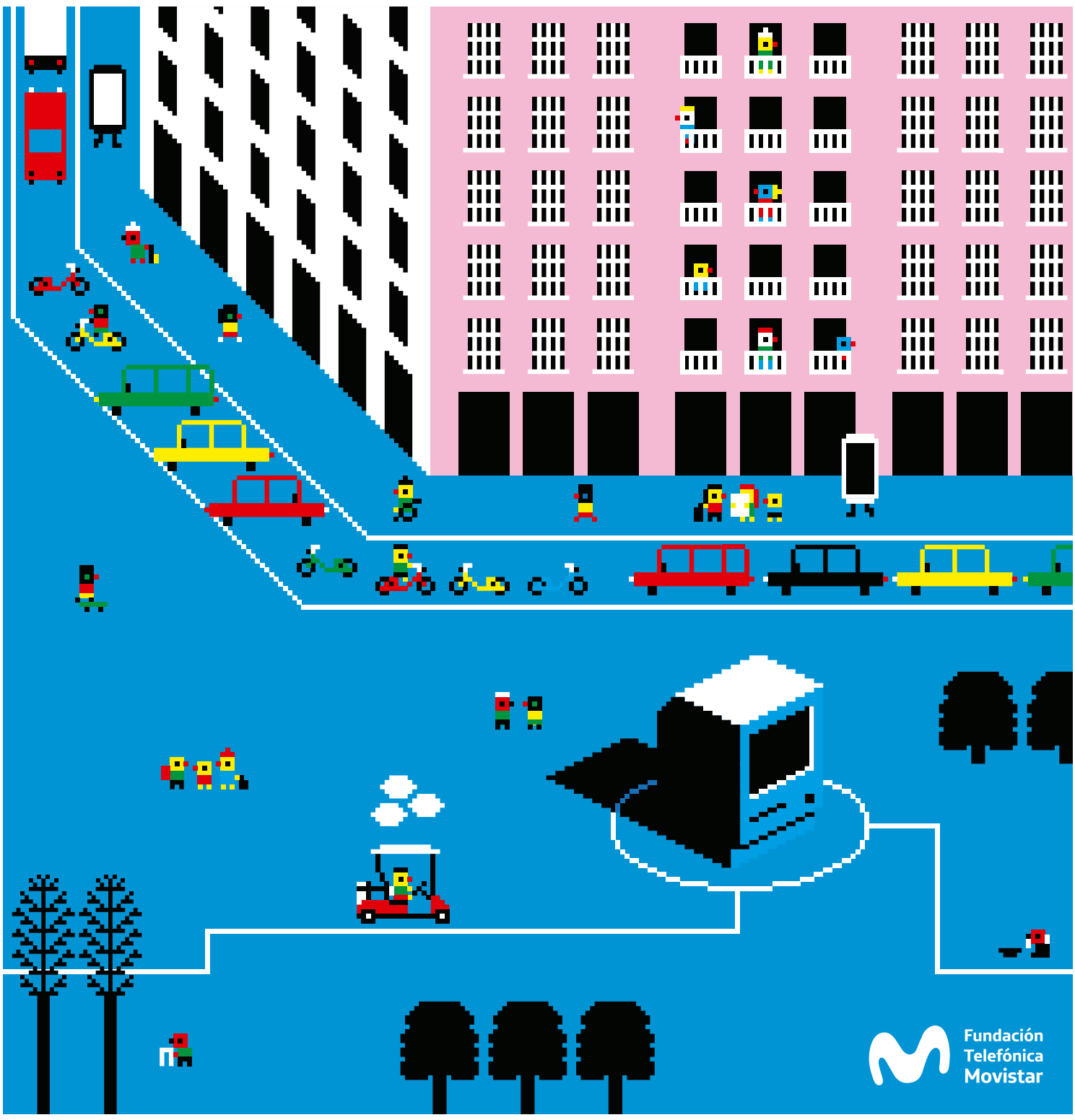


TRANSFORMACIÓN DIGITAL

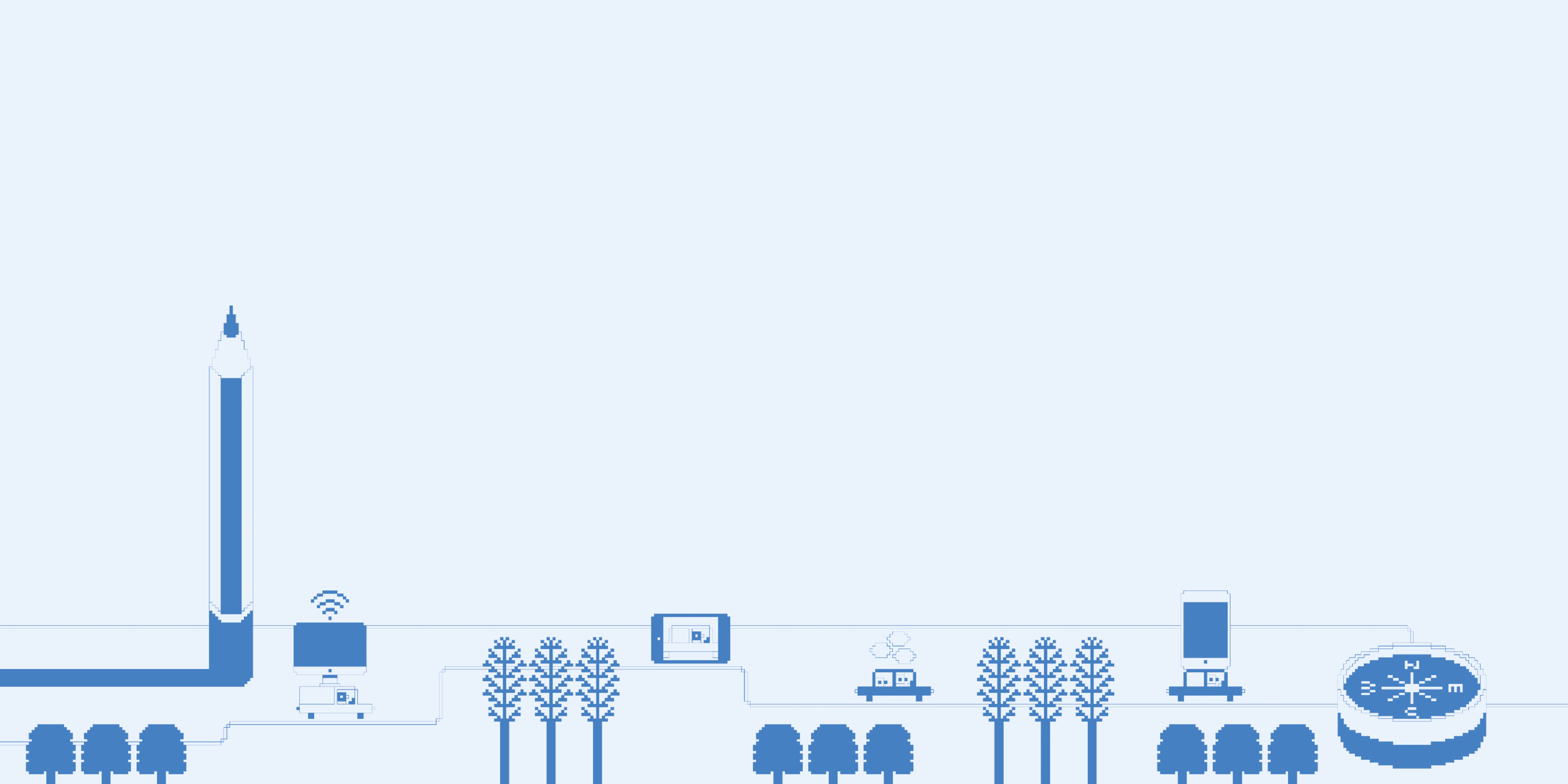
LIBRO BLANCO DE LA

DEL TERCER SECTOR

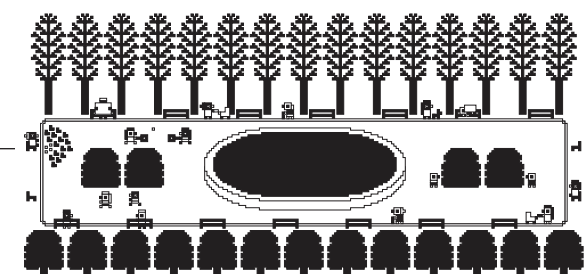


EN AMÉRICA LATINA

Fundación
Telefónica
Movistar



LIBRO BLANCO
DE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL DEL
TERCER SECTOR EN
AMÉRICA LATINA





www.fundaciontelefonica.com

Este libro está editado por Fundación Telefónica
y se puede descargar libremente desde su sitio web.

Dirección

Carmen Morenés
Directora General de Fundación Telefónica

Coordinación

Carlos Palacios, Luis Rojo y Silvia Movellán
Acción Social
Fundación Telefónica

Comunicación

Ainhoa Siguero, Rafael Cobo y Juan Munguía.
Fundación Telefónica

Investigación y redacción

Carmen Salcedo, Guadalupe Fernández, Laia Oto, Tomás Kidd y Viviana Urani
UpSocial

Realización

Rafael Benítez y Javier Moya
The Tab Gang

Diseño

Rodrigo Pérez, Antonio Capa y Álvaro M. Rojo
Kembeke Estudio

Ilustraciones

Tibor Kárpáti

Impresión

Gráficas Aries S.A.

Fecha

Abril 2023

**Fundación Telefónica Movistar México:**

Nidia Chavez Montiel, Diego Mora Azcárraga, Alejandro Zamora Cervantes, Ana Maria Hinojosa Gutierrez y Ana Maria Moreno Garduño

Fundación Telefónica Movistar Venezuela

Inés Machado, Ana Maria Mancera y Liana Sosa

Fundación Telefónica Movistar Colombia

Mónica María Hernández Delgado, Albiryan Moreno Torres y Eliana Celeste Moreno

Fundación Telefónica Movistar Perú

Elizabeth Galdo Marín, Leyla Perea Guerrero y José Antonio Gutiérrez Alata

Fundación Telefónica Movistar Ecuador

Javier Alvarado y María Cristina Martinez

Fundación Telefónica Movistar Uruguay

Maria Noel Orellano, Agustina Dighiero, Ana Clara Pisón

Fundación Telefónica Movistar Argentina

Gustavo Blanco García Ordas, Nadia Chazarreta y Mercedes Crousse

Fundación Telefónica Movistar Chile

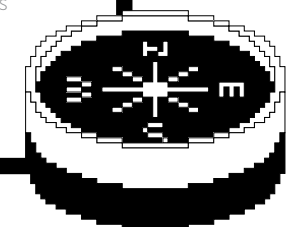
Olga Alarcón, Pía Basso y Michelangelo Rosso

ÍNDICE

006 007

SEÑALÉTICA PARA MANEJARSE EN EL LIBRO BLANCO

- Subrayado azul: Términos definidos en el glosario de las páginas finales
- Textos grises: Fuentes utilizadas
- Textos azules: Información complementaria



Presentación y Prólogo Pág.8

1
CLAVES PARA COMPRENDER Y FOCALIZAR
Pág. 12

2
¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y POR QUÉ ES CLAVE PARA LA ACCIÓN SOCIAL?
Pág. 24

De la digitalización a una estrategia digital transformadora Pág. 26

Oportunidades y desafíos según los actores clave de las entidades sociales Pág. 28

Transformación digital centrada en las necesidades de las personas Pág. 34

3
¿QUÉ FACTORES Y RETOS INCIDEN EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ENTIDADES SOCIALES?
Pág. 48

Factor estratégico: necesidad de liderazgo y consenso Pág. 51

Factor cultural: vencer la resistencia al cambio y la aversión al riesgo Pág. 54

Factor organizacional: competencias y habilidades necesarias Pág. 55

Reto operativo: desconocimiento sobre qué llevar a cabo y cómo Pág. 57

5
¿POR DÓNDE EMPEZAR?
Pág. 126

Acción 2. Valorar la situación de partida Pág. 135

Acción 1. Definir la teoría del cambio de la entidad Pág. 132

Resultado 4. Innovar para mejorar el impacto social Pág. 117

Resultado 3. Optimizar procesos para acelerar la acción social Pág. 96

Resultado 2. Fortalecer la capacidad y la creatividad del equipo de la organización Pág. 84

Resultado 1. Potenciar el apoyo y la participación de la base social Pág. 67

4
¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?
Pág. 64

Reto social: incidencia de la brecha digital en los colectivos vulnerables Pág. 60

Reto económico: priorización de recursos limitados Pág. 58

6
RECURSOS
Pág. 150

Acción 3. Definir una hoja de ruta adecuada a la misión Pág. 145

Acción 4. Generar alianzas para optimizar y potenciar el impacto Pág. 147

Acompañamiento y formación Pág. 151

Software y herramientas Pág. 154

Agendas políticas referenciales Pág. 155

Fundación Telefónica: iniciativas para la transformación digital Pág. 156

7
BIBLIOGRAFÍA
Pág. 157

Glosario Pág. 166

La ruta de la transformación digital Pág. 168

La publicación del **Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector en América Latina** levanta acta de la situación actual en la que se encuentra nuestra región y establece una brújula para quienes trabajan con las personas más vulnerables de nuestra sociedad. Teniendo en cuenta que necesitamos buscar el equilibrio entre los avances de la tecnología y su asimilación social para que se dé un progreso sostenible y accesible para todos.

El avance como sociedad sólo se puede dar si somos capaces de reducir brechas y permitir que quienes tienen una mayor vulnerabilidad, se encuentren con oportunidades que decidan aprovechar. La digitalización es un claro ejemplo de **herramienta que democratiza, acelera y da impulso** independientemente del sexo, el origen, la edad o la condición social.

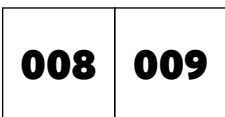
América Latina es un espacio heterogéneo con un gran talento y un potencial increíble, aunque también con una problemática diversa y particular, con cuestiones relacionadas con la paz y la seguridad, los movimientos migratorios, los fenómenos meteorológicos extremos, la pobreza, la educación o el empleo.

La sucesión de cambios disruptivos en los últimos años ya no es patrimonio exclusivo de la tecnología: digitalización y sociedad forman parte de un continuo; son la misma cosa. Por eso la cobertura de la conectividad, la calidad de red o llegar a los espacios rurales más complejos sigue formando parte de la hoja de ruta de Telefónica Movistar. Somos conscientes de que debemos **trabajar en una red de aliados para conseguir unas metas ambiciosas, trabajar con lo público, involucrar a la sociedad y contar con las entidades sociales** es fundamental.

La súbita toma de conciencia sobre la omnipresencia de lo digital en nuestras vidas a partir del coronavirus ha puesto a la tecnología en la casilla de salida de un mundo conectado a la oportunidad, a la participación ciudadana, a una sociedad más justa. Y en América Latina estamos listos para llegar a la meta, poniendo el foco en la persona, en un progreso que alcance a todos.

Alfonso Gómez

Presidente Ejecutivo (CEO) Hispam



Vivimos en una era en la que la digitalización ha cambiado las formas de trabajar, de educar, de relacionarnos, de vivir, que multiplica las oportunidades y acelera las potencialidades que la tecnología ofrece, y que exige soluciones cada vez más ágiles y creativas a las demandas sociales. Nos encontramos en un momento único para asumir el reto que tenemos como sociedad: **posibilitar la prosperidad de las personas en una sociedad que no deje a nadie atrás**. Por todo ello, ahora es el momento de subrayar la importancia y dar visibilidad al tercer sector en América Latina para que aproveche las oportunidades que esta digitalización ofrece y que cada país continúe avanzando en sus agendas nacionales de desarrollo digital por una senda de cambio y transformación que ya ha comenzado.

Desde Fundación Telefónica Movistar queremos dejar un legado práctico, realista y esperanzador, y compartir el resultado de años de proyectos en investigaciones con entidades en el que la tecnología y la digitalización han tenido un gran protagonismo, pero también de introspección hacia lo que somos y nuestro propósito como organización. El resultado se recoge en este **Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector en América Latina** que hoy tienes entre manos. El objetivo es aunar conocimiento, recursos y aprendizajes para aportar una brújula en el viaje que todos, de una forma u otra, hemos emprendido. Ese cambio en la manera de hacer las cosas que en ocasiones encuentra frenos inherentes por el temor al propio cambio y, en otras ocasiones, las limitaciones vienen dadas por la falta de priorización, conocimiento, por la accesibilidad o la limitación de recursos.

Desde Fundación Telefónica Movistar trabajamos para que **los colectivos más vulnerables tengan un acceso seguro a las oportunidades que ofrece la tecnología**: mejorar su empleabilidad, recibir una educación de calidad, favorecer la inclusión social,

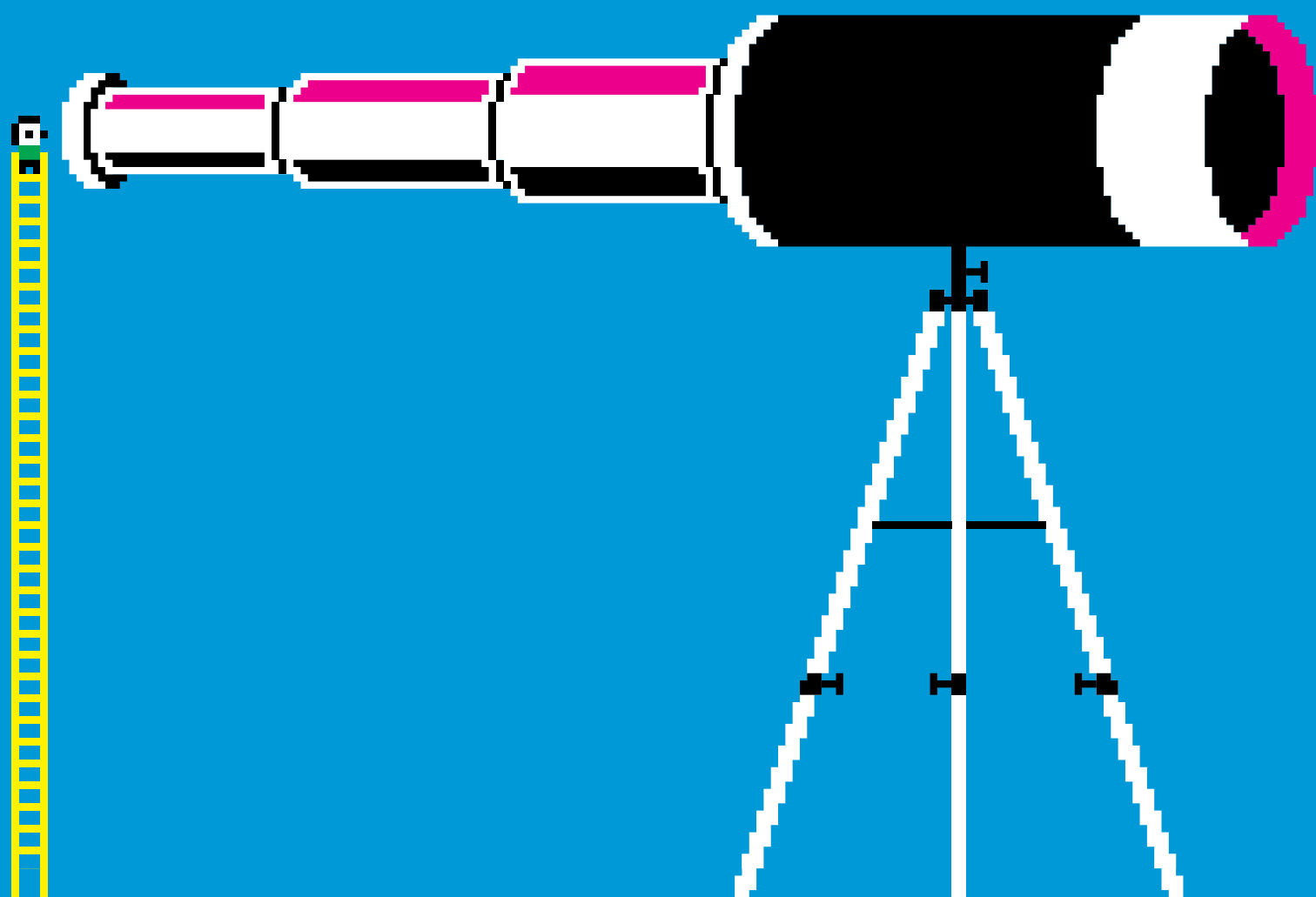
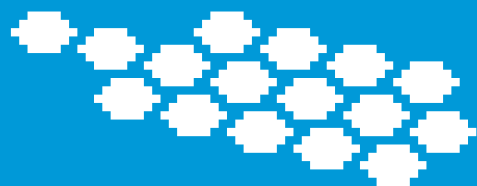
facilitar una mayor autonomía y, en definitiva, los aspectos fundamentales que mejoran los niveles de bienestar de los más vulnerables. Y para ello, un actor absolutamente fundamental son las entidades sociales y los profesionales de la intervención directa, aquellos que en terreno conviven con la problemática, conocen los obstáculos a los que se enfrentan y se esfuerzan por ser innovadores. Empoderando al Tercer Sector y haciéndolo protagonista de su propio proceso de transformación digital queremos contribuir a incrementar el impacto de su acción social.

