programa-pueblos-madrina-acoger-familias-afganas-trabajaron-espana-20210816124302.html>

Europa Press, 2021. *Fundación Madrina se ofrece para hacer la renta a los más necesitados de forma gratuita*. [En línea]

Available at: <https://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia-fundacion-madrina-ofrece-hacer-renta-mas-necesitados-forma-gratuita-20210428104039.html>

Aleluya, 2021. *La Fundación Madrina entrega comida y mantas en la Cañada Real ante una situación de "desastre humanitario"*. [En línea]

Available at: https://www.cope.es/religion/hoy-en-dia/iglesia-espanola/gente-con-fe/noticias/fundacion-madrina-entrega-comida-mantas-canada-real-situacion-desastre-humanitario-20210111_1080097

ElEconomista, 2021. *Acuerdo de colaboración entre Afarvi y la Fundación Madrina*. [En línea]

Available at: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11070915/02/21/Acuerdo-de-colaboracion-entre-Afarvi-y-la-Fundacion-Madrina.html>

EuropaPress, 2021. *Gestores Administrativos de Madrid colaboran con la Fundación Madrina para elaborar la renta a familias con dificultades*. [En línea]

Available at: <https://www.europapress.es/comunicados/empresas-00908/noticia-gestores-administrativos-madrid-colaboran-fundacion-madrina-elaborar-renta-familias-dificultades-20210520180148.html>

Corresponsables, 2021. *La entidad lucha contra la pobreza infantil a través de una red de colaboración a embarazadas, madres y niños 14-01-2021 Corresponsables (@Corresponsables)*. [En línea]

Available at: <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods3-lenovo-motorola-fundacion-madrina-bienvenida-hijos-del-confinamiento>

EuropaPress, 2021. *Mercadona dona más de 15.000 pañales a la Fundación Madrina*. [En línea]

Available at: <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-mercadona-dona-mas-15000-panales-fundacion-madrina-20210413152132.html>

EuropaPress, 2021. *Fundación Madrina pasa de atender a 400 familias al mes a 4.000 en un día debido a la pandemia*. [En línea]

Available at: <https://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia-fundacion-madrina-pasa-atender-400-familias-mes-4000-dia-debido-pandemia-20210125102557.html>

TeleMadrid, 2021. *El Banco del Bebé de la Fundación Madrina se queda sin alimentos para atender a las familias*. [En línea]

Available at: <https://www.telemadrid.es/noticias/madrid/Banco-Bebe-Fundacion-Madrina-sin-alimentos-0-2352964695--20210623124217.html>

Aleluya, 2020. *El duro esfuerzo de la Fundación Madrina para realojar a familias desahuciadas por la crisis sanitaria*. [En línea]

Available at: https://www.cope.es/religion/hoy-en-dia/iglesia-espanola/gente-con-fe/noticias/duro-esfuerzo-fundacion-madrina-para-realojar-familias-desahuciadas-por-crisis-sanitaria-20201216_1046330

Rangone, A. & Busolli, L., 2021. *Managing charity 4.0 with Blockchain: a case study at the time of Covid-19*, Genova, Italy: Springer.

IBM, 2021. *What is blockchain for social good?*. [En línea]

Available at: <https://www.ibm.com/topics/blockchain-for-good>

Torrecne, C., 2021. *How can NGOs raise funding by implementing blockchain technology?*. [En línea]

Available at: <https://learning.candid.org/resources/blog/how-can-ngos-raise-funding-by-implementing-blockchain-technology/>