Esta publicación busca poner al frente de las soluciones al Tercer Sector, reconocer la trayectoria de servicio y los procesos evolutivos que han acompañado la historia de cada organización. Es fundamental que el conocimiento sea capitalizado por las propias entidades sociales, sus demandas y aprendizajes se recogen hoy en este libro en forma de buenas prácticas en estos procesos de digitalización. A ellas agradecemos esas reflexiones y la valentía y actitud hacia el cambio. A ellas devolvemos también este documento que estamos seguros de que supondrá un marco de referencia para todos aquellos que necesiten luz o se encuentren inmersos en el proceso de toma de decisiones.

Me despido recordando una idea, estamos seguros de que el presente y el futuro son y serán digitales, pero tiene que incluir a todos, o no será un progreso por y para el bienestar de la sociedad de América Latina.

Carmen Morenés

Directora General de Fundación Telefónica



1

CLAVES
PARA
COMPRENDER
Y
FOCALIZAR

012

013



014

015

**CLAVES
PARA
COMPRENDER
Y
FOCALIZAR**

¿La transformación digital es una necesidad primordial para las organizaciones sociales? ¿Realmente les puede ayudar a ser más eficaces y sólidas? Si no aplican la tecnología para su funcionamiento interno y el servicio social que desarrollan, ¿pueden perder su capacidad para responder a la misión que las fundamenta y, por ende, su relevancia como agentes sociales? ¿Puede peligrar su sostenibilidad?

Hay muchos datos que podrían corroborar la respuesta afirmativa a estos interrogantes. La misma crisis sociosanitaria originada por la COVID-19 hizo patente y aceleró en muchos casos el imperativo de este proceso de digitalización para las organizaciones sociales.

La razón primordial se debe a que, en el marco de una sociedad basada en redes de comunicación digitalizada (Castells, 2006), hace décadas que se ha generado un nuevo escenario público que implica una transformación profunda de las formas de interacción social, tanto para los individuos como para las organizaciones.

La introducción masiva de la tecnología ha dado lugar a una revolución de los esquemas de información y comunicación, que es patente en todas las aristas vitales en las que las personas nos desenvolvemos: desde cómo nos formamos y trabajamos, cómo hacemos las compras o pedimos un turno médico, hasta en la manera en la que nos relacionamos con el resto de la comunidad.

Este nuevo paradigma de comunicación, caracterizado por la demanda de respuestas ágiles y la multiplicación del número y la diversidad de posibles conexiones, tiene también implicaciones para los distintos entes sociales. El operar en este entorno de red supone retos, sin duda, pero también grandes oportunidades. Más allá de un mero uso de recursos tecnológicos, es un escenario idóneo para transformar la cultura organizativa (Uriarte y Acevedo, 2018:36-37), encontrar nuevas maneras de ejercer la actividad, crecer, sobrevivir y, en definitiva, generar alternativas de valor para las personas a las que se dirige la acción social.

Las organizaciones sociales no pueden mantenerse ajenas a esta coyuntura y, más allá de una necesidad, **la transformación digital puede significar una oportunidad para recrearse y responder eficazmente a los desafíos sociales actuales**. Esta afirmación viene respaldada, sobre todo, por las propias experiencias de las entidades sociales que están aplicando la tecnología para su intervención y organización en los últimos años.

Pero ¿es posible para todas las entidades sociales abordar esta ruta de transformación? Fórmulas digitales de entidades de tamaño, carácter y objetivos diversos están demostrando el valor indiscutible que la tecnología aporta en la mejora de los procesos y de las condiciones de todos los implicados en la acción social: desde las personas beneficiarias, hasta las empleadas, voluntarias, socias y donantes. Precisamente en esta misma publicación (ver capítulo 4) se incluyen experiencias de entidades que ilustran de forma concreta este valor añadido de la tecnología a la acción social.

Desde esta perspectiva la cuestión nuclear a la que se dirige este libro blanco es: **¿cómo pueden las entidades sociales aprovechar las grandes oportunidades que brinda la transformación digital para fortalecer su acción e impacto social?** Es esta clave

de oportunidad, centrada en la misión social, la que puede promover de forma sólida y sostenida el desarrollo de la capacidad digital estratégica de las entidades sociales.

Este giro de enfoque trasciende la mera aplicación de la tecnología que, siendo de una utilidad extraordinaria, por sí sola no es suficiente. Plantea un **proceso de comprensión de cómo la realidad digital puede transformar el modo de funcionar y atender a las personas, y de cómo gestionar este cambio organizativo** de la forma más óptima posible, atendiendo al carácter y el estado de partida de cada entidad.

Desde esta perspectiva, el **“Libro blanco de la transformación digital del tercer sector en Latinoamérica” propone ofrecer una ruta de comprensión y orientación** para que cada entidad social pueda identificar qué precisa estratégicamente y cómo puede emprender un proceso de transformación digital desde su propia identidad y realidad organizativa, así como desde el contexto social en el que actúa.

En Latinoamérica la apuesta por la gran oportunidad que ofrece la transformación digital del tercer sector se fundamenta en una serie de condiciones en apariencia independientes, pero que están estrechamente relacionadas entre sí:

- La definición y el lanzamiento de **agendas nacionales de desarrollo digital** alineadas y reforzadas por organismos regionales y multilaterales.
- **La acelerada evolución de la digitalización y su aporte en el cambio socioeconómico regional.**
- **La existencia de un tercer sector** que, aunque heterogéneo y por momentos complejo de definir de forma unívoca, es una fuerza protagonista de la sociedad latinoamericana y garante de la acción conjunta (Liendo-Rey y Rodríguez, 2016).



La transformación digital puede significar una oportunidad para recrearse y responder eficazmente a los desafíos sociales actuales

1

016

017

CLAVES
PARA
COMPRENDER
Y
FOCALIZAR

En relación con el primer punto, aunque el grado de evolución de los países en materia de transformación digital es heterogéneo, como destacó el Observatorio CAF del Ecosistema Digital (Telecom Advisory Services LLC, 2017), la existencia en la región de agendas digitales compartidas, así como de metas claras a observar por los gobiernos, resulta clave para la consolidación de una transformación digital verdaderamente inclusiva y sostenible.

En este contexto iniciativas como la de CEPAL (2022a), que ha impulsado la *Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC2024)*, o la *Agenda Digital del MERCOSUR (2017)* y la *Agenda Digital Andina (CAATEL, 2022)* están contribuyendo a identificar las grandes problemáticas sociales regionales y generar una visión común con este foco: **la transformación digital y la creación de entornos digitales seguros y resilientes como herramientas esenciales para alcanzar el bienestar general y un desarrollo verdaderamente inclusivo.**

Estas hojas regionales de ruta, diseñadas para articular sectores y actores a largo plazo, están poniendo énfasis en:

- catalizar esfuerzos de cooperación transfronteriza e integración regional;
- apostar por la inversión en infraestructuras;
- fomentar la participación de la sociedad civil en la promoción de entornos digitales seguros;
- la formación en **competencias digitales**;
- el impulso de la productividad y competitividad de sectores y colectivos que precisan un apoyo reforzado en este proceso, como las pequeñas y medianas empresas, o las mujeres emprendedoras.

Estas acciones son especialmente relevantes si tenemos en cuenta que **los beneficios que ofrece la digitalización no se reparten de igual manera entre toda la sociedad latinoamericana.** Es un hecho que la **brecha digital** impacta especialmente según la edad, el nivel de ingresos o el género de las personas; asimismo es innegable que existen diferencias importantes en la conectividad entre la zona urbana y la rural. Las cifras generales son contundentes señalando esta desigualdad:

En promedio, existe una diferencia de casi 40 puntos porcentuales entre el porcentaje de la población total que usa Internet del quintil más rico (75%) y del más pobre (37%). En los países de la OCDE, esta diferencia se sitúa en promedio por debajo de los 25 puntos porcentuales. El uso de Internet es considerablemente superior entre las personas de 15 a 34 años (más de un 60%) que en la población de 65 a 74 años (18%) y los mayores de 74 años (8%). El número y la proporción de usuarios urbanos supera las cifras registradas en núcleos rurales (hasta casi cuadruplicarlas en algunos países). *OECD, CEPAL, CAF, Unión Europea (2020) Perspectivas económicas de América Latina 2020: Transformación digital para una mejor reconstrucción, p.35.*

Los beneficios que ofrece la digitalización no se reparten de igual manera entre toda la sociedad latinoamericana.

Es un hecho que la brecha digital impacta especialmente según la edad, el nivel de ingresos o el género de las personas



1

018 019

CLAVES
PARA
COMPRENDER
Y
FOCALIZAR

Reducir la brecha digital se convierte en un reto nuclear, que no solo debe atender a la disposición de Internet, sino a la adopción y a un uso de la tecnología que permita garantizar las condiciones y fortalecer la resiliencia de toda la población en lo concerniente al acceso a bienes y servicios básicos, al desarrollo de procesos productivos y a la participación activa en la sociedad. Este punto es vital para que, ante escenarios como el ocasionado por la COVID-19, no se agraven la desigualdad y la pobreza.

Katz, Jung y Callorda (2020:33) destacan que en Latinoamérica “el uso de Internet en gran parte de hogares se limita a herramientas de comunicación y redes sociales. En otras palabras, la penetración de Internet *per se* no indica un elevado grado de resiliencia digital del hogar latinoamericano”. Este grado de resiliencia digital lo calculan atendiendo al uso de Internet para descargar apps de salud, apps educativas, realizar operaciones de comercio electrónico y el uso de fintech. El resultado “muestra que el promedio ponderado latinoamericano es de 30,70 (en una escala de 1 a 100) mientras que los países de la OCDE alcanzan a 53,78. La diferencia entre países dentro de la región es de gran magnitud: por un lado, encontramos a Chile con un índice de 41,78 y al otro extremo, Bolivia con 6,23.” (ibid., p. 4).

Estos datos conducen a activar un plan de acción formativa para que el conjunto de la ciudadanía adquiera las competencias digitales necesarias para vivir, trabajar, disfrutar y participar en este escenario público resultante de la sociedad digital. El desafío en este punto no es menor. De acuerdo con CEPAL (2021a:34), solo menos del 40% de la población posee conocimientos básicos de informática. Asimismo, en relación con el talento, se estima que el 48% de las vacantes de empleo en el sector tecnológico no podrá ser cubierto por falta de profesionales cualificados (PageGroup, 2021).

La relevancia de la adquisición de estas competencias digitales reside también en la necesidad de promover una ciudadanía digital universal, incluyente e intercultural, tal como recoge la Agenda Educativa Digital de Ecuador (Ministerio Educación de la República de Ecuador, 2021). Este concepto de ciudadanía digital implica no solo el desarrollo de las destrezas técnicas para desenvolverse en contextos altamente digitalizados, sino también de competencias avanzadas que posibiliten el aprendizaje continuo, el pensamiento crítico, la iniciativa emprendedora y la predisposición a la contribución colectiva. Por ello es ineludible abordar también la transformación educativa en las agendas nacionales de digitalización.

Todos los desafíos enunciados son de tal dimensión y trascendencia geográfica que precisan la coordinación de políticas internacionales. La buena noticia es que se está desarrollando ya un marco internacional colaborativo que posibilita alianzas para paliar frentes relevantes como el financiamiento sostenible, la transferencia de conocimiento e innovación tecnológica, la seguridad digital, o la mejora de procesos e inversión en sistemas de medición de datos.

Junto a este escenario colaborativo, resulta también una gran oportunidad la acelerada evolución de la digitalización y su aporte en el cambio socioeconómico que se

está dando en la región. Esta digitalización es sinónimo de crecimiento, empleo de calidad, sostenibilidad e inclusión: una palanca clave para impulsar la economía global y la sociedad en su conjunto (Fundación Telefónica, 2021). El uso de tecnologías digitales es, sin duda, uno de los factores con mayor impacto en el crecimiento económico de los países latinoamericanos y existe una fuerte correlación positiva entre la intensidad tecnológica de la estructura productiva y la productividad de la economía (CEPAL, 2021b).

El Foro Económico Mundial estima que la transformación digital en todas las industrias del sector privado durante los próximos 10 años generará más de 100 billones de dólares en valores creados y nuevas oportunidades económicas (Nahrkhalaji et al., 2018). Para el ámbito latinoamericano, por su lado, estudios del BID destacan que un aumento promedio del 10% en la penetración de banda ancha en los países, va asociado a una subida del 3,19% del PBI regional y del 2,61% de la productividad, así como a la creación de 67.016 nuevos empleos (García Zaballós y López-Rivas, 2012:4).

Sin duda, este contexto propicio a la transformación digital supone una ventana única de impulso de este proceso para todos los actores sociales que tienen un papel relevante en Latinoamérica, como es el caso del tercer sector.

Conviene preguntarse en este punto cuál es exactamente la identidad y la relevancia del tercer sector en Latinoamérica, y por qué es pertinente que se active para la transformación digital.

La primera cuestión a tener en cuenta es que no existe una definición y un marco regulatorio común en la región para las diferentes denominaciones que se utili-



de las vacantes de empleo en el sector tecnológico **no podrá cubrirse por falta de profesionales cualificados**



**020****021**

**CLAVES
PARA
COMPRENDER
Y
FOCALIZAR**

zan: organizaciones de la sociedad civil, ONG, tercer sector o sector no lucrativo. Los organismos públicos nacionales y regionales reconocen la diversidad de la tipología organizativa, de los fines y la actividad de estas entidades sociales, así como la evolución de su papel en las últimas décadas por las condiciones sociales y financieras de cada momento (Cáceres, 2014; Puga Cevallos y Costa, 2018).

Según Chávez y González (2018:55) en su informe sobre las organizaciones de la sociedad civil en México, definir estas como “Tercer Sector es el referente más aceptado de acuerdo al ámbito de sus competencias, acción y necesidades”. Esta consideración podría ser extrapolable a toda la región, así como las siete características con las que estos autores (ibid., p. 56) identifican a estas organizaciones sociales: 1) autonomía; 2) sin fines de lucro; 3) institucionalizadas (tienen una constitución regulada y formal); 4) privadas (no pertenecen a la estructura gubernamental); 5) voluntarias (la participación o membresía depende de la elección del individuo); 6) de beneficio a terceros; y 7) no son organizaciones religiosas o políticas, aunque tengan valores o actividades de este carácter. Solo en México, según este informe, existen 39.000 organizaciones que responden a estas características.

A nivel regional no existe un relevamiento global del sector, pero sí hay cada vez más indicadores nacionales y reconocimiento público de la trascendencia, el alcance y volumen de recursos sociales y económicos que moviliza, en concreto en algunos países. Prueba de ello es que, desde el año 2018, su aporte a la Agenda de Desarrollo Sostenible y al Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, se encuentra institucionalizado a través del Mecanismo de Participación de la Sociedad Civil¹ que, vinculado a la CEPAL, prevé su inclusión en procesos de adopción de decisiones, planificación e implementación de programas de fomento al desarrollo inclusivo y sostenible.

Como ilustración de casos nacionales, en Venezuela, de acuerdo con un informe sobre la percepción social de las organizaciones de la sociedad civil (Equilibrium CenDE, 2022:11), un 44% de ciudadanos venezolanos declaró haber participado en alguna organización durante los últimos 3 años y un 87% valoraban el trabajo de las ONG en el país como importante o muy importante (ibid., p.25). En igual sentido, sólo en México, se constató que el tercer sector en 2020 tuvo una contribución al PBI de 1,28% (Centro Mexicano para la Filantropía, 2021:38) y movilizó a más de 1,6 millones de personas voluntarias (ibid., p. 61), todo ello contando, además, con el impacto negativo en las cifras que tuvo la crisis sociosanitaria.

Como actor social de este calibre económico y social, y por el carácter y el alcance de su misión, las entidades tienen que abordar los mismos retos y las mismas oportunidades que se le presentan a las empresas o a los servicios públicos, tanto en lo que concierne a inversión y desarrollo de infraestructura digital, como a la capacitación de sus miembros y al cambio de procesos para ser más competentes, innovadoras y eficientes en la era digital.

¹ El Mecanismo de Participación de la Sociedad Civil en la Agenda de Desarrollo Sostenible y en el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible fue adoptado durante la segunda reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe en Santiago de Chile, el 22 de abril de 2018. Accesible en: https://foroalc2030.cepal.org/2022/sites/foro2022/files/mecanismo_de_participacion_de_sociedad_civil_en_la_agenda_de_desarrollo_sostenible_y_en_el_foro_de_los_paises_de_america_latina.pdf. Fecha de acceso: 13/03/2023.

Actualmente no se dispone de un estudio regional del avance de la digitalización en el sector, aunque por la diversidad tipológica y la adopción desigual de la tecnología según uso, se podría decir que la mayoría de las entidades sociales tienen dimensiones estratégicas pendientes de abordar en clave tecnológica.

Informes especializados como los de Wingu (2018) y Nonprofit Tech for Good (2019, 2020), basados en encuestas a muestras que, en el ámbito latinoamericano, van desde 773 a 820 entidades sociales con una representación desigual de los países, señalan que **las organizaciones sociales en Latinoamérica han aprovechado sobre todo el potencial de las redes sociales para comunicar su acción social e involucrar a donantes**, especialmente Facebook e Instagram. En la encuesta a 1.485 donantes de 25 países de Latinoamérica y el Caribe de Nonprofit Tech for Good (2020:24) se destaca que el 41% afirma que las redes sociales son la herramienta de comunicación que más los inspira a dar, la tasa más alta del mundo. Asimismo, se confirma que es la única región donde los donantes dicen que Instagram es la red social que tiene el mayor impacto en sus donaciones. Los tres primeros son Instagram (43%), Facebook (26%) y WhatsApp (14%).

Estos datos, que ya se apuntan en los informes previos a la pandemia, contrastan con otros ámbitos organizativos clave en los que la digitalización va por detrás. Así se destaca en estas encuestas que el uso de herramientas de gestión de la información y la comunicación, como mensajería directa, CRM o software de gestión de proyectos en línea, se restringe a entidades grandes y sigue siendo incipiente. Según la encuesta de Wingu (2018:13) el 20% afirmaban utilizar el CRM, siendo su peso mayor en las entidades grandes (solo el 5% de las pequeñas afirmaban utilizarlo). Las mismas entidades perciben la gestión de datos e información como un problema, especialmente las grandes, siendo el 54% de estas las que declaraban este punto como su reto principal (ibid., p. 12).

Además de esta barrera, que tiene una gran incidencia en la gestión y en la medición de impacto, no menos relevante es el hecho de que las entidades sociales en América Latina y el Caribe están menos avanzadas en relación con otras a nivel mundial “en su adopción de las emergentes herramientas de recaudación de fondos. Solo el 3% utiliza billeteras electrónicas; el 1%, criptomoneda; y el 1%, donaciones por altavoz inteligente” (Nonprofit Tech for Good, 2019:20). Abordar una estrategia digital en torno a esta función es crucial, a tenor de las dificultades crecientes para acceder a recursos financieros.

Un informe de Innpectia y Civicus, antes de la pandemia, focalizado en las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Latinoamérica, basado en el análisis de 6.657 convocatorias que ofrecían distintos recursos para el desarrollo entre 2014 y 2017, mostró dos datos relevantes entre otros (Innpectia y Civicus, 2019:9):

- hay pocos recursos exclusivos para el sector y solo el 3% se ofrece exclusivamente para Latinoamérica, con lo cual las OSC latinoamericanas afrontan una gran competencia internacional en las convocatorias;



022 023

CLAVES
PARA
COMPRENDER
Y
FOCALIZAR

- menos del 3% de los recursos accesibles a las OSC permiten costear gastos básicos en funcionamiento, fortalecimiento institucional y sostenibilidad.

Ante el aumento exponencial de la demanda de sus servicios y la reducción financiera que han sufrido en los años recientes, **las entidades sociales tienen en la transformación digital una doble oportunidad para conseguir una ventaja competitiva y maximizar su impacto**. Para ello hay que tener en cuenta dos premisas fundamentales:

- **Es necesario generar alianzas con otras entidades, los organismos públicos y el sector empresarial tecnológico, que posibiliten una colaboración sistemática y ágil.** Una acción colectiva con vocación a la innovación y a la transferencia abierta, para desarrollar soluciones eficientes y conectadas que permitan dar una respuesta integral a las necesidades de las personas, optimizando la inversión y enriqueciéndose de los procesos de coideación. Las herramientas tecnológicas son instrumentos facilitadores de la articulación con la comunidad, el estado, las empresas y otras entidades sociales (Finkelievich y Kisilevsky, 2005). Esta articulación en el proceso de digitalización se hace especialmente necesaria, ante la necesidad de conocimiento y financiación para abordarlo.
- **Las entidades sociales, por el carácter de su misión, tienen que sumarse a la construcción de la sociedad digital inclusiva.** Teniendo en cuenta la potencia de las entidades sociales para visibilizar demandas sociales y encontrarles soluciones, y su capacidad para generar nuevos mecanismos de relación y construcciones sociales, tal como enunciaron Finkelievich y Kisilevsky (2005), **el tercer sector es necesario para contribuir a que todas las personas puedan vivir con la garantía de todos sus derechos, realizarse, trabajar y participar activamente en una sociedad global, tecnológica y líquida, en un contexto altamente digitalizado.** Tienen un papel ineludible para combatir la incidencia de la brecha digital en los colectivos vulnerables y la desigualdad creciente que puede generar (ver capítulo 3).

Por otra parte, la innovación es necesaria para que las organizaciones aceleren sus capacidades digitales, no solo para superar los retos internos que se les presentan, sino para cumplir con las necesidades y oportunidades de desarrollo y bienestar de sus colectivos beneficiarios. **La transformación digital de las entidades sociales también supone una gran oportunidad para un nuevo modelo de relación y atención integral a las personas beneficiarias** por varias razones:

- La conexión de procesos y herramientas para la recogida de información de calidad y a gran escala, así como el avance en tecnología de análisis de

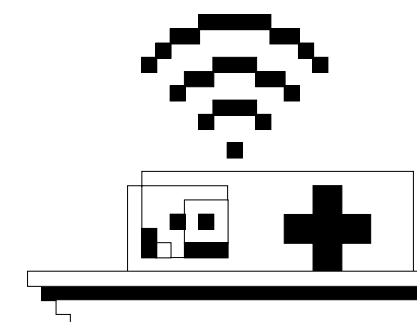
datos, posibilita un mayor y mejor conocimiento de las personas, de sus necesidades, intereses y comportamiento. Tal como ya se aplica en otros sectores económicos, este conocimiento permite un diseño de la acción social centrado en los diferentes perfiles de personas beneficiarias.

- **La tecnología está posibilitando mejoras significativas en las condiciones de vida de personas que necesitan asistencia** por diferentes motivos (enfermedad, discapacidad, edad avanzada, entre otros). La teleasistencia móvil accesible, la impresión 3D, aplicaciones de soporte diverso, los avances tecnológicos en accesibilidad, entre otras herramientas, están posibilitando la transición de la dependencia a un grado mayor de autonomía y empoderamiento de las personas con estas necesidades.
- **La sociedad digital también está marcando un nuevo modelo de comunicación y participación entre las personas beneficiarias y las entidades sociales.** Pese a la brecha digital, muchas personas en situación de vulnerabilidad ya tienen hábitos de uso del dispositivo móvil, que están posibilitándoles nuevas vías y modos de interaccionar y comunicarse. En ese sentido hay una gran oportunidad de potenciar una relación más fluida, con más opciones de escucha activa y participación.

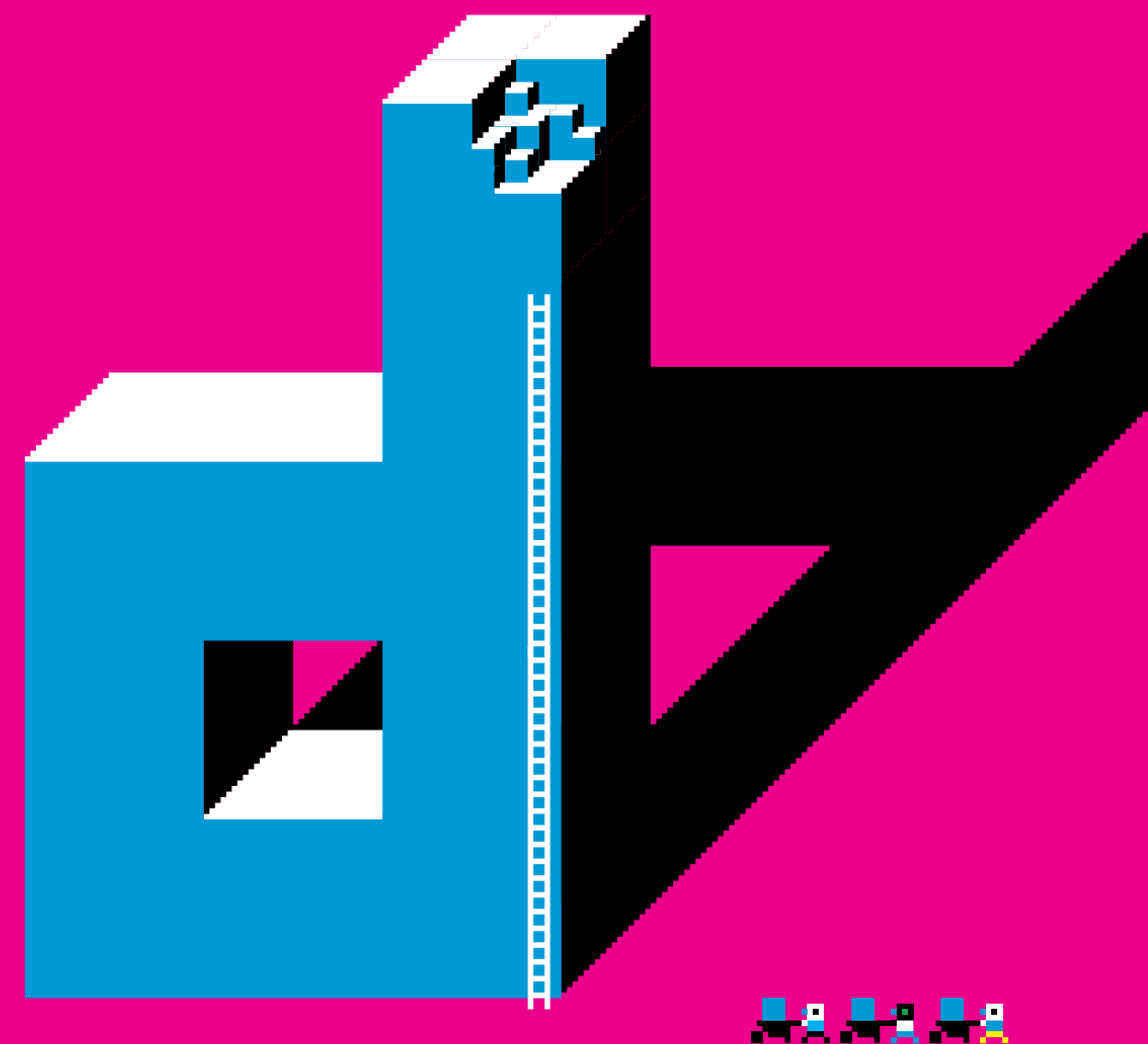
Desde estas premisas, la ruta de transformación digital de las entidades sociales se enmarca en un proceso de transformación digital global, del que ellas pueden beneficiarse por aprendizajes y sinergias con otros sectores, pero al que **tienen también que contribuir desde su valor diferencial** conferido por:

- su conocimiento, cercanía y agilidad para atender a los colectivos más vulnerables;
- su vinculación y capacidad de movilización de la sociedad civil para generar comunidades solidarias y resilientes;
- su carácter altruista y autónomo.

Nada es tan valioso como el propio recorrido. Esa es, en definitiva, la gran consigna de este libro blanco, que persigue convertirse en una suerte de brújula que facilite a las organizaciones sociales el diseño su propia estrategia transformadora.



**¿QUÉ ES LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL Y POR
QUÉ ES CLAVE
PARA LA
ACCIÓN SOCIAL?**



DE LA DIGITALIZACIÓN A UNA ESTRATEGIA DIGITAL TRANSFORMADORA

Para cualquier sector y entidad, la transformación digital implica el uso de la tecnología para posibilitar la optimización de procesos y la innovación en el modelo operativo, de tal manera que mejoren significativamente su impacto.

Esta concepción de la transformación digital en sí misma trasciende lo estrictamente tecnológico y pone la relevancia en el cambio estratégico de cada organización. Es por ello que NetHope, organización especializada en la digitalización del sector sin ánimo de lucro, invita a adoptar el concepto de estrategia digital transformadora.

La concepción de **estrategia digital transformadora** es una adaptación de la Conferencia Inaugural de Jeanne Ross (MIT Sloan School of Management) en 2016 NetHope Summit (Spelhaug & Woodman, 2017:10).

Más allá del mero uso de herramientas o tecnologías puntuales en un elemento particular de la entidad (p. ej. crear una página web), la estrategia digital transformadora **persigue conectar personas, procesos y tecnología**, y su implementación supone una profunda reestructuración en la cultura organizativa de las organizaciones (Spelhaug, J. & Woodman, L. 2017:9).

La transformación digital conlleva un **replanteamiento integral del uso de la tecnología para alcanzar la misión de la entidad** (TechSoup, 2020:10). Abarca a todos los actores y dimensiones de la organización: desde la estrategia, hasta el modelo de ingresos, los servicios que ofrece, etc. En otras palabras, supone no solo transformar las actividades del día a día, sino también la cultura de la organización y la forma en la que crea y comunica valor a sus actores clave: personas beneficiarias, equipo y base social (personas voluntarias, socias o donantes).

Se trata de un proceso que invita a comprender cómo la realidad digital puede transformar el modo de funcionar y atender a las personas, y cómo gestionar los cambios en una organización del mejor modo posible para:

- Responder de manera ágil y flexible tanto a oportunidades como a riesgos, actuales y futuros, y garantizar así la transición y la supervivencia organizativa en un entorno de cambio constante.
- Fortalecer las distintas maneras de relacionarse y comunicarse con sus grupos de interés.
- Acelerar el alcance de su impacto, sin dejar a nadie atrás.
- Cumplir con las necesidades y oportunidades de desarrollo y bienestar de las personas beneficiarias.
- Incrementar la sostenibilidad de su actividad y, en definitiva,
- contribuir a un futuro inclusivo y centrado en las personas.

Una estrategia digital transformadora implica **utilizar la tecnología para optimizar los procesos y el modelo operativo de las entidades**, buscando mejorar su alcance e impacto. No solo transforma las actividades del día a día, sino también la cultura y la forma en la que la entidad crea valor y lo comunica

2



026

027

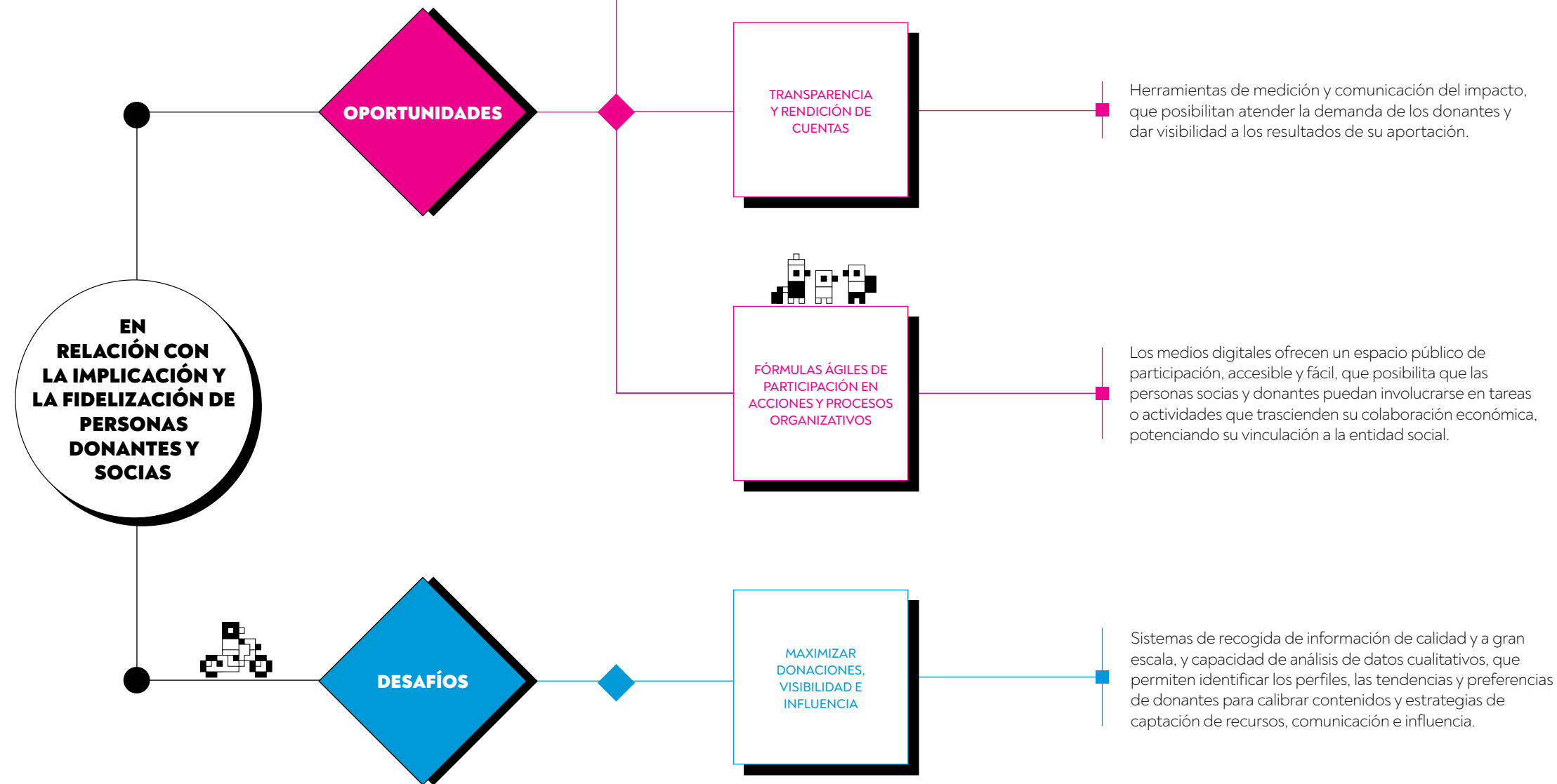
**¿QUÉ ES LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL Y POR
QUÉ ES CLAVE
PARA LA
ACCIÓN SOCIAL?**

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS SEGÚN LOS ACTORES CLAVE DE LAS ENTIDADES SOCIALES

La transformación digital brinda oportunidades, pero también supone desafíos que se convierten en riesgos si no se afrontan. En el caso de las entidades sociales, cuyo activo depende fundamentalmente de la interacción y el valor que aporta a sus actores clave, es relevante atender cómo la era digital ha transformado las fórmulas, los canales y la velocidad que requieren equipos, personas beneficiarias, socias, donantes y voluntarias para relacionarse con la entidad y para que sean atendidas sus necesidades.

028 029

¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y POR QUÉ ES CLAVE PARA LA ACCIÓN SOCIAL?



EJEMPLOS INSPIRADORES

QuieroAyudar.ORG ofrece a donantes y voluntariado de varios países latinoamericanos un mapa de geolocalización de iniciativas sociales, a través del cual pueden encontrar la causa social a la que quieren contribuir, filtrando por ubicación, colectivo o tipo de colaboración de preferencia.

Wingu, organización especializada en apoyar a las entidades sociales latinoamericanas a través de la tecnología e innovación, puso a disposición del sector, Donar Online, una herramienta para recibir y procesar donaciones únicas o recurrentes de forma segura. Actualmente esta plataforma de donación online beneficia a más de 4.000 entidades. Como caso ilustrativo, Comunidad Malú, asociación civil de Argentina, que con la implementación de Donar Online, pudo asegurar la regularidad de más del 90% de los ingresos provenientes de cobros de cuota social y campañas, además de mejorar la transparencia de la gestión de los fondos. Otro beneficio de la implementación fue que le permitió romper con la barrera de la distancia, al facilitar que personas de distintas zonas del país pudieran donar de manera práctica y sencilla.

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS SEGÚN LOS ACTORES CLAVE DE LAS ENTIDADES SOCIALES

030 031

¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y POR QUÉ ES CLAVE PARA LA ACCIÓN SOCIAL?

EN RELACIÓN CON LA ATENCIÓN A PERSONAS BENEFICIARIAS

OPORTUNIDADES

DESAFÍOS

CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS PARA UNA MEJOR ATENCIÓN, CENTRADA EN SUS INTERESES, HÁBITOS Y NECESIDADES

- La gestión de la información en la nube o la utilización de **Big Data** e **Inteligencia Artificial** facilita el conocimiento de las expectativas y las necesidades de las personas beneficiarias, posibilitando el diseño de programas y servicios innovadores que tengan en cuenta su realidad.
- El acceso único a herramientas de registro y análisis de datos entre diferentes agentes sociales amplía las fuentes y el volumen de información, posibilitando el conocimiento colectivo y la coordinación de respuestas, que optimicen la inversión y ofrezcan una atención integral y eficaz.

USO DE LA TECNOLOGÍA PARA MEJORAR EL BIENESTAR Y EL EMPODERAMIENTO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD O EN SITUACIÓN DE DEPENDENCIA

Herramientas y tecnologías como la teleasistencia, las aplicaciones informativas y de seguimiento, la robótica, la impresión 3D, los Sistemas Aumentativos y Alternativos de Comunicación (**SAAC**) favorecen: 1) la autonomía, el desarrollo y la vida social de las personas; 2) la eficiencia en el servicio de atención.

INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN Y LAS REDES DE APOYO A TRAVÉS DE ENTORNOS DIGITALES

- Posibilidad de generar comunidades entre personas beneficiarias y entre estas con el equipo de la entidad, sin condicionantes de tiempo y espacio, y con capacidad de interacciones inmediatas.
- Diversificación de canales y herramientas para la participación activa de las personas beneficiarias en los procesos de la entidad, como la ideación de los proyectos orientados a sus necesidades.

REDUCCIÓN DE LA BRECHA DIGITAL

- Necesidad de una capacitación universal en competencias digitales.
- Acceso a conexión y dispositivos que permitan un uso y una interacción de calidad.

GARANTÍA DE DERECHOS

- Atención a la **ciberseguridad**. Si bien las entidades del tercer sector han avanzado en la implementación de los requerimientos impuestos por los marcos legales de Protección de Datos, el desconocimiento y la falta de inversión en **ciberseguridad** sigue siendo una asignatura pendiente. Más allá de la protección de datos, se exigen entornos seguros y fiables.
- Aplicación de principios éticos en el análisis de datos. El crecimiento exponencial de los datos, así como la utilización de **Inteligencia Artificial**, precisan de un marco respetuoso de los derechos de las personas, especialmente de su privacidad. Es necesario desarrollar una nueva cultura digital con mayor transparencia, control y capacidad de elección.

EJEMPLOS INSPIRADORES

Con el objetivo de promover la empleabilidad de personas con discapacidad, voluntarios de Fundación Telefónica en Perú crearon la plataforma y app "Sin Barreras." Se trata de un motor de búsqueda que permite a las personas completar su perfil y su currículum, llenando los principales datos personales y laborales para encontrar oportunidades de trabajo. La plataforma permite también a las empresas publicar ofertas de trabajo dirigidas exclusivamente a este colectivo.

La Asociación Pro Personas con Parálisis Cerebral (APAC I.a.p) de México utiliza tecnología de seguimiento ocular o eye tracking, que permite a personas con limitaciones de movilidad controlar un computador con precisión, mediante los movimientos de los ojos. Su utilización ha mejorado la comunicación y la calidad de vida de niños, jóvenes y adultos con parálisis cerebral y discapacidad intelectual, al permitirles expresar sus necesidades, opiniones, logros y aprendizajes.

A través del programa de Audio becas UTECA, la Fundación MVS Radio junto a la Universidad Tecnológica Americana (UTECA) en México, desarrolló una opción tecnológica online que permitió a jóvenes con discapacidad auditiva cursar la licenciatura de Diseño y Arte Multimedia. Gracias al programa se logró en el país, la graduación de la primera generación de 17 jóvenes con discapacidad auditiva.

La entidad Alianza Pro Bono en Perú, a través de su plataforma digital, ha podido canalizar y gestionar de modo integral y eficiente las solicitudes de ayuda legal gratuita a personas en situación de vulnerabilidad y/u organizaciones que asisten a tales personas. La herramienta ha facilitado la comunicación, tanto interna como externa de la entidad, y ha permitido articular una red de 16 organizaciones de abogados y más de 200 organizaciones de la sociedad civil

La Fundación Héctor Vélez y de la Rosa de México ofrece talleres de tecnología a las personas usuarias de su programa "Envejecimiento Saludable" permitiéndoles, no solo participar de la actividad de modo remoto, sino también facilitándoles el acceso a bienes y servicios, aprendizajes, entretenimiento, reforzando su autoestima y autonomía.

SOCIALTIC es una entidad nacida también en México para empoderar de manera segura a actores de cambio en América Latina, reforzando sus acciones de análisis, comunicación social e incidencia, a través del uso estratégico de tecnologías digitales y datos. La organización trabaja en tres áreas de especialidad:

- A través de **Escuela de Datos**, pone en marcha una red global de personas activistas, comunicadoras y entusiastas de la educación en temas de aprovechamiento de datos para el cambio social.
- En **Protege.la** ofrece un espacio abierto para compartir recursos sobre seguridad y privacidad digital.
- La plataforma **Infoactivismo** refiere al uso estratégico y seguro de la tecnología y la información para el cambio social. Ofrece recursos y experiencias para transformar la información en acción.

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS SEGÚN LOS ACTORES CLAVE DE LAS ENTIDADES SOCIALES

2

032 033

¿QUÉ ES LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL Y POR
QUÉ ES CLAVE
PARA LA
ACCIÓN SOCIAL?



MEJORA DE LA
PRODUCTIVIDAD Y LA
CREATIVIDAD

- Los espacios y las herramientas digitales incrementan las posibilidades de trabajo y conocimiento colectivo, así como la automatización y la eficacia de procesos, permitiendo a los equipos un mayor rendimiento y atención a acciones de valor diferencial para su labor social.
- Las metodologías ágiles, relacionadas con la evolución digital, multiplican las posibilidades de los procesos de ideación.

ESCALA DE LA
INNOVACIÓN

El uso de la tecnología permite generar y modelizar innovación para la transferencia a todas las unidades operativas de la entidad social y a otras entidades. Este planteamiento de escala permite aumentar el impacto sin crecer proporcionalmente en recursos.

MEJOR INTEGRACIÓN
DEL VOLUNTARIADO
EN LA ACCIÓN
ORGANIZATIVA

- Posibilidad de generar espacios virtuales de interacción y formación que funcionan como verdaderos resortes de fidelización.
- Eliminación de barreras para la colaboración de las personas voluntarias en los procesos de la entidad, así como también, en el diseño y puesta en marcha de proyectos orientados a satisfacer las necesidades de las beneficiarias.

CAMBIO DE
LA CULTURA
ORGANIZATIVA

Liderazgo y gestión del cambio para instaurar mentalidad, estructura y dinámicas organizativas que se orienten a modelos innovadores y colaborativos.

CAPTACIÓN Y
RETENCIÓN DEL
TALENTO

Posibilitar fórmulas y herramientas tecnológicas que mejoren la calidad, el entorno y el flujo de trabajo, y eviten la rotación excesiva del sector con la consiguiente descapitalización del conocimiento.

EJEMPLOS INSPIRADORES

La Fundación Garrahan que opera en Argentina y países limítrofes, puso en marcha junto a Productos Roche, el programa Transformar Salud que apunta a fortalecer el sistema de salud a través de la promoción de la transformación digital, la innovación en los procesos y la sostenibilidad del sistema. Todo ello mediante la participación de los propios efectores sanitarios en las siguientes temáticas: acceso a pacientes, calidad de servicios y gestión de las organizaciones.

Cruz Roja Ecuatoriana desarrolló la app "ACTIVADOS" que permite la comunicación directa con el voluntariado y la comunidad en general, acerca del accionar humanitario de la entidad. La plataforma permite al voluntariado tener acceso directo a: su ficha de información; beneficios por ser voluntario; la biblioteca institucional; un buzón de sugerencia; servicios de *e-learning* y un calendario donde constan las actividades realizadas y a realizar.

La plataforma de Telemedicina de Médicos sin Fronteras consigue diagnósticos colaborativos en 24 horas de especialistas que no están disponibles en los lugares de asistencia médica de difícil acceso. Más de 700 personas voluntarias de 74 especialidades médicas y de todo el mundo pueden contribuir a la misión sanitaria.

El plan de transformación digital de Acción contra el Hambre ha conseguido implicar de una forma transversal al equipo y los procesos de la organización.

Cruz Roja Argentina comenzó a utilizar un sistema operativo de trabajo Work OS, una plataforma de *software* basada en la *nube*, que permite a los equipos planificar, ejecutar y controlar los procesos, los proyectos y las tareas diarias. En una primera instancia la implementó para mejorar los procesos de coordinación y comunicación interna a nivel gerencial; poco tiempo después se expandió a otros ámbitos operativos para poder cubrir las necesidades de salud de los ciudadanos, relacionadas con la COVID-19. Gracias a la plataforma, se han digitalizado procesos clave, como la coordinación entre la sede central y las 66 filiales, o los canales de donación para mejorar la transparencia.

* Si bien la condición y, por ende, la gestión de las personas difiere entre el equipo profesional remunerado y el voluntariado, su implicación directa en la labor social y la necesidad de aprovechar su talento determinan oportunidades y desafíos comunes ante el proceso de transformación digital.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL **CENTRADA EN LAS NECESIDADES** **DE LAS PERSONAS**

¿Cuál es la ruta para establecer una estrategia digital transformadora que responda a la misión social de la entidad?

Aunque en los siguientes capítulos de este libro blanco se aportan conceptos básicos y una hoja de ruta orientativa, conviene anticipar el marco general y la secuencia de cuestiones nucleares para definir la estrategia digital.

TechSoup (2020:12), una de las redes internacionales referentes en temas de transformación digital de ONG, propone para ello que las entidades realicen un diagnóstico inicial de desafíos, necesidades y recursos en tres niveles: **misión, estrategia de impacto y áreas funcionales**.

2

034 035

**¿QUÉ ES LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL Y POR
QUÉ ES CLAVE
PARA LA
ACCIÓN SOCIAL?**

1

MISIÓN

Acorde a la acción social que desarrolla la entidad y al impacto que persigue:

- ¿Qué necesidades de las personas atiende la entidad?
- ¿Qué acciones debe pensar en clave digital para:
 - Responder de forma más eficiente a la misión
 - Ampliar el impacto/ alcance de sus proyectos
 - Incorporar nuevos servicios?

2

ESTRATEGIA DE IMPACTO

Acorde con las prioridades marcadas desde la misión de la entidad y los objetivos a los que se tiene que orientar la estrategia digital (Spelhaug & Woodman, 2017:10):

- ¿Cómo potenciar el apoyo de la base social de la entidad: personas voluntarias, socias y donantes?
- ¿Cómo fortalecer la capacidad y la creatividad del equipo de la organización?
- ¿Cómo optimizar procesos para acelerar la acción social?
- ¿Cómo innovar para mejorar el impacto social?

3

ÁREAS FUNCIONALES

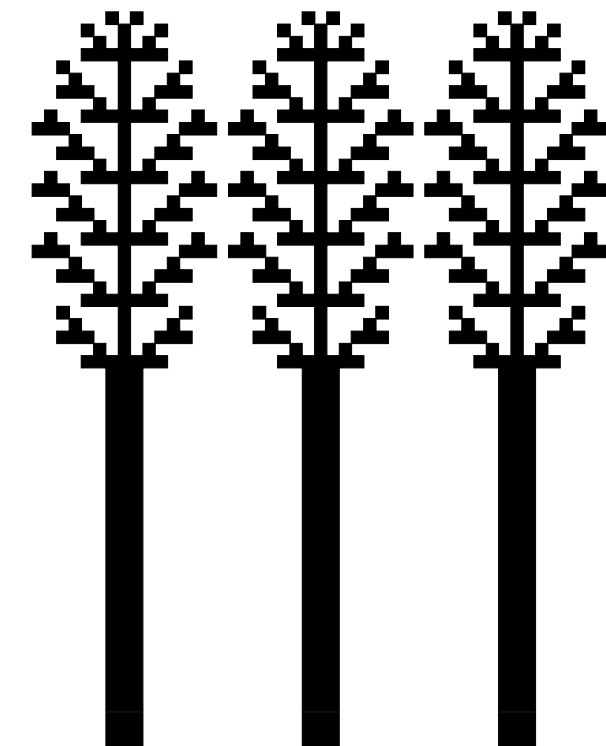
Acorde con la estrategia digital marcada:

- ¿Qué nivel de madurez digital tiene la entidad?
- ¿Qué capacidades funcionales precisa reforzar para afrontar la estrategia marcada?
- ¿Qué procesos y tecnologías necesita activar, incorporar o mejorar?
- ¿Qué personas se tienen que implicar y capacitar?
- ¿Qué plan de formación y gestión de cambio se precisa?
- ¿Qué colaboraciones internas o externas son necesarias para aprovechar recursos y talento?

Sin duda, el punto de partida para desarrollar una estrategia digital debe ser el análisis de las necesidades de las personas a la que se orienta la misión de forma preferencial.

En este punto hay que reconocer en el contexto latinoamericano, por un lado, la particularidad de la historia y la sociedad de cada país; y por otro, la amplitud y la diversidad del universo de entidades sociales. No obstante, si bien, según cada país, pueden cambiar los perfiles socioculturales de los colectivos, así como las dimensiones cuantitativas y cualitativas de los desafíos a abordar, se observan áreas prioritarias de intervención, así como respuestas y visiones comunes a la hora de definir posibles soluciones tecnológicas para atenderlas. En este sentido, se puede decir que **el sector social de Latinoamérica es convergente con las tendencias estratégicas de intervención y digitalización que están dándose en el tercer sector de otras regiones internacionales**.

A continuación, se apunta a grandes rasgos los focos en los que las entidades sociales están centrando su atención e intervención, tanto en lo concerniente a las necesidades de los colectivos más vulnerables, como a las acciones de respuesta que están identificando o desarrollando en clave tecnológica.



NECESIDADES DE LAS PERSONAS QUE LAS ENTIDADES SOCIALES PERCIBEN COMO PRIORITARIAS

2

036 037

¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y POR QUÉ ES CLAVE PARA LA ACCIÓN SOCIAL?

Capacitación para un ejercicio pleno de la ciudadanía digital
 Acceso a tecnología

Digitales
 Socioemocionales

Preparación para la autonomía

Eliminación de la brecha digital para garantizar los derechos de los colectivos y los territorios más desfavorecidos

Desarrollo de competencias personales clave

Tutorización y mentoring con modelos referenciales y entre pares

Formación profesional significativa: nuevos perfiles profesionales

Implementación de modalidades de educación flexible
 Entornos educativos inclusivos, orientados al éxito del aprendizaje: atención a la diversidad, acogida y acompañamiento de calidad

Promoción de la formación continua especializada: becas de estudio, de manutención y conciliación familiar; requerimientos flexibles; servicios y recursos digitales para desarrollarla

Acceso a conexión, dispositivos y servicios en red

Servicios Sanitarios: atención integral ante enfermedades físicas o mentales

Vivienda digna

Suministro de luz y agua potable

Seguridad alimentaria

ACCESO A SERVICIOS Y RECURSOS BÁSICOS

EDUCACIÓN

EMPLEO

NECESIDADES DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS

RED SOCIAL

VISIBILIDAD Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA SOCIEDAD

Fortalecimiento de mecanismos de diálogo y representación para los colectivos más vulnerables del mercado laboral
 Pasarelas al mundo laboral y eliminación de barreras a la inclusión y a la diversidad
 Acompañamiento y orientación para la proyección profesional
 Fuentes de ingreso sostenidas y regularizadas
 Preparación para nuevos perfiles y sectores profesionales y demandados
 Capacitación
 Proyección para la emancipación de las personas dependientes
 Apoyo para la transición de la actividad económica informal a empleos formales.

Emprendimiento
 Autoempleo
 Competencias digitales básicas y especializadas

Apoyo para la crianza y la conciliación
 Cuidado físico y socioemocional
 Entornos seguros y saludables para el desarrollo y bienestar de las personas.
 Círculos de ayuda y aprendizaje entre pares
 Red diversificada para la integración social y laboral

Implicación activa en las organizaciones e iniciativas de la comunidad
 Promoción y apoyo como agentes de cambio social
 Acceso y participación en entornos digitales de movilización ciudadana
 Participación en el diseño y evaluación de los programas sociales
 Conocimiento sobre sus derechos y los canales de reivindicación
 Presencia más empoderada en espacios de decisión y medios de comunicación

DATOS SOBRE LAS ACCIONES Y COLECTIVOS PRIORITARIOS PARA LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

En Latinoamérica, atendiendo a las distintas dimensiones vitales para el desarrollo pleno las personas y la garantía de sus derechos, las oportunidades se distribuyen de manera desigual y están determinadas en gran medida por el origen, la edad, el género, el poder adquisitivo, la ubicación geográfica o el hecho de tener algún tipo de discapacidad.

Las entidades sociales están centrando su atención en ejes de actuación primordiales para revertir esta desigualdad, que está azotando especialmente a los colectivos más vulnerables.

EDUCACIÓN

La **infancia** es la etapa vital en que la que ya es significativa la desigualdad en el acceso a la educación o a un aprendizaje de calidad.

- Previo a la pandemia de la COVID-19 se estimaba que **la población no escolarizada en América Latina y el Caribe comprendía alrededor de 16,5 millones de estudiantes en edad escolar**, número que representaba aproximadamente el 11% de la población total en edad escolar obligatoria (Banco Mundial, UNICEF y UNESCO 2022:51).
- El análisis del rendimiento académico en 16 países de Latinoamérica en 2019 concluyó que **más del 40% de los estudiantes en 3º grado en Lectura y Matemática, y más del 60% en 6º grado, no alcanzaban el nivel mínimo de competencias en Lenguaje, Matemática y Ciencias** (UNESCO y UNICEF, 2021:39).
- **Latinoamérica sufrió en pandemia uno de los cierres educativos más largos del mundo y, alrededor de 170 millones de niñas, niños y adolescentes se vieron totalmente privados de educación presencial** aproximadamente 1 de cada 2 días efectivos de clase (Banco Mundial, UNICEF y UNESCO, 2022:18). Se estima que el número promedio de años perdidos sea alrededor de 1,5 años para cada estudiante (en un escenario intermedio), lo que se traduciría en una disminución de cerca del 12% en los ingresos anuales proyectados del estudiante promedio que actualmente va a la escuela (ibid., p.95).
- Las tasas de pobreza del aprendizaje (que mide el porcentaje de niños que no pueden leer y comprender un texto simple a los 10 años) ha sido un problema creciente en Latinoamérica. Con el impacto de la pandemia **se estima que la pobreza del aprendizaje afecte alrededor de la mitad de los niños y las niñas de la región**, el incremento relativo más alto del mundo (Banco Mundial, UNICEF y UNESCO 2022:78).
- La **brecha digital** también incide en el acceso a los recursos y los procesos de aprendizaje. **Un 46% de la población infantil en la región vive en hogares que no están conectados a Internet**. Atendiendo a los países de los que se dispone de esta información, esto implica la exclusión de más de 32 millones de niños y niñas (CEPAL 2020a:9).

Latinoamérica sufrió en pandemia uno de los cierres educativos más largos del mundo y, alrededor de **170 millones de niñas, niños y adolescentes se vieron totalmente privados de educación presencial** aproximadamente 1 de cada 2 días efectivos de clase

(Banco Mundial, UNICEF y UNESCO, 2022:18)

2

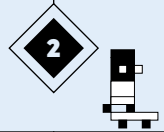
038

039

¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y POR QUÉ ES CLAVE PARA LA ACCIÓN SOCIAL?



En 20 países, las probabilidades de que los alumnos y alumnas del 20% más rico terminen la escuela secundaria son cinco veces más altas que las del 20% más pobre



040 041

¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y POR QUÉ ES CLAVE PARA LA ACCIÓN SOCIAL?

En la **adolescencia y juventud** la desigualdad educativa se profundiza. Alrededor del 63% de las personas jóvenes finalizan la escuela secundaria, pero **en 20 países, las probabilidades de que lo hagan los alumnos y alumnas del 20% más rico son cinco veces más altas que las del 20% más pobre** (UNESCO, 2020:3).

Estos datos azotan especialmente a colectivos que padecen barreras por su origen o condición hasta en edad adulta.

- Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019:81), el **31,7% de las personas adultas indígenas activas de más de 25 años no ha recibido educación**. Las personas hablantes de lengua indígena muestran las menores proporciones de conclusión en los distintos ciclos escolares. Esta brecha se va profundizando en la transición a etapas educativas superiores, lo que impacta en el minoritario acceso de la población indígena a niveles educativos medios o superiores. Como ilustración, un informe sobre la población indígena en México (INEE y UNICEF, 2018:126) concluyó que en lo que a la educación superior respecta, a los 19 años, un escaso 25,4% de hablantes de lengua indígena había finalizado la educación media superior en comparación con el 48% del resto de la población.
- Esta realidad también es constatable para las **personas afrodescendientes**, a pesar de los progresos conseguidos en muchos países. Alrededor del 64% de los miembros de hogares afrodescendientes han completado la educación primaria, frente al 83% de la población no afrodescendiente. En lo que al nivel secundario respecta, sólo el 30% la ha terminado (frente al 46%) y un escaso 5% ha completado la educación terciaria o más, frente al 14% (Banco Mundial, 2018:86).
- El **analfabetismo es cinco veces más alto entre las personas con discapacidad** (22,1% frente a 4,3%) (García Mora et al., 2021:113).

EMPLEO

En 2020, la pandemia de la COVID-19 afectó profundamente el mercado laboral latinoamericano y se tradujo en niveles históricos de desocupación que afectaron especialmente a las mujeres, personas jóvenes, a quienes trabajan en sector informal y a personas de bajos ingresos (CEPAL, 2021c:14).

- En el tercer trimestre del 2021 la **tasa de informalidad laboral fue de casi 49%**, lo que supone que uno de cada dos trabajadores en la región trabajaba de manera informal (OIT, 2021:16).
- La **desocupación juvenil, con la pandemia, rápidamente superó el límite del 20%** (OIT, 2021:12), al ser un colectivo ya vulnerable en el mercado laboral.
- La **mayor pérdida de empleo la sufrieron las mujeres con la pandemia**. La contundente salida de las mujeres del mercado de trabajo **representa un retroceso de 18 años en los niveles de su participación en la fuerza laboral** (CEPAL 2022c:15). Al segundo trimestre de 2022, la tasa de participación de las mujeres (52,1%) fue 22,5% menor que la de los hombres (74,6%) (CEPAL, 2022b:91). Asimismo, las mujeres representaban el 91,5% de los 13 millones de personas que se dedicaban al trabajo doméstico remunerado en 2019, muchas de ellas afrodescendientes, indígenas o migrantes. En este sector, un 76% de las mujeres no cuentan con cobertura previsional, aunque en algunos países esa proporción es superior al 90% (CEPAL, 2021d:211).
- En Latinoamérica, **casi la mitad de las personas con discapacidad que tienen entre 18 y 59 años están inactivas y la tasa de informalidad para trabajadores con discapacidad es 11% más alta que el promedio** (García Mora et al., 2021:xvi).

49% de los trabajadores de la región trabajaba de manera informal durante el tercer trimestre de 2021 debido a la pandemia

El 57% de las mujeres con discapacidad está fuera del mercado de trabajo y las personas con discapacidad tienden a ser relegadas a empleos no calificados, lo que limita sus posibilidades de crecimiento profesional y de una mejor compensación

2

042 043

¿QUÉ ES LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL Y POR
QUÉ ES CLAVE
PARA LA
ACCIÓN SOCIAL?

La inactividad afecta de manera más severa a ciertos subgrupos, como aquellos con discapacidad intelectual. En cualquier caso, el colectivo femenino es el más perjudicado: **un 57% de las mujeres con discapacidad están fuera del mercado de trabajo** (ibid., p.11).

Las personas con discapacidad tienden a ser relegadas a empleos no calificados, lo que limita sus posibilidades de crecimiento profesional y de una mejor compensación (ibid., p. 155). En algunos países, una proporción considerable de personas con discapacidad trabajan en la agricultura. En Bolivia y Perú, por ejemplo, el número asciende a casi 35% de las personas con discapacidad, de entre 18 a 59 años. Los retornos del trabajo en áreas rurales tienden a ser más bajos que en espacios urbanos y las condiciones laborales a menudo son más duras (ibid., 151).

POBREZA Y VULNERABILIDAD

América Latina y el Caribe se encuentra entre las regiones con índices de pobreza más elevados del mundo. Durante el 2021 la tasa de pobreza alcanzó al 32,1% de la población latinoamericana, con un 13,8% de personas viviendo en extrema pobreza (CEPAL, 2022c:14). Hay varios indicadores que constatan estos porcentajes y a quién afectan especialmente:

• Como consecuencia de la pandemia, en 2020 en América Latina y el Caribe la inseguridad alimentaria moderada o grave alcanzó al 40,4% de la población (CEPAL, 2021c:20). Las estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

(FAO) revelan que 59 millones de personas en la región estarían subnutridas (9,1% de la población), lo que implica un aumento del 28% en relación con 2019 (CEPAL, 2022c:121).

- De acuerdo con las estadísticas del 2021 (CEPALSTAT, 2023), un 46,1% de la población infantil (0 a 14 años) era pobre y un 18,4% se encontraba en situación de pobreza extrema. Para el caso de la juventud (15 a 24 años), los índices son de 35,8% y 14% respectivamente.
- En hogares monomarentales la tasa de pobreza es del 34,3% y para la pobreza extrema del 13,7%.
- Hay 85 millones de personas con discapacidad en América Latina y el Caribe, que representan 52 millones de hogares (García Mora et al, 2021:22). En uno de cada cinco hogares clasificados como de extrema pobreza reside una persona con discapacidad y cerca de siete de cada diez hogares con personas con discapacidad son vulnerables de caer en la pobreza (ibid., p.78 y 84).
- Un 46,3% de personas indígenas es pobre y un 18,5% se encuentra en situación de pobreza extrema (CEPALSTAT, 2023).

A este alcance de la pobreza, se suma el grado de vulnerabilidad multidimensional que padece especialmente varios de los colectivos ya mencionados, en espacios específicos: suburbios urbanos y ámbito rural. Cabe añadir a estos con una mención destacable por su alta vulnerabilidad, la población migrante en América Latina y el Caribe, que en 2022 ha alcanzado los 15 millones, según la Organización Internacional para las Migraciones. Esta vulnerabilidad se manifiesta en varias formas que se interrelacionan:

46% de personas indígenas es pobre y un 18,5% se encuentra en situación de pobreza extrema

El 30% de la población no puede permitirse pagar la atención sanitaria, y el 21% está excluido de ella por motivos geográficos

2



044 045

¿QUÉ ES LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL Y POR
QUÉ ES CLAVE
PARA LA
ACCIÓN SOCIAL?

- **Vulnerabilidad económica.** El Banco de Desarrollo señala la existencia de una “clase media informal” que, aunque por su nivel de ingresos se constituye como tal, por estar vinculada a la economía informal tiene un alto riesgo de perderlos y volver a caer en la pobreza. Este colectivo representaría tras la pandemia el 38,5% de la población latinoamericana (CAF, 2022).
- **Barreras de acceso a servicios sanitarios.** Las consecuencias dramáticas de estas barreras se hicieron patentes durante la pandemia. Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), “el 30% de la población no puede permitirse pagar la atención sanitaria, y el 21% está excluido de ella por motivos geográficos” (Batista y Pajín, 2020:4). Casi el 8% de la población en 16 países de la región destina más del 10% de sus ingresos a salud y el 1,7% de la población se ve empujada por debajo de la línea de pobreza debido a los gastos de bolsillo en salud (OECD & Banco Mundial, 2020:17).
- **Impacto de catástrofes medioambientales** (Gligo et al., 2020). Los efectos del cambio climático, la deforestación, la sobreexplotación de los recursos naturales y la contaminación están siendo especialmente duros para poblaciones indígenas, rurales o poblaciones urbanas que residen en áreas de infraviviendas. Además de profundizar su pobreza, al destruirse su hábitat y formas de supervivencia, aumenta el riesgo de ser las víctimas principales de catástrofes ambientales.
- **Inseguridad por violencia.** Solo si se atienden a colectivos que están siendo preferenciales en la actualidad para las entidades sociales, como es **infancia y mujeres** en situación de vulnerabilidad, los datos son por sí solos elocuentes:
 - según informe de UNICEF (2022:5) alrededor de **1 de cada 10 muertes de niños, niñas y adolescentes en la región ocurre como consecuencia de un homicidio**, que constituye la **principal causa de mortalidad entre los adolescentes de edades comprendidas entre los 10 y los 19 años;**
 - según datos reportados al Observatorio de Igualdad de Género de la CEPAL (2020b:3) en 2019 se produjeron al menos **4.640 casos de feminicidio.**

ACCIONES POR COLECTIVOS QUE LAS ENTIDADES SOCIALES IDENTIFICAN COMO PRIORITARIAS PARA PENSAR EN CLAVE DIGITAL

INFANCIA

- La **gestión de datos** para:
 - Acceso y procesamiento ágiles de datos con el fin de: disponer de señales tempranas de alarma; detectar la diversidad de perfiles; entender tendencias y prevenir.
 - Seguimiento y evaluación del impacto para la mejora.
 - Protección de datos.
- La **conexión e interacción de actores e iniciativas** para una acción integral y preventiva con un mayor impacto a largo plazo.
- La **utilización de plataformas comunes.**
- La **activación de actores latentes:** vecindario, negocios, docentes, servicios sociales, familia extensa, jóvenes.
- La **atención a familias:** identificación, seguimiento y generación de oportunidades.
- La **garantía del derecho a la educación:** sistema educativo más equitativo, adaptable y de calidad; anticipación a las necesidades educativas del futuro.
- La **eficiencia de la intervención:** atención urgente e individualizada, seguimiento hasta la edad adulta, empatía y diálogo con las personas menores de edad.
- La **implicación de donantes** en los proyectos.

JUVENTUD

- La **creación de un ecosistema conectado con las personas jóvenes** como centro y sujeto de acción:
 - Conexión e interacción recurrente y sostenida entre entidades sociales, empresas, administración pública y comunidad local.
 - Respuestas conectadas.
 - Participación de las personas jóvenes y escucha de su voz para comprender sus necesidades y generar confianza.
- La **atención individualizada.**
- El **diseño de itinerarios que les proyecten al futuro**, con experiencias de inmersión y práctica para un aprendizaje significativo.
- La **medición de impacto.**

PERSONAS EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD

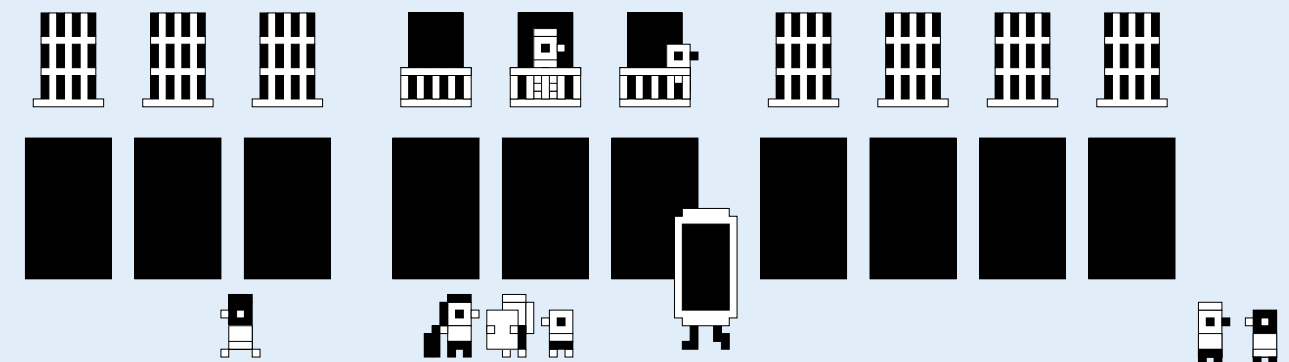
- Acceso al sistema de trabajo formal.
- Acceso a servicios de la protección social básica.
- Una mejor transferencia de conocimiento hacia las personas inmigrantes sobre sus derechos y recursos disponibles en su entorno para atender sus necesidades de trabajo, regulación de papeles, educación, atención de la infancia, formación, alimentación, alojamiento, etc.
- Una comunicación que humanice, les empodere y supere la estigmatización que han sufrido por causa de su origen, situación económica, género o edad.

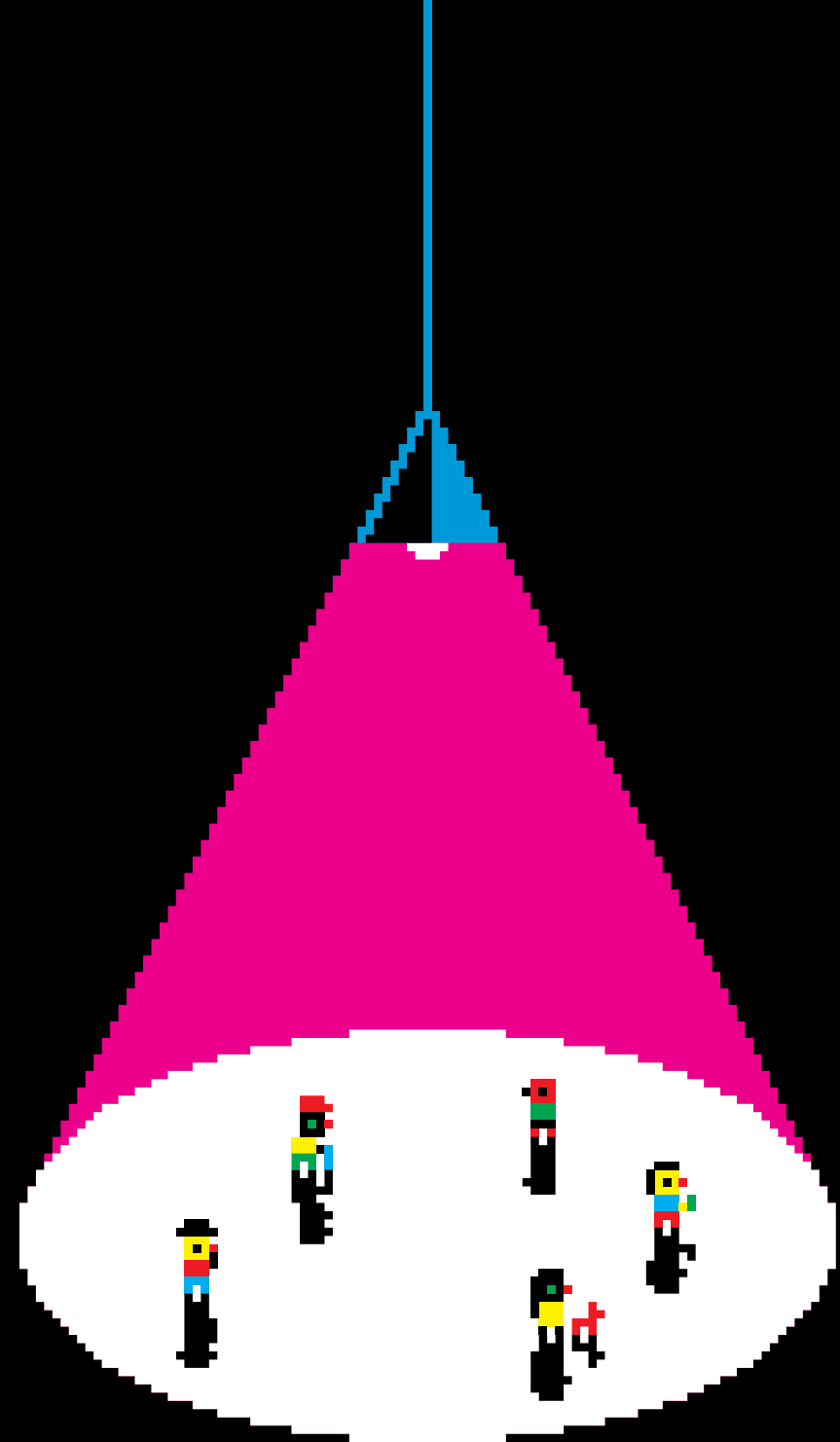
PERSONAS CON DISCAPACIDAD

- El desarrollo de nuevos perfiles profesionales adaptados a los cambios del mercado laboral, con especial atención al auge de la economía circular y a la gestión de expectativas personales y familiares.
- La atención a la diversidad en discapacidad y a personas con mayores necesidades de apoyo:
 - Utilización de Sistemas Aumentativos y Alternativos de Comunicación (SAAC).
 - Adaptación de contenidos, canales y programas formativos digitales para que sean más inclusivos y accesibles.
 - El desarrollo de competencias digitales de la red de apoyo (familias y profesionales) e integración de la cultura digital en las organizaciones sociales de atención a este colectivo.
- El combate a la brecha digital.
- La diversificación de programas para atraer a nuevos perfiles.
- El apoyo a la vida independiente: valoración de las oportunidades más allá de la cobertura pública.

MUJERES EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD

- La eliminación de barreras para crear comunidades de mujeres beneficiarias, que sean accesibles y que les permitan tener un espacio propio donde participar, apoyarse, tener referentes, empoderarse.
- La creación de espacios seguros capaces de romper su aislamiento y proporcionarles:
 - Acogida, escucha y acompañamiento, en su día a día.
 - Posibilidades de conciliación que les permitan acceder a empleo, formación y disponer de tiempo para ellas, para su desarrollo integral.
 - Oportunidades de empleo cualificado.
 - Capacitación para poder incorporarse al sector tecnológico, uno de los que más ofrece las oportunidades que necesitan. Con atención a la visibilización de mujeres referentes: modelos de liderazgo femeninos en TIC y carreras científicas.
 - Formación y cultura digital. Con capacitación y acompañamiento profesional en la inmersión en la cultura digital, combatiendo la brecha digital.
 - Acceso a recursos y medios que puedan ser de utilidad para su proceso de desarrollo.





3

**¿QUÉ FACTORES
Y RETOS INCIDEN
EN LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL DE
LAS ENTIDADES
SOCIALES?**

048 049

Dar el salto hacia una digitalización integral, eficiente y sostenible es un paso relevante. Supone un cambio significativo en la infraestructura alrededor de la cual se construye la acción social, en la forma de entender las necesidades de las personas usuarias y en los diversos mecanismos a través de los cuales se da algún tipo de interacción (Bull et al., 2015:7).

Partiendo en muchos casos de la limitación de recursos humanos, económicos y técnicos, las organizaciones se enfrentan no solo a factores externos, sino también a desafíos funcionales internos que, determinados por su nivel de madurez y apropiación de lo digital, deben ser abordados.

Es por ello que, previo a hablar sobre *para qué* y *cómo comenzar* la transformación digital, **es necesario comprender cuáles son aquellos factores que desafían y frenan a un gran número de organizaciones en el proceso.** Factores que dependen en gran medida de su grado de madurez digital, tamaño, ámbito de actuación, nivel de ingresos, trayectoria, capacidad del equipo y cultura organizativa.

Establecer análisis generalistas es complejo, teniendo en cuenta la heterogeneidad del tercer sector y las limitaciones para contar con estudios globales o datos agregados de Latinoamérica. No obstante, es posible tomar como referencia una serie de informes de ámbito regional sobre el uso de herramientas tecnológicas, que convergen con los aprendizajes y conclusiones de estudios internacionales de envergadura. En tal sentido, esta sección se nutre principalmente de:

- Un estudio promovido por Nethope (Ecochard, 2021:5) sobre cómo las diferencias regionales resultan cruciales para la transformación digital. El análisis incluye datos de más de 500 fuentes integradas por personal, *managers* y ejecutivos de organizaciones sin fines de lucro de todo el mundo.
- Dos estudios elaborados por Nonprofit Tech for Good con apoyo de Funraise (2019:20-23 y 2020:24-27) que describen el estado de la transformación digital de entidades sociales y el uso de herramientas digitales por parte de la base social de las organizaciones, con datos que van desde el 2019 al 2020. Los análisis se basan en una muestra de 820 entidades de 29 países de Latinoamérica y 1.485 donantes respectivamente.
- Un estudio global respecto al manejo de data y **competencias digitales** del sector no lucrativo internacional realizado por TechSoup (2021a:12). El informe tiene un alcance de 11.758 respuestas globales, 663 de las cuales corresponden a organizaciones de países latinoamericanas.
- Un informe respecto a la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro latinoamericanas de acceder a financiamiento (CIVICUS e Innpactia, 2019). El estudio analiza un total de 6.657 convocatorias publicadas entre los años 2014 y 2017, por un importe total de casi 5.900 millones de dólares americanos de 2.000 donantes.
- La encuesta Wingu (2018) sobre cómo utilizan la tecnología una muestra de 773 ONG latinoamericanas.

Para garantizar su supervivencia en un contexto de sociedad digital, las organizaciones deben desarrollar una comprensión clara de dónde se encuentran, de los desafíos internos y externos que tienen que afrontar en su transformación digital. Sólo aquellas entidades que, previo un ejercicio de autorreflexión, reconozcan sus fortalezas y debilidades, podrán gestionar una transición digital adecuada a su realidad y, a partir de su propio carácter, incidir especialmente en las palancas de cambio necesarias para superarse y evolucionar.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, además de las cuestiones que individualmente determinan los procesos de digitalización, en términos generales también es necesario tener presente seis factores que inciden en el proceso de las organizaciones sociales: **estratégico, cultural, organizacional, operativo, económico y social.**

A continuación, describimos estos factores y retos, analizando cómo están repercutiendo en las entidades sociales en Latinoamérica.



1 FACTOR ESTRATÉGICO: NECESIDAD DE LIDERAZGO Y CONSENSO

Un 83% de las entidades del sur global encuestadas por TechSoup (2021a:19) piensan que invertir en tecnología es beneficioso, ya que facilitaría y haría más eficiente su trabajo; y el 49%, a su vez, informa tener los recursos para poner en marcha una estrategia digital. Las entidades sociales latinoamericanas reconocen las ventajas del uso de la tecnología como herramienta para maximizar el impacto que generan en la sociedad. Prueba de ello es que, según un informe realizado por Nonprofit Tech for Good (2019:22), un 94% de las organizaciones sin fines de lucro de América Latina y el Caribe utilizan habitualmente las redes sociales para atraer

simpatizantes y donantes, y un 81% está de acuerdo en que las redes sociales son efectivas para inspirar medidas políticas, siendo este último, uno de porcentajes más altos del mundo.

No obstante, según uno de los estudios internacionales de TechSoup (2021a:21), sólo un 40% de las organizaciones ubicadas en países del sur global dispone de una estrategia digital definida, lo que pone de manifiesto que todavía existen numerosos obstáculos para que las organizaciones puedan capitalizar plenamente los beneficios que aporta la digitalización.

Sumado a ello, resultan contundentes los resultados de un análisis comparativo realizado por NetHope (Ecochard, 2021) sobre las fortalezas y debilidades relativas de las entidades no lucrativas, en categorías fundamentales para la transformación digital. De acuerdo con el informe, la capacidad digital de las organizaciones latinoamericanas se encuentra aún por debajo de puntos de referencia global. En una escala de 1 a 100, las ONG de la región alcanzan un valor de 79 puntos en la categoría de manejo y protección de datos, y de 73 puntos en lo relativo a asignación de fondos para la digitalización, mientras que en el comparativo global los valores alcanzan los 93 y 90 puntos respectivamente (ibid., p.49-50).

Introducir cualquier cambio profundo o una nueva estrategia en una entidad social requiere del convencimiento y la capacidad de su dirección para liderarla, así como de su apuesta por una cultura de mejora y aprendizaje continuo. Sin un liderazgo que impulse a las entidades a través de la innovación, diversidad y colaboración, cualquier proceso, incluido el de transformación digital, corre el riesgo de no llegar a buen puerto.

A tenor de los informes nacionales e internacionales consultados, desde un punto de vista estratégico, las entidades sociales se enfrentan a dos retos: la necesidad de liderazgo y de consenso.

LIDERAZGO

Es gracias a los liderazgos resilientes y capaces de adaptarse a los cambios, que las organizaciones se encuentran en condiciones de mantener, e incluso mejorar, su desempeño en situaciones adversas (Liendo Rey y Rodríguez, 2016:48).

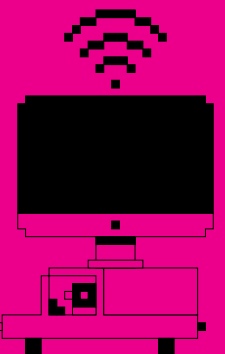
La falta de liderazgo en la visión y prioridades es una barrera constante que surge de los distintos informes nacionales e internacionales consultados, y se asocia principalmente a la falta de comprensión respecto a lo que es la transformación digital y de cómo actuar a lo largo de todo el proceso.

En el caso de Latinoamérica, dicho escenario presenta además unos retos añadidos que obligan a las organizaciones a pelear constantemente por retener a personas con habilidades tecnológicas: la región es una zona atractiva para que el sector privado reclute talento y conseguir financiamiento para fortalecimiento institucional es particularmente complejo (Ecochard, 2021:49).

En tal sentido, el 19% de las entidades sociales a nivel global considera que convencer a su junta directiva es una barrera para la transformación digital (TechSoup, 2021a:34).

También influye que la dirección disponga o no de una visión a largo plazo, crucial para que la estrategia de transformación digital sea sostenida y sostenible. En

Introducir cualquier cambio profundo o una nueva estrategia en una entidad social requiere del convencimiento y la capacidad de su dirección para liderarla, así como de su apuesta por una cultura de mejora y aprendizaje continuo



este sentido es preciso trascender la tendencia de planificación y gestión por proyectos, promovida por el marco financiero a corto término de las entidades sociales, que se impuso tras el impacto de la crisis económica de 2008 (Carreras, 2013).

Por estas razones, es necesario reforzar el liderazgo y la visión estratégica.

Además de promover el conocimiento de la directiva, es de gran ayuda generar espacios colaborativos de aprendizaje, definición y emprendimiento, no solo entre entidades sociales, sino también con empresas tecnológicas.

CONSENSO SOBRE LA ESTRATEGIA DIGITAL

La dirección y todos los estratos operativos deben entender de la misma manera qué es la transformación digital, para qué llevarla a cabo y de qué manera. Es preciso que la alineación estratégica se base en las necesidades y la experiencia de todas las áreas, para que las tecnologías generen el valor esperado. Las metodologías ágiles y el diseño centrado en las personas usuarias pueden ser herramientas de utilidad.

Dedicar tiempo y esfuerzo participativo para el análisis y la definición de las líneas estratégicas digitales, permite que todos los estratos de la entidad se apropien del proceso y se impliquen en él de forma efectiva.

2

FACTOR CULTURAL: VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y LA AVERSIÓN AL RIESGO

La transformación digital representa en sí misma un cambio en la cultura de trabajo: nuevas rutinas, herramientas y modelos organizativos. Este cambio en muchos casos presenta resistencias, se puede percibir como riesgo o incomodidad, más aún en situaciones en las que se exige formación, tiempo y recursos.

Si bien a nivel directivo es clave esta predisposición al cambio por sus implicaciones estratégicas, las personas empleadas y voluntarias son las que realmente impulsan la madurez digital de una organización. Desde esta perspectiva, hay que generar confianza ante el cambio que, inicialmente, provoca rechazo porque las personas:

- pueden carecer de las habilidades o los conocimientos necesarios para utilizar y beneficiarse de las nuevas tecnologías,
- temen el impacto de la automatización sobre su seguridad laboral o la relevancia de su contribución voluntaria,
- no han participado en la construcción de la estrategia digital y no ven su valor.

Dado que la transformación digital es ante todo una transformación de las personas, de su modo de actuar y relacionarse, la gestión de este cambio cultural tiene que facilitar que el equipo se apropie del proceso y se implique de forma efectiva. Para ello se requerirá una metodología, un plan y un esfuerzo institucional de comunicación y visualización del impacto que se espera.

Puede ser de gran ayuda conformar un equipo promotor transversal con integrantes de diferentes áreas que representen la diversidad de roles presentes en la entidad. Un equipo con capacidad de sensibilizar y de canalizar las inquietudes y las propuestas de los diferentes servicios o departamentos.

3

FACTOR ORGANIZACIONAL: COMPETENCIAS Y HABILIDADES NECESARIAS

Las competencias digitales de los equipos es una de las barreras más relevantes para la transformación digital en las entidades sociales. El desafío no es exclusivo del tercer sector: la tecnología cambia la naturaleza del trabajo, y obliga a la adquisición de nuevas habilidades en todos los sectores de la sociedad civil.

Los datos recientes del ámbito internacional (TechSoup, 2021a) subrayan la relevancia de este factor en el tercer sector:

- El 53% de las entidades sociales señala la falta de conocimiento y/o habilidades digitales de las personas empleadas como una de las principales barreras para la transformación digital (ibid.,34).

53% de las entidades sociales señala como una de las principales barreras para la transformación digital, la falta de conocimiento y/o habilidades digitales de las personas empleadas

Solo un 3% de las entidades sociales realiza algún tipo de actividad formativa con regularidad. El 71% admite que de manera puntual o poco frecuente implica a las personas voluntarias para realizar tareas digitales

3

056 057

¿QUÉ FACTORES Y RETOS INCIDEN EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ENTIDADES SOCIALES?

- Las capacitaciones y formaciones son poco frecuentes y **sólo un 3% realiza algún tipo de actividad formativa con regularidad** (ibid., p.25).
- El 71% de las entidades sociales admite que de manera puntual o poco frecuente implica a las personas voluntarias para realizar tareas digitales (ibid., p.28).
- Por otro lado, el 56% de las entidades sociales que ve con buenos ojos el uso de herramientas digitales, considera que el progreso hacia la transformación digital se retrasa por la falta de personal capacitado para facilitar la adopción (ibid., p.35).

Si bien estos datos son reversibles con formación, **es necesario entender qué tipo de conocimiento técnico se requiere para ciertos procesos**, dado que no todos requieren habilidades digitales de alto perfil.

Determinar un **itinerario de desarrollo competencial** del equipo en su conjunto y de cada miembro en particular será esencial para afrontar este reto. Las formaciones deben encuadrarse en un plan de aprendizaje continuo.

El tercer sector latinoamericano ya cuenta con un gran activo: organizaciones sociales y empresariales que ofrecen la formación para apoyar la transformación digital entre sus líneas preferenciales de actuación. Otro gran activo puede ser el voluntariado corporativo de empresas tecnológicas o de perfiles profesionales tecnológicos. Ver apartados de Acompañamiento y Formaciones en Recursos

1 **RETO OPERATIVO: DESCONOCIMIENTO SOBRE QUÉ LLEVAR A CABO Y CÓMO**

La transformación digital es un proceso complejo que requiere convencimiento, visión, estrategia, conocimientos y habilidades, particularmente en un entorno como el digital que está en constante evolución. Por ese motivo, **no es de extrañar que las entidades sociales tengan dificultades para descubrir qué necesitan cambiar y cómo hacerlo.**

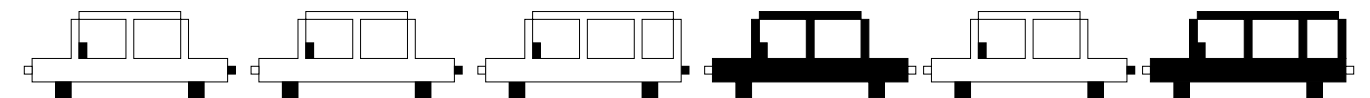
Un 39% de las entidades sociales del sur global considera que una de las principales barreras para la transformación digital es la disponibilidad de herramientas (TechSoup, 2021a:19); pero un 51% de las que a nivel internacional ven con buenos ojos el uso de herramientas digitales, entiende que el progreso hacia la transformación digital se retrasa por la falta de conocimiento sobre cuáles existen o están disponibles (ibid.,35).

En sentido similar, un 84% de las ONG latinoamericanas están de acuerdo con que las redes sociales son eficaces para reclutar personas, sean voluntarias o asistentes a eventos; y un 76% para recaudar fondos en línea, pero **solo un 18% cuenta con un sistema para informar el retorno de inversión (ROI)** de sus campañas en redes sociales (Nonprofit Tech for Good, 2019:22).

Sumado a ello, sólo **el 22% de las organizaciones utiliza un software de gestión de relaciones con clientes (CRM)** para realizar actividades de comunicación y fidelización. En lo que a la adopción de herramientas de recaudación de fondos respecta, **solo el 3% utiliza billeteras electrónicas, el 1% criptomonedas y otro 1% algún sistema de donación por altavoz inteligente** (ibid., p.21).

Para cada entidad, la transformación digital será diferente, por lo que **entender cuáles son sus necesidades, su punto de partida y elegir correctamente el camino y las herramientas digitales existentes es esencial.** Este libro blanco busca aportar una hoja de ruta y herramientas que ayuden a superar este reto.

Contar con la experiencia de otras entidades sociales y el conocimiento de empresas del sector tecnológico y su voluntariado corporativo, puede ser clave. Asimismo, participar activamente en proyectos o programas colaborativos puede ser una ruta para impulsar la operatividad de la transformación digital. En este sentido, una buena fórmula sería promover y participar en comunidades de práctica en torno a focos de digitalización según intereses.



2

RETO ECONÓMICO: PRIORIZACIÓN DE RECURSOS LIMITADOS

El desafío económico es una de las principales barreras para la implementación de estrategia de transformación digital. Muchas organizaciones suelen tener presupuestos limitados y se enfrentan a la dificultad constante de conseguir recursos para invertir. La implementación de una estrategia de digitalización en muchos casos hace necesario contratar personal capacitado que facilite la transición, y ofrecer formaciones a quienes ya forman parte de la organización, lo que a veces puede representar costos difíciles de asumir, especialmente para entidades pequeñas. Otra limitación suele ser el mantenimiento de las herramientas tecnológicas y de infraestructura, ya que las actualizaciones regulares son necesarias para garantizar la eficiencia y seguridad.

El informe de Techsoup (2021a:19) sobre el grupo de organizaciones del global sur es categórico en tal sentido: **el 72% de las entidades señala como freno en el uso de herramientas digitales, los costos de su adopción.** Cifra que asciende a un 82% a la hora de implementar herramientas para el tratamiento de datos.

Resulta relevante también el hecho de que gran parte de los recursos se destinan directamente a la implementación de proyectos y la provisión de servicios básicos. El informe de CIVICUS e Innpectia (2019:9) destaca, respecto al acceso de las organizaciones latinoamericanas a fuentes de financiación, que **menos de un 3% de los recursos accesibles se destinan a financiar fortalecimiento institucional y sostenibilidad.**

Otro desafío al que se ha tenido que enfrentar el tercer sector es la percepción, por parte de financiadores y donantes internacionales, de Latinoamérica como una región de ingresos medios. Esta circunstancia determinó que la atención en términos de apoyo financiero, desarrollo de capacidades y otros factores clave, no se considerara una prioridad en el escenario global y se trasladaran los recursos a sitios en apariencia más necesitados (Ecochard, 2021:49).

Destinar una partida presupuestaria al ámbito digital de la entidad puede ser difícil porque requiere un cambio de percepción: de gasto a inversión. A menudo, la brecha digital proviene de la reticencia a financiar la transformación digital por parte de la propia dirección o de donantes de las entidades sociales, porque se ve como un gasto inmediato, sin entender los beneficios que la transformación puede ofrecer a largo plazo. El informe sobre tecnologías (Nonprofit Tech for Good, 2019:23) estableció, por ejemplo, que **un 46%, no realizó ningún cambio en su presupuesto tecnológico a partir del 2018.** Aun así, hay indicadores que muestran un avance:

- El 54% de las organizaciones encuestadas incrementó la cantidad asignada a la digitalización en su presupuesto digital en los últimos dos años y 66% de las mismas esperaba que esa perspectiva de crecimiento continuase para los siguientes dos años (TechSoup 2021a:23). En 2019, el 40% de las entidades

72% de las entidades señalan como freno de su transformación digital la falta de recursos económicos. Menos de un 3% de los recursos accesibles se destinan a financiar fortalecimiento institucional y sostenibilidad

3

058

059

¿QUÉ FACTORES Y RETOS INCIDEN EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ENTIDADES SOCIALES?

sociales había aumentado su presupuesto en tecnología en un año (Nonprofit Tech for Good, 2019:23).

- Un 83% de las organizaciones del sur global encuentran que hay un beneficio en invertir en tecnología para agilizar sus tareas y ser más eficientes (TechSoup, 2021a:19).

La existencia en la región de agendas digitales compartidas, así como de metas claras a observar por los gobiernos, es un contexto que favorece la digitalización en entidades sociales.

Iniciativas como la de CEPAL (2022), que ha impulsado la Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC2024), o la Agenda Digital del MERCOSUR (2017) y la Agenda Digital Andina (CAATEL, 2022) están contribuyendo a identificar las grandes problemáticas sociales regionales y generar una visión común con este foco: la transformación digital y la creación de entornos digitales seguros y resilientes, como herramientas esenciales para alcanzar el bienestar general y un desarrollo verdaderamente inclusivo.

3

RETO SOCIAL: INCIDENCIA DE LA BRECHA DIGITAL EN LOS COLECTIVOS VULNERABLES

Como se ha puesto de manifiesto en el Capítulo 1, en los últimos años, y sobre todo a partir de la crisis provocada por la pandemia, otro de los grandes desafíos que inciden en la transformación digital de las entidades sociales latinoamericanas es la brecha digital. Esta condiciona a sus personas beneficiarias y se relaciona principalmente con su situación económica, el lugar donde viven, su edad y género. La relevancia del reto de la brecha digital es doble: es tanto una fuente, como una consecuencia de la desigualdad y exclusión social.

La brecha digital se refiere a la desigualdad en el acceso y uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Según una enumeración realizada por Serratosa y Cuenca (2020:36), a la hora de definir el concepto resulta imperativo tener en consideración las siguientes dimensiones que la conforman:

- **Dimensión 1: Acceso**

Hace referencia a la posibilidad o no de conectarse a la red y de tener acceso, o no, a la tecnología necesaria para utilizarla (hardware y software). Es importante tener claro que ello también abarca lo relativo al tipo y la calidad de las propias herramientas necesarias, para que las personas participen de un entorno digitalizado.

- **Dimensión 2: Uso**

El hecho de tener acceso a las nuevas tecnologías no determina que no se profundicen las desigualdades. Es necesario también contar con conocimiento, motivación, capacidad y habilidades que permitan a las personas utilizar la tecnología de modo efectivo.

- **Dimensión 3: Calidad de uso**

En este punto se pone el foco en las desigualdades que, en términos de beneficios (sociales, políticos, laborales, sanitarios...), las personas pueden obtener –o no– por el hecho de estar conectadas o desconectadas. Se trata de considerar las barreras relativas a obtener beneficios concretos de la inclusión digital.

Si se atiende a todos los indicadores que se vinculan a estas dimensiones de la brecha digital, encontramos desigualdades que se agravan particularmente en ciertos grupos y ámbitos según: género (mujeres), edad (infancias y personas mayores), localización (especial incidencia en ámbitos rurales), nivel socioeconómico (personas inmigrantes, poblaciones indígena y afrodescendiente, trabajadores informales), entre otros.

- Aunque durante la última década, varios países de la región han realizado grandes esfuerzos por universalizar el acceso a internet, **aún existe un 32%**

Aunque durante la última década, varios países de la región han realizado grandes esfuerzos por universalizar el acceso, aún **existe un 32% de la población de América Latina y el Caribe, que no accede a servicios de internet**



de la población de América Latina y el Caribe, que no accede a servicios de internet (Katz et al., 2020:17). Una cuestión especialmente relevante es que, aunque cerca del 95% de la población está cubierta por una red móvil 3G, y el 88% por una red de 4G (CEPAL, 2021a:13) el nivel de resiliencia digital permanece bajo y en gran parte de la región, las personas utilizan internet únicamente para comunicarse o acceder a redes sociales.

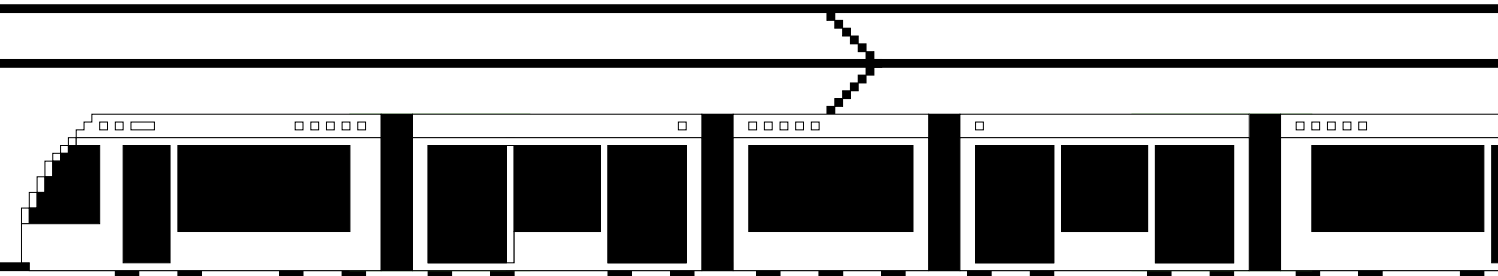
- Según un informe sobre desigualdad digital de género en América Latina (Rotondi et al., 2020:27) las mujeres tienen, en promedio, menos probabilidades de poseer un teléfono móvil que los hombres (relación mujeres-hombres <1), lo que repercute en sus posibilidades de acceder a información que les permita empoderarse económica y políticamente.
- Un informe especial durante la pandemia (CEPAL, 2020a:4), destaca que el bajo ingreso de los hogares limita el acceso a Internet y las posibilidades de uso de aplicaciones móviles. En términos concretos:

- En 11 países de la región, el porcentaje de hogares desconectados se ubica entre el 60% y el 85%; en los países con mayores tasas de conexión se ubica en alrededor del 30%.
- El costo del servicio de banda ancha móvil y fija, para la población del primer quintil de ingresos, llega al 14% y el 12% de su ingreso, respectivamente.

- A nivel regional las personas jóvenes estudiantes cuentan en general con menos equipamiento que estudiantes de países de la OCDE y, aunque la mayoría de ellos cuentan con conectividad, todavía existe un grupo considerable de estudiantes que están completamente excluidos, en especial en los países con menos recursos. En 2018, alrededor del 80% de los estudiantes de 15 años que participaron en la prueba del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) en la región tenía acceso a Internet en el hogar y solo un 61% tenía acceso a una computadora (CEPAL y Unesco, 2020:5).
- En la región un 67% de los hogares urbanos está conectado a Internet, en tanto que en las zonas rurales solo lo está el 23% de ellos. Según un informe especial de la CEPAL (2020a:3) en algunos países, como Bolivia, El Salvador, el Paraguay y el Perú, más del 90% de los hogares rurales no cuentan con conexión a Internet. Incluso en países en mejor situación, como Chile, Costa Rica y el Uruguay, solo cerca de la mitad de los hogares rurales están conectados

Las competencias digitales, tanto básicas, como intermedias y avanzadas, siguen siendo un reto en los países de la región. CEPAL (2021a:34) destaca que **menos del 40% de la población posee conocimientos básicos de informática**, como enviar un correo electrónico con un archivo adjunto. Para **actividades intermedias**, como el uso de una hoja de cálculo o la transferencia de archivos entre dispositivos, **la proporción es inferior al 30%**. En lo que a capacidades informativas más avanzadas como instalar un **software**, sólo un 25% de la población cuenta con el conocimiento, y **menos del 7% maneja algún lenguaje de programación**.

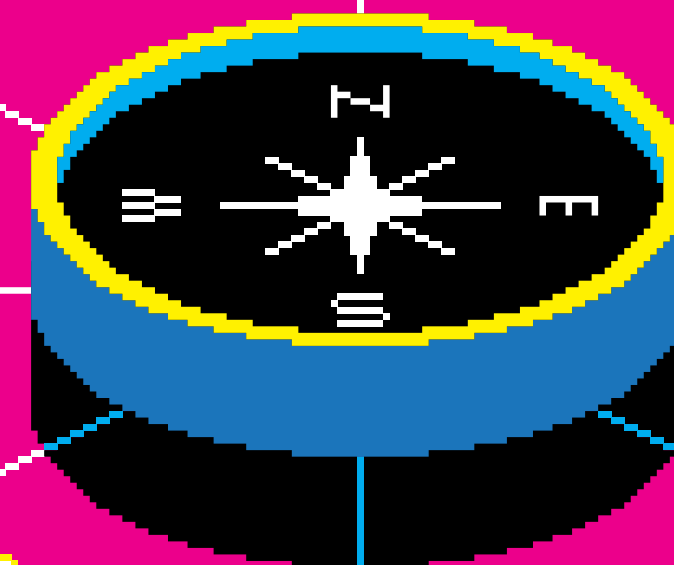
El combate a la brecha digital se ha convertido en un eje primordial para salvaguardar los derechos fundamentales de las personas beneficiarias y es ineludible en la estrategia digital transformadora de la entidad social. No es posible que esta se oriente al impacto social deseado, si no se desarrollan acciones que vayan encaminadas a mejorar el acceso, el uso y la calidad de uso de la tecnología de las personas a las que se dirige la acción social.



4

**¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?**

064 065



4

066 067

¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?

El proceso de transformación digital tiene que fortalecer la acción social, generando nuevas fórmulas de respuesta y relación de las entidades con las personas beneficiarias, el voluntariado, los donantes y otros agentes sociales, en consonancia con los cambios culturales que va marcando la sociedad digital. Cambios continuos y acelerados que, por otra parte, imponen a las entidades mejorar su **capacidad de innovación sistemática** para adaptarse y afrontar los sucesivos retos sociales.

Más allá de una mera digitalización de la gestión y la organización interna, las entidades sociales deben desarrollar una estrategia digital transformadora que les permita mejorar su impacto social, tanto en alcance como en calidad y eficiencia. Desde esta perspectiva, **la estrategia digital debe partir de la concreción del impacto social y del cambio que se precisa** (ver capítulo 5), para después abordar en qué procesos y cómo se utilizarán soluciones tecnológicas.

Si atendemos, por un lado, a los imperativos de la acción social, que cada vez más requiere un abordaje integral y rápido para responder a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad y, por otro, a la idiosincrasia de las entidades sociales, su estrategia digital debe orientarse hacia **cuatro resultados claves**:

- 1 Potenciar el apoyo y la participación de la base social.
- 2 Fortalecer la capacidad y la creatividad del equipo.
- 3 Optimizar procesos para acelerar la acción social.
- 4 Innovar para mejorar el impacto social.

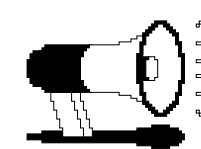
De manera transversal a estos cuatro resultados clave, **la seguridad en la transformación digital es un eje fundamental**. En un contexto en que son preocupaciones críticas la protección y la confidencialidad de datos, la prevención de fraudes y ataques cibernéticos, el cumplimiento normativo entre otros, **la seguridad resulta fundamental para generar y mantener la confianza de todos los actores implicados en la acción social**.

La orientación a estos cuatro resultados clave sigue el planteamiento de los autores Spelhaug y Woodman (2017). Para responder a las cuestiones que implica el enfoque hacia estos resultados, se han tenido en cuenta modelos de desarrollo digital para el sector social de referencia internacional. Específicamente se ha seguido el marco de la estrategia digital orientada a resultados, propuesto por Microsoft en *Nonprofit Digital Assessment Worksheet*².

² Microsoft. Nonprofit Digital Assessment Worksheet. Disponible en: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE1FI0q>

A continuación, se presenta el enfoque de la transformación digital en relación con cada uno de estos cuatro resultados objetivo, siguiendo el siguiente esquema:

- ¿Para qué sirve la transformación digital en relación con el resultado específico?
- ¿Cuáles son las claves para avanzar?
- ¿Qué buenas prácticas e iniciativas de referencia existen?



RESULTADO 1. POTENCIAR EL APOYO Y LA PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL

¿PARA QUÉ SIRVE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RELACIÓN CON EL APOYO Y LA PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL?

La base social de una organización se refiere al conjunto de personas, colectivos y entidades que se identifican con su misión, apoyan el desarrollo de sus objetivos y se implican en procesos o actividades de su acción social. Esta base puede incluir a personas voluntarias, donantes, simpatizantes, miembros y otros actores relevantes que contribuyen a la misión y visión de la ONG.

La base social es fundamental para las organizaciones ya que proporciona:

- **Apoyo y legitimidad.** La base social tiene un papel crucial porque le confiere a la entidad un carácter social representativo, y legitima su misión y acción como catalizadoras de la voluntad de la sociedad civil.
- **Recursos,** tanto financieros como humanos.
- **Influencia y visibilidad.** También puede ayudar a aumentar la visibilidad y la difusión de su labor.

Aunque existen diferentes maneras en las que la base social puede involucrarse con las organizaciones (a través de la financiación o participando activamente, principalmente), es vital considerar como punto de partida que, actualmente, los modelos de implicación de la base social responden a los patrones de comportamiento y al ritmo de inmediatez que la propia sociedad digital marca. Este hecho se hace patente en tendencias como (Fundación Telefónica, 2019):

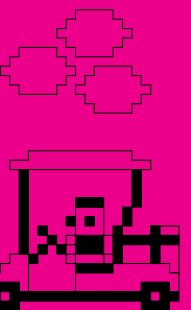
- Por un lado, la adhesión a las causas sociales se ha transformado con las tecnologías de información y comunicación, dándose formas espontáneas de voluntariado o contribución y sin intermediación institucional. En este sentido es relevante diseñar y gestionar bien las campañas de comunicación para

una movilización de alcance; ligarlas a proyectos concretos que posibiliten la comprensión, la identificación y el seguimiento de la base social. Un buen ejemplo es la fórmula de Speaking Out: *#NiUnaMenos ¡Vivas y libres nos queremos!* del Colectivo Ni Una Menos de Argentina, para sensibilizar y activar a la sociedad sobre formas de violencia contra las mujeres y su consecuencia más grave y visible: el femicidio.

- Asimismo, hay una tendencia también a apoyar de forma simultánea a varias entidades sociales, según los cambios de disponibilidad e intereses de las personas colaboradoras. Por ello es importante poner a la ciudadanía en conocimiento y en contacto con el tejido social de su territorio. Con este objetivo el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay ofrece un mapeo de la sociedad civil con una **base de datos** abierta de más de 2.500 organizaciones registradas en el país. A su vez, QuieroAyudar.org, ha puesto en marcha un mapa interactivo que posibilita localizar proyectos de voluntariado en entidades sociales en distintos países de la región como Argentina, Chile, Bolivia, Ecuador, México y Colombia, así como también, localizar organizaciones con necesidades de donaciones específicas. Otro ejemplo es el fortalecimiento de la iniciativa peruana Manos a la Olla, con la creación de un mapa de georreferenciación de ollas comunitarias en Lima Metropolitana, que ha permitido al público usuario la localización e identificación visual de las 1.873 ollas comunes, ubicadas en 26 distritos del territorio.
- Y, especialmente, gracias a un mayor acceso democrático a canales ágiles de comunicación y participación, hay que responder a **la demanda y la oportunidad de reforzar el papel activo de las propias personas beneficiaras y de su entorno sociofamiliar, de empoderarlas y hacerlas corresponsables de la acción social de la entidad junto al voluntariado y donantes**. Este punto es de especial interés para entidades sociales de pequeño y mediano tamaño, cuyos socios/as son los mismos colectivos a los que se dirige su misión. Un caso ilustrativo es el de la Fundación Juanfe en Colombia. A través de la plataforma *Women Working for the World* ofrece **contenidos digitales que promueven el empoderamiento femenino y la reflexión** alrededor de los derechos humanos de las mujeres y la transformación social. La plataforma ya cuenta con 142 mil usuarias únicas que han interactuado con los contenidos compartidos sobre equidad de género y derechos de las mujeres, y ha consolidado una comunidad de más de 11.000 seguidoras sensibilizadas con las temáticas de género y desarrollo social sostenible.

La composición de la base social varía dependiendo de la tipología de las entidades. Sí es cierto que en todos los casos y, específicamente en relación con los procesos de transformación digital, **los esfuerzos se han dirigido especialmente a am-**

Hay que reforzar el papel activo de las personas beneficiaras y de su entorno, empoderarlas y hacerlas corresponsables de la acción social de la entidad junto al voluntariado y donantes



pliar y fidelizar a las personas voluntarias y donantes (bien sean personas físicas o instituciones). Sin duda, la manera en la que la entidad se vincula y comunica con ellas es de vital importancia, y la transformación digital se ha mostrado como un facilitador para ampliar, agilizar, profundizar y mantener esta interacción. Cómo se ha desarrollado esta línea en las entidades sociales puede dar pistas también para posibilitar una mayor vinculación activa de las personas beneficiarias.

En relación con donantes, la transformación digital sirve para convocar y fidelizar a más personas y entidades financiadoras, por ejemplo, a través del uso de herramientas de análisis de datos o **inteligencia artificial**, con las que:

- Logra establecerse una comunicación mejor y más rápida mediante el **marketing digital**,
- Hay mayor capacidad de profundizar en el conocimiento de sus perfiles e intereses,
- Es posible calibrar mensajes y canales atendiendo a estos perfiles,
- Se crean, diversifican o fortalecen canales para la captación de fondos,
- Y se eleva la capacidad de influencia y movilización de la entidad en la sociedad civil, mediante la creación de contenido significativo y el fomento de la participación en procesos relevantes, lo que favorece el sentimiento de pertenencia y comunidad.

Un ejemplo de estos beneficios se encuentra en la herramienta de **inbound marketing** de Fundación Oxfam Intermón que ha permitido a la organización conocer la diversidad de motivaciones de las personas de su **base de datos**, proponiéndoles formas y motivos de colaboración adecuados a sus intereses. De este modo consigue una relación más duradera y una movilización de su base social más ágil y amplia para sus campañas específicas.

En esta misma línea han conseguido un impacto similar la Cruz Roja Argentina con la implantación de un **CRM** que, además de facilitar y agilizar los tiempos y procesos de coordinación y comunicación interna de la entidad, le permitió mejorar el monitoreo y control de la recolección de donaciones y la gestión del stock.

El uso del **CRM** también resulta relevante el caso de la Fundación Josep Carreras contra la leucemia. En el contexto de la pandemia y ante el riesgo de perder apoyo, la organización de las listas de asociados y contactos fue crucial. Con la incorporación del nuevo sistema se logró multiplicar por 50 el número de contactos gestionados y conseguir el 100% de fiabilidad en la administración y el uso de la información.

En relación con las personas voluntarias y beneficiarias implicadas con la misión de la entidad, además de lo que se ha indicado anteriormente para donantes (que es aplicable perfectamente al voluntariado y colectivos beneficiarios), la transformación digital además puede:

- ofrecer entornos digitales para promover su:
 - formación (con especial atención a **competencias digitales** para su acción proactiva)
 - participación en la toma de decisiones
 - el trabajo en equipo
 - y también su cuidado y acompañamiento por parte de la entidad;
- desarrollar su acción solidaria, sin barreras temporales o espaciales.

En Latinoamérica desde hace tiempo la tecnología viene contribuyendo a potenciar y gestionar el voluntariado en un contexto cada vez más digitalizado. Por un lado, iniciativas como la ya mencionada QuieroAyudar.org, HacesFalta.org.mx, GoToNgo o La Sociedad Civil consiguieron posibilitar una conexión más amplia y fluida entre el voluntariado y la demanda de las ONG. Un caso especialmente relevante es el de la creación en Perú por parte de Voluntarios del Bicentenario, de una Comunidad de una Comunidad Virtual de Aprendizaje (CVA) que constituye la plataforma más grande desarrollada en el país, y permite convocar, movilizar y conectar a la ciudadanía del Perú para desplegar ayudas voluntarias de escala masiva.

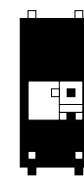
Otro ejemplo ilustrativo lo presenta Cruz Roja Ecuatoriana con su App "Activados", que permite la comunicación directa con el voluntariado y la comunidad en general, acerca del accionar humanitario de la organización. La plataforma permite al voluntariado tener acceso directo a: su ficha de información, la biblioteca institucional, un buzón de sugerencia, servicios de **e-learning** y un calendario donde constan las actividades realizadas y a realizar.

En el mismo país, la Asociación Scouts Ecuador, desde la incorporación del CRM SISCOUT (Sistema Integral Scout) ha podido mejorar sus procesos administrativos internos y de apoyo a voluntarios para su trabajo en los Grupos Scouts.

Por otro, el voluntariado digital ha ido ganando fuerza, especialmente desde el inicio de la pandemia, en un doble sentido:

- favoreciendo la realización de tareas voluntarias de forma online,
- movilizandando el voluntariado tecnológico para desarrollar la transformación digital de las entidades sociales o la formación en **competencias digitales** del personal, voluntariado o personas beneficiarias. En este punto han sido relevantes entidades especializadas como la Fundación Cibervoluntarios y la movilización desde del voluntariado corporativo, como el programa de Voluntariado Digital de Fundación Telefónica.

Otra línea de interés creciente es el **empoderamiento de las personas beneficiarias, a través de su formación en competencias digitales y de su implicación activa en acciones solidarias**. En Uruguay, Fundación América Solidaria diseñó junto a UNICEF y la Red Juvenil CONCAUSA, *Plan 12*, una plataforma de aprendizaje en línea, compuesta por



distintos recursos y materiales educativos dirigidos a adolescentes y docentes que trabajan con ellos, con el objetivo de desarrollar competencias para que las personas jóvenes aprendan a diseñar e implementar proyectos de desarrollo, que den solución a problemáticas de los contextos en los que viven.

¿CUÁLES SON LAS CLAVES PARA AVANZAR?

Para poder potenciar el apoyo y la participación de su base social a través de la transformación digital, las entidades sociales deben avanzar en las siguientes claves.

1

MEJORAR EL REGISTRO Y LA TRANSPARENCIA DEL IMPACTO

La base social quiere ver resultados tangibles y un impacto real en la comunidad o en la causa que la organización está tratando de abordar. Por lo tanto, es importante que las entidades sociales muestren de manera clara y concisa el impacto que están teniendo, y cómo su trabajo, apoyo y donaciones están contribuyendo a lograr sus objetivos. Para ello, las entidades deben valorar tres elementos:

- **Uso de indicadores claves de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés).** La existencia de métricas bien definidas, que sean útiles para medir y comunicar el impacto de los programas.
- **Recolección de datos.** Las herramientas y los procesos que utiliza la entidad para la recolección de datos, el modo en el que esos datos se almacenan en sitios seguros (p. ej. en la **nube**), y el grado en el que se evitan datos perdidos o vacíos.
- **Visualización de datos.** Este punto valora el grado con el que se utilizan herramientas que ayudan a la visualización de datos, que facilite el acceso y entendimiento de los mismos y, por ende, del impacto de la entidad. Este punto es crucial para la captación de fondos (*fundraising*) tanto de donantes individuales como de instituciones.

En este eje de actuación está siendo revelador el uso de la tecnología **block-chain** para aportar la trazabilidad a las donaciones, permitiendo a donantes y colaboradores seguir el día a día de los proyectos. A nivel internacional, la plataforma ComGo, basada en esta tecnología, permite a las ONG, los contribuyentes y los receptores de las ayudas interactuar, asegurando que los recursos se utilizan teniendo en cuenta las expectativas de los contribuyentes, la capacidad de la organización y las necesidades de los beneficiarios. Esta plataforma, apoyada por IBM, consiguió emprender en el contexto de la pandemia en 2020 Stopcovid.io, implicando a 120 entidades sociales. En junio de 2020 alcanzaron más de 50 proyectos operativos y más de 250.000€ en fondos trazados.

La base social quiere ver resultados tangibles y un impacto real en la comunidad o en la causa que la organización está tratando de abordar

2

INTERACTUAR CON LAS PERSONAS Y LAS ENTIDADES QUE COMPONEN LA BASE SOCIAL CONOCIÉNDOLAS AL DETALLE

Para poder desarrollar estrategias digitales que sean relevantes y atractivas para su base social, es imperativo que las organizaciones tengan un conocimiento profundo de la misma, incluyendo sus motivaciones, necesidades y preferencias. Para ello las entidades deben valorar seis elementos:

- **Seguimiento y gestión de la base social a través de la recolección y análisis de sus datos.** El grado en el que se usan herramientas de Gestión de la Relación con el Cliente (**CRM** por sus siglas en inglés) para la comunicación y el desarrollo de campañas; el modo en el que se usan los datos para llevar adelante una comunicación fluida y personalizada con la base social.
- **Análisis de donantes en tiempo real.** El modo en el que las decisiones de comunicación, estrategias de captación de fondos y **marketing digital** de la entidad se toman, fundamentándose en el análisis de datos, en pos de maximizar la contribución de donantes y fidelizando la relación a largo plazo.
- **Segmentación.** El nivel de información que permite agrupar donantes para focalizar los esfuerzos de comunicación y **marketing digital**, y el grado en el que esta posibilidad de segmentación se utiliza como base para desarrollar la estrategia de captación de fondos y otras contribuciones.
- **Integración de redes sociales y marketing digital.** La manera en la que se monitorea el contenido y la presencia de la entidad en internet y redes sociales, a través de la optimización en motores de búsqueda (**SEO** por sus siglas en inglés), posicionamiento de marca y su vínculo con las campañas de marketing de la entidad.
- **Web optimizada para dispositivos móviles.** La existencia de sitios web de la entidad que sean adaptables a diversas configuraciones de pantalla según el



4

072 073

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

4

074 075

¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?

dispositivo con el que sean consultados (**responsive** en inglés) para que las personas puedan donar de manera fácil y transparente; así como el grado de **usabilidad**, es decir funcionalidades amigables (por sencillas y cómodas) para navegar, seleccionar, donar, dejar comentarios e interactuar con la entidad.

• **Disposición de canales diversos y ágiles para la donación.** Es un hecho que servicios de pago como **MercadoPago**, **DonarOnline**, o la herramienta **Botón Donar** de plataformas como Instagram o Facebook, han contribuido de forma notable a recaudación de fondos y donaciones. Ejemplo de ello, mencionado anteriormente, es el de la **Comunidad Malú Asociación Civil** en Argentina que, con la implementación de **DonarOnline**, pudo asegurar la regularidad de más del 90% de los ingresos provenientes de cobros de cuota social y campañas, además de mejorar la transparencia de la gestión de los fondos. También el llamado sistema de **redondeo solidario**, una forma de microdonación para causas sociales, en la que colaboran entidades bancarias, plataformas online de venta o comercios como grandes supermercados con muchos puntos de venta, ha conseguido de una forma amigable, no intrusiva, ni cargante para el donante, un importante volumen de captación de fondos. Ejemplo de ello es el programa **Redondeo Solidario** por el pago de las tarjetas de crédito del Banco Galicia. El programa surgido en 2005 recaudó durante el 2022 un total de \$5.539.836,21 de pesos argentinos, que fueron repartidos entre 3 organizaciones sociales³.

3

MAXIMIZAR LA EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS QUE CONTRIBUYEN

Este punto significa brindar una experiencia satisfactoria y significativa a los miembros de la base social, que les permita sentirse conectados y comprometidos con la causa que la ONG está abordando.

Para ello las entidades deben valorar los siguientes elementos:

- **Gestión de las personas voluntarias.** La existencia de pautas y procesos claros para el reclutamiento, seguimiento y cuidado, formación y gestión de su acción (dónde, cuándo, cómo), con la capacidad de coordinar sus esfuerzos y facilitar tareas a través de dispositivos móviles.
- **Correspondencia de habilidades con necesidades.** Refiere al modo en el que la entidad asigna tareas a las personas voluntarias, ya sea, atendiendo al orden de llegada o bien de acuerdo con sus habilidades, las necesi-

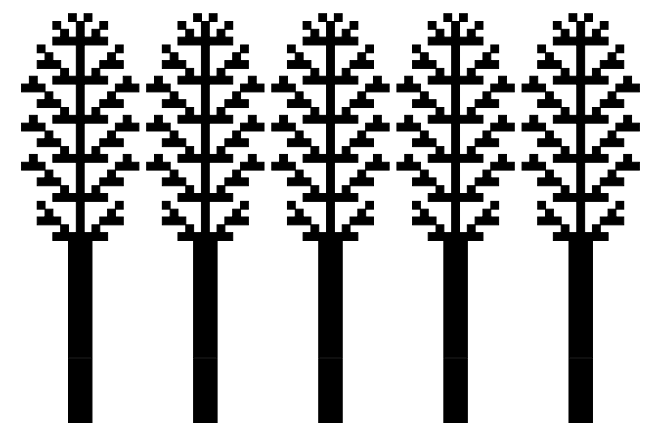
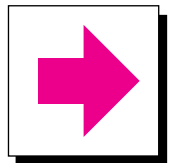
³ (ComunicarRSE, 2023). Banco Galicia junto con sus clientes impulsan proyectos sociales y ambientales. 18 de enero de 2023. <https://www.comunicarseweb.com/node/36685> Fecha de acceso: 09/03/2023

dades del equipo y los objetivos a conseguir. En este punto son de gran ayuda aplicaciones tecnológicas que permiten personalizar la colaboración, según los intereses y la disponibilidad de cada persona; y también su rápida movilización al vincular de forma automática las necesidades de acción social en un momento y lugar concretos, con la posibilidad de colaboración de la persona voluntaria.

- **Comunicación con las personas colaboradoras.** Personalizar la comunicación de acuerdo con su perfil, intereses y preferencias, no solo permite mejorar su experiencia y compromiso con la organización, sino generar redes que vinculen personas voluntarias, donantes y beneficiarias, con un carácter emocional de “tú a tú”.
- **Canales de participación.** Canales y protocolos ágiles para implicarlas y empoderarlas en la toma de decisiones, en el diseño y la evaluación de la acción social.
- **Agradecimiento y reconocimiento:** Asegurarse de que las personas se sientan valoradas y reconocidas por su contribución, ya sea a través de mensajes de agradecimiento, reconocimientos públicos, entre otros.

¿CUÁLES SON LAS BUENAS PRÁCTICAS E INICIATIVAS DE REFERENCIA?

Lo descubrirás en las siguientes fichas





CRUZ ROJA ECUATORIANA

<https://www.cruzroja.org.ec/>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE:

App "ACTIVADOS"

COLECTIVO USUARIO:

Voluntarios de Cruz Roja Ecuatoriana y Comunidad.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA:

Permite ser un medio de comunicación directa a los voluntarios y la comunidad acerca del accionar humanitario de Cruz Roja Ecuatoriana.

RETO AL QUE ATIENDE:

Tener una comunicación directa con los voluntarios y la comunidad respecto al accionar humanitario, convocatorias cursos y/o seminarios, eventos realizados, entre otros.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN:

Se ha creado una App, "ACTIVADOS", que permite comunicar tanto a la comunidad, como a los miembros de Cruz Roja Ecuatoriana, las diversas actividades que se realizan en todo el territorio nacional desde sus principales programas estratégicos de la Sociedad Nacional. Se comparten noticias, galería de imágenes y videos propios; asimismo, se contempla acceso directo a los voluntarios a su ficha, con posibilidad de descargarla. Así les permite actualizar información, acceder a beneficios de ser voluntario, a la biblioteca institucional, al buzón de sugerencia; disponer de link de acceso a la plataforma e-learning, así como a un calendario donde constan las actividades realizadas y a realizar.

RESULTADO:

Actualmente existen alrededor de 2.000 descargas de la aplicación, que es compatible con el sistema operativo iOS y Android.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN:

Cruz Roja Ecuatoriana trabaja para aliviar y prevenir el sufrimiento humano, promoviendo comunidades resilientes orientadas al desarrollo sostenible, mediante el accionar neutral e imparcial de su personal humanitario y el continuo desarrollo de la Sociedad Nacional, sustentados en los Principios Fundamentales del Movimiento.

COLECTIVO BENEFICIARIO:

Comunidad en situación de vulnerabilidad.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN:

Se cuentan con cuatro Programas Estratégicos y la Red de Servicios de Sangre que permiten llevar a cabo y cumplir nuestra misión institucional:

- Gestión del Riesgo de Desastres.
- Salud y Desarrollo Comunitario.
- Principios y Valores Fundamentales del Movimiento.
- Juventud.

ALCANCE TERRITORIAL:

Internacional

VOLUNTARIOS DEL PROYECTO ESPECIAL BICENTENARIO DE LA INDEPENDENCIA DEL PERÚ

<http://bicentenario.gob.pe/voluntarios/>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE:

Comunidad Virtual de Aprendizaje de los Voluntarios del Bicentenario (CVA).

COLECTIVO USUARIO:

Los beneficiarios son las personas que forman parte de la CVA y que tienen acceso a todos los espacios de formación, movilización y articulación de voluntariado.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA:

Gestión de los voluntarios/as en los procesos de: convocatoria, formación, activación y certificación.

RETO AL QUE ATIENDE:

Fortalecer valores ciudadanos.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN:

La creación de una Comunidad Virtual de Aprendizaje (CVA) como parte de la estrategia del Programa de Voluntariado de la entidad, se desarrolla a partir de una propuesta formativa para contribuir en la construcción de un Ciudadano Bicentenario. La CVA permite el proceso de sistematización y automatización, que garantiza un uso pertinente, seguro y adecuado de la información de los voluntarios y voluntarias. Es la plataforma digital más grande de voluntarios desarrollada en el Perú que permite no solo formar, sino también convocar, movilizar y conectar ciudadanos de todo el país para desplegar ayudas voluntarias de escala masiva.

RESULTADO:

A octubre de 2022 se habían alcanzado los siguientes indicadores:

- Más de 100.000 personas registradas al programa a través de la CVA.
- Más de 35.000 certificados de formación sobre ejes del bicentenario, competencias y ciudadanía emitidos.
- Más de 17.000 personas capacitadas con cursos de la CVA.
- 30 cursos de formación ciudadana habilitados en la CVA.
- 12 recursos formativos (podcast y videos animados) desarrollados.
- 37 actividades publicadas en la plataforma de voluntariado.

Información adicional del programa:

- Durante su operación, se ha llevado ayuda a más de 250.000 beneficiarios/as con las distintas actividades, principalmente durante la pandemia.
- Los voluntarios del bicentenario han realizado más de 1.000.000 de horas de voluntariado.
- El programa ha sido reconocido dos veces como una buena práctica en gestión pública en los años 2020 y 2021, y ha recibido un reconocimiento de Voluntarios de las Naciones Unidas por su aporte en la lucha contra el Covid-19.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN:

Formar un cuerpo de voluntariado preparado para dar respuesta a los diversos desafíos y necesidades del país. Son agentes de cambio que se convertirán en representantes de la Ciudadana y el Ciudadano del Bicentenario, personas que creen firmemente que el país puede ser mejor, que conocen el poder transformador de la ciudadanía y están comprometidos con el desarrollo del Perú. Un nuevo tipo de ciudadanía con sede en empatía, solidaridad, resiliencia y voluntad de actuar. Un movimiento nacional voluntario que se apropia de los valores y banderas del Bicentenario y que los transmiten en sus mensajes y acciones.

COLECTIVO BENEFICIARIO:

Voluntarios y ciudadanía.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN:

Acción social y gestión de voluntariado.

ALCANCE TERRITORIAL:

Perú, a nivel local, regional y nacional.



Cruz Roja Ecuatoriana

4

076 077

¿A QUÉ

RESULTADOS

DEBE

ORIENTARSE LA

TRANSFORMACIÓN

DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://apps.apple.com/ec/app/activados/id1607144863>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.RedCrossActivados.Ecuador.activadosApp&hl=es>



INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE:

Comunidad Virtual de Aprendizaje de los Voluntarios del Bicentenario (CVA).

COLECTIVO USUARIO:

Los beneficiarios son las personas que forman parte de la CVA y que tienen acceso a todos los espacios de formación, movilización y articulación de voluntariado.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA:

Gestión de los voluntarios/as en los procesos de: convocatoria, formación, activación y certificación.

RETO AL QUE ATIENDE:

Fortalecer valores ciudadanos.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN:

La creación de una Comunidad Virtual de Aprendizaje (CVA) como parte de la estrategia del Programa de Voluntariado de la entidad, se desarrolla a partir de una propuesta formativa para contribuir en la construcción de un Ciudadano Bicentenario. La CVA permite el proceso de sistematización y automatización, que garantiza un uso pertinente, seguro y adecuado de la información de los voluntarios y voluntarias. Es la plataforma digital más grande de voluntarios desarrollada en el Perú que permite no solo formar, sino también convocar, movilizar y conectar ciudadanos de todo el país para desplegar ayudas voluntarias de escala masiva.

RESULTADO:

A octubre de 2022 se habían alcanzado los siguientes indicadores:

- Más de 100.000 personas registradas al programa a través de la CVA.
- Más de 35.000 certificados de formación sobre ejes del bicentenario, competencias y ciudadanía emitidos.
- Más de 17.000 personas capacitadas con cursos de la CVA.
- 30 cursos de formación ciudadana habilitados en la CVA.
- 12 recursos formativos (podcast y videos animados) desarrollados.
- 37 actividades publicadas en la plataforma de voluntariado.

Información adicional del programa:

- Durante su operación, se ha llevado ayuda a más de 250.000 beneficiarios/as con las distintas actividades, principalmente durante la pandemia.
- Los voluntarios del bicentenario han realizado más de 1.000.000 de horas de voluntariado.
- El programa ha sido reconocido dos veces como una buena práctica en gestión pública en los años 2020 y 2021, y ha recibido un reconocimiento de Voluntarios de las Naciones Unidas por su aporte en la lucha contra el Covid-19.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.youtube.com/watch?v=qz-F1h0wzoE>



ASOCIACIÓN DE SCOUTS DEL ECUADOR

<https://scoutsecuador.org/>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

CRM SISSCOUT (Sistema Integral Scout).

COLECTIVO USUARIO

Miembros de Scouts Ecuador.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Procesos de gestión de la organización.

RETO AL QUE ATIENDE

Mejorar los procesos administrativos internos y apoyar a voluntarios para su trabajo en los Grupos Scouts.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Crear un CRM para poder dar seguimiento a la diversidad de acciones que se llevan cada año en la organización, con un alcance de más de 150 Grupos Scouts distribuidos en diferentes ciudades del país. El CRM permite compilar la información, tener datos de cumplimiento de indicadores de calidad de los Grupos Scouts en el país, permite tener estadísticas y datos para mejorar la toma de decisiones.

RESULTADO

Desarrollo de la plataforma con dos módulos en el año 2015 y comienzo en producción en enero del 2016, al inicio del año fiscal. Al finalizar el 2022 consta de 16 módulos, más de 50 tipos de reportes; asimismo, se han vinculado dos plataformas moodle para capacitación de miembros jóvenes y miembros voluntarios. También se han podido licenciar a otras ocho Asociaciones Scouts de la región, ayudando tanto al desarrollo de la plataforma, como a generar una fuente de ingreso para la Asociación.



MISIÓN

Contribuir a la educación de los jóvenes para que participen en la construcción de un mundo mejor, donde las personas se desarrollen plenamente y desempeñen un papel constructivo en la sociedad, a través de un sistema de valores basado en la Promesa y La Ley Scout.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Niños, niñas, adolescentes y jóvenes entre 7 a 21 años.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Educación no formal.

ALCANCE TERRITORIAL

Ecuador, a nivel nacional.

4

078 079

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://view.genial.ly/5f03f6b5be4f610db20d4405>
<https://ecuador.siscout.org/user/login>



FUNDACIÓN AMÉRICA SOLIDARIA

<https://americasolidaria.org/>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Plan 12.

COLECTIVO USUARIO

Adolescentes entre 13 y 19 años, y sus educadores o docentes.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Plan 12 permite que los adolescentes puedan desarrollar las 12 habilidades transferibles definidas por UNICEF como imprescindibles para ser un ciudadano pleno en el siglo XXI. El proceso formativo puede realizarse de forma autónoma (auto aprendizaje) o facilitado por un/a educador/a que va facilitando y acompañando el proceso. Los contenidos pueden ser utilizados tanto en forma sincrónica como asincrónica.

RETO AL QUE ATIENDE

Promover el desarrollo de habilidades transferibles en adolescentes de Latinoamérica y el Caribe, a través de herramientas y contenidos básicos para la creación y fortalecimiento de proyectos que les empoderen para dar solución a problemáticas en sus contextos.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Plan 12 consiste en una plataforma donde adolescentes pueden acceder a espacios de aprendizaje en línea en relación con distintos temas y contenidos, organizados según módulos independientes. De esta manera, los adolescentes que participan tienen libertad de acceder al contenido que está disponible, sin restricciones de tiempo o de lugar, estableciéndose una oportunidad de aprendizaje autónomo y regulado por ellos mismos. Está dirigido a adolescentes que tengan interés en el desarrollo de proyectos, sin importar el nivel de conocimientos que tengan respecto al tema o experiencias anteriores de participación en proyectos.

RESULTADO

- Hasta la fecha se han implementado más de 20 iniciativas (cursos, podcasts, etc) en Argentina, Chile, Uruguay, Trinidad y Tobago, Perú, Nicaragua, Bolivia, México, Honduras y Colombia.
- Alianzas con más de 40 instituciones.
- Flexibilidad y adaptabilidad a diversos contextos.



MISIÓN

Trabajar colaborativamente con las comunidades más excluidas del continente, para promover el protagonismo de la niñez y adolescencia en el ejercicio y defensa de sus derechos.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Niños, niñas y adolescentes de América Latina que viven en situaciones de pobreza o vulnerabilidad social.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Educación: educación en ciudadanía global, educación en solidaridad global, educación en habilidades para la vida, educación en habilidades transferibles.

ALCANCE

Sedes en ocho países: Chile, Haití, Colombia, Perú, México, Argentina, Estados Unidos y Uruguay). Proyectos en 13 países del continente.

DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://drive.google.com/file/d/1kVEO64JsP9iACZiFiLtAlrniGMXp7Euu/view?usp=sharing&x>



FUNDACIÓN JUANFE

www.juanfe.org

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE:

Women Working for the World.

COLECTIVO USUARIO:

Mujeres usuarias de la plataforma.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA:

Difundir el mensaje de los derechos de las mujeres y sensibilizar a la comunidad. Impactar también en la sostenibilidad por la mejora de visibilidad. Promover que la organización tenga un rol activo en la defensa de los derechos humanos de las mujeres.

RETO AL QUE ATIENDE:

Abogar por la equidad de género y promover el empoderamiento femenino.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN:

Generar una plataforma digital que, a través de contenidos como artículos, videos y podcasts, defiende y promueve la reflexión alrededor de los derechos humanos de las mujeres y la transformación social. A su vez, la plataforma trabaja con diferentes actores: reúne a la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, emprendimientos femeninos, empresas privadas en torno al interés compartido en las temáticas de género y desarrollo social sostenible.

RESULTADO:

- Cuenta con 142 mil usuarios únicos que han interactuado con los contenidos compartidos sobre equidad de género y derechos de las mujeres.
- Consolidada una comunidad de más de 11.000 seguidores en redes sociales, que es sensible a estas temáticas y disfruta de contenidos que promueven la transformación social y un cambio cultural en relación con el rol de las mujeres en la sociedad.
- En los canales digitales han participado más de 60 mujeres speakers que han dado a conocer historias de vida inspiradoras que promueven el empoderamiento femenino.

4

080 081

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

https://www.youtube.com/watch?v=_hW2r8zJmI0&t=7s <https://ww4w.co/>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN:

Transformar la realidad de la infancia y adolescencia más vulnerable. Velar por la protección y promoción de sus derechos, generar los espacios adecuados para su desarrollo y propiciar su inclusión en la sociedad. Con el objetivo principal de romper los ciclos de pobreza de madres adolescentes marginadas, mejorando sus condiciones de vida y construyendo un mejor futuro, tanto para ellas como para las próximas generaciones.

COLECTIVO BENEFICIARIO:

Madres adolescentes en extrema pobreza.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN:

Mujeres jóvenes vulnerables.

ALCANCE:

Colombia, con impacto en Cartagena y Medellín. Transferencia metodológica a Panamá y Chile.



COMUNIDAD MALÚ ASOCIACIÓN CIVIL

<https://comunidadmalu.org.ar>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

DonarOnline.

COLECTIVO USUARIO

Socios de Comunidad Malú y toda aquella persona que desee realizar donaciones a la organización.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Financiamiento de la Organización. Cobro de Cuotas Sociales y donaciones por campañas eventuales.

RETO AL QUE ATIENDE

Recaudar el pago de cuota social de manera sencilla, automática, transparente y bancarizada, de manera periódica a fecha cierta, asegurando los fondos necesarios para afrontar los gastos fijos y variables que tiene la organización en el desempeño de su actividad. Previo a la implementación de DonarOnline para el cobro de cuotas y donaciones, se realizaban los cobros por medio de un cobrador. Esto generaba retrasos y dificultades en la recaudación. Además, el área geográfica a cuál se accionaba, era limitada. Por otro lado, el recaudar la plata en efectivo hacía más difícil el control de los fondos.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Comunidad Malú Asociación Civil se financia en su gran mayoría por el aporte de sus socios y donaciones de la comunidad. Se implementó DonarOnline como una solución tecnológica para el cobro de la cuota social y de las donaciones generadas a través de campañas eventuales. La misma permite generar un link de pago, que se puede compartir por cualquier medio digital, para transferencias recurrentes o eventuales por medio de tarjetas. Con la implementación de DonarOnline, los socios de la organización pueden realizar el pago de la cuota social por medio de débito automático de tarjeta de débito o crédito, facilitando la transacción. Además, esto permitió tener certeza sobre la fecha de cobros, algo fundamental para mejorar la gestión. Y asegurar la transparencia y la bancarización de la principal fuente de financiamiento.

RESULTADO

- Más del 90% de los ingresos provenientes de cobros de cuota social y campañas eventuales se realizan a través de DonarOnline, asegurando la regularidad y la transparencia necesarias para una buena gestión de los fondos, lo cual es fundamental para el desarrollo de las actividades.
- También se logró romper con la barrera de la distancia, permitiendo que cualquier persona del país pueda donar de manera práctica y sencilla.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

Página Comunidad Malú: <https://comunidadmalu.org.ar/asociarse-2/>
Página oficial de DonarOnline: <https://donaronline.org>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Generar y promover programas solidarios que brinden oportunidades y espacios de contención a niños y niñas con derechos vulnerados. A partir de un Convenio con el Organismo Provincial de Niñez, familias voluntarias reciben en sus casas transitoriamente a niños con derechos vulnerados hasta que se resuelva su situación legal, brindando un entorno de cuidado amoroso y personalizado, evitando los efectos nocivos de la institucionalización.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Niños de 0 a 5 años en situación de vulnerabilidad, que se encuentren bajo medida excepcional de protección de derechos en el marco del Sistema de Promoción y Protección Integral de Derechos de los Niños (Ley 13.298 Provincia de Bs. As.).

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Niñez y Adolescencia.

ALCANCE TERRITORIAL

Argentina, nivel local: exclusivamente niños derivados del Servicio Zonal de Promoción y Protección de Derechos de la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires.



FUNDACIÓN OXFAM INTERMÓN

www.oxfamintermon.org

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

HubSpot.

COLECTIVO USUARIO

Donantes y socios de Oxfam Intermón.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Comunicación orientada según perfiles del público.

RETO AL QUE ATIENDE

Conocer la base social de la organización y entender su diversidad de motivaciones para generar mensajes de la manera más clara, cercana y eficiente posible, con el propósito de fidelizarla.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La herramienta HubSpot se apoya en la metodología *inbound marketing*, que implica una comunicación centrada en la creación de lazos de confianza con las personas donantes o socios de la organización. Esta herramienta permite que Oxfam Intermón pueda proponer nuevos tipos de colaboración a su base social, ayudándoles a mantener una relación más profunda y a lo largo del tiempo. Tras la captación de *leads* (datos o contactos), realiza un trabajo de seguimiento donde se investigan las inquietudes e intereses de los nuevos contactos y que son comunes con la entidad. De este modo, junto con el uso de canales de marketing directo tradicionales, la entidad consigue que las personas se conviertan en socias y que su colaboración sea continuada.

RESULTADO

En las campañas sociales que ha lanzado, Oxfam Intermón ha obtenido un volumen de clics (CTR, Click Through Rate) por encima del 4% y una ratio de conversión en formularios de captación de datos de más del 35% (LTR, Lead Through Rate). Gracias a este resultado, ha obtenido la visibilidad necesaria y un volumen de firmas por encima de lo esperado, con una ratio de conversión a socios en torno al 5% durante el primer mes. En una semana para una campaña reivindicativa consiguió el apoyo de más de 18.000 personas, que representa el 60% del objetivo inicial de firmas.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://elogia.net/casos-exito/oxfam-intermon-amp/>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Movimiento global formado por personas que trabajan juntas para combatir la desigualdad y, así, acabar con la pobreza y la injusticia. Trabaja con miles de organizaciones socias y aliadas en cerca de 70 países, prestando apoyo a comunidades para que puedan mejorar sus vidas, fomentando la resiliencia y protegiendo vidas y medios de subsistencia en tiempos de crisis.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Personas vulnerables de todo el mundo.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Acción humanitaria, Campañas y educación, Comercio justo, y Programas de desarrollo.

ALCANCE TERRITORIAL

Internacional.



FUNDACIÓN JOSEP CARRERAS CONTRA LA LEUCEMIA

<https://www.fcarreras.org/es>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

CRM - EPISOCIS.

COLECTIVO USUARIO

Equipo de la entidad social.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Ampliación y fidelización de socios.

RETO AL QUE ATIENDE

Gestión óptima de los contactos (sobre todo socios regulares) de la base de datos, debido al crecimiento exponencial, automatización y estandarización de los procesos de comunicación, información y recogida de datos.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

- CRM para la gestión de los donantes económicos y potenciales (Episocis) desarrollado a medida con Microsoft .NET y una base de datos Microsoft SQL Server.
- **Aplicativo web** conectado a la base de datos para que los proveedores puedan gestionar sus donantes económicos y potenciales.
- Captación de *leads* con herramientas de *Email marketing* (Microsoft Azure, Zapier y Mailchimp).
- **Web corporativa.**
 - Formularios para la captación de socios y donantes puntuales.
 - Formulario para la captación de actos benéficos.
 - Espacio del socio.
- **Servicios Web.** Publicación de todo tipo de servicios web para poder gestionar y alimentar nuestra base de datos.
- **Comunicación automática con los bancos vía software de transferencia de ficheros:**
 - Fichero de domiciliaciones (Cuaderno 19).
 - Fichero de devoluciones del Cuaderno 19.
 - Fichero del extracto bancario (Cuaderno 43).
 - Fichero cambios de IBAN (Cuaderno 72).
- **Explotación de datos y gestión de indicadores con Business Intelligence** (Microsoft PowerBI).

RESULTADO

- El nuevo sistema ha permitido multiplicar por 50 el número de contactos gestionados, y conseguir un 100% de fiabilidad en la administración y el uso de toda esta información.
- Respuesta ágil a las necesidades de los diferentes usuarios de la base de datos.
- Reducción de los errores y tiempo en la transferencia de los datos de los proveedores.
- Mejora de la gestión de los *leads*.
- Ampliación de los servicios a los socios (actualización datos por la web).
- Mejora en la toma de decisiones disponiendo de datos actualizados en tiempo real.
- Estandarización de los procesos internos y externos.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.fcarreras.org/flipbooks/1423760/index.html#page=1>
<https://www.epi.cat/es/soluciones-personalizadas/episocis/>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Conseguir que la leucemia sea, algún día, una enfermedad 100 % curable, para todos y en todos los casos.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Pacientes de Leucemia.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Sociosanitario

ALCANCE TERRITORIAL

Internacional.



RESULTADO 2. FORTALECER LA CAPACIDAD Y LA CREATIVIDAD DEL EQUIPO DE LA ORGANIZACIÓN

¿PARA QUÉ SIRVE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RELACIÓN CON EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD Y LA CREATIVIDAD DEL EQUIPO?

Las personas que conforman el equipo de las entidades sociales son su “motor” y el elemento clave para maximizar su potencial de impacto. **Abordar la transformación digital de la entidad es ante todo activar la transformación de la capacidad, el papel, la dinámica, la disposición y, en general, de la cultura de trabajo de las personas que integran el equipo organizativo.**

Si se toma como referencia lo que ha sucedido en otros sectores, la transformación digital aporta herramientas y metodologías que impactan en cuatro procesos interrelacionados de suma importancia:

- Con la transformación digital es posible **automatizar las tareas que agregan menos valor** a las personas beneficiarias, permitiendo al equipo concentrarse en el trabajo que más importa y catalizar su productividad;
- Se posibilitan **procesos de aprendizaje continuo y de generación de conocimiento colectivo** que facilitan la comunicación y la colaboración.
- Se facilita la mejora de los **flujos de trabajo y gestión de los equipos**, promoviendo el talento interno. El uso de plataformas de colaboración en línea permite una colaboración más eficiente y en tiempo real entre los miembros del equipo, lo que puede aumentar la creatividad y la capacidad de resolver problemas.
- Se impulsan las iniciativas de **innovación**, eliminando barreras de participación y potenciando dinámicas de ideación colectiva.

Básicamente, la gran ventaja de la transformación digital en relación con este punto es que **promueve organizaciones más flexibles y ágiles para responder a los retos**, en gran medida por dos condiciones: **las posibilidades de conexión sin barreras de ubicación o tiempo; el aumento y la diversificación de las herramientas para el trabajo colaborativo en línea.**

Ahora bien, **este cambio de cultura de trabajo ha de ser inducido y reforzado con medidas específicas.** La experiencia integral de Acción contra el Hambre así lo muestra. Ha llevado a cabo una transformación profunda de la organización, basada tanto en la generación de servicios digitales innovadores, como en la creación de una

cultura que le permita aprovechar todo su potencial digital. De este modo se planteó cinco líneas de trabajo: cambio cultural, automatización de procesos de trabajo internos, sistematización y optimización de la forma en la que se llevan a cabo las iniciativas en terreno, mejora de la capacidad analítica, y la puesta en marcha de proyectos de innovación digital.

En este eje de actuación se encuentra también la creación de la Plataforma *E-Learning* de Cruz Roja Ecuatoriana, a través de la cual se lanzan constantemente cursos de formación innovadores, asincrónicos, enfocados en la necesidad institucional, que permite al voluntariado y equipo de la organización capacitarse en modalidad de autoformación, durante las 24 horas del día de los siete días de la semana.

Hay que señalar que el escenario de la pandemia desde marzo de 2020 ha sido un intenso entrenamiento para los equipos de las organizaciones en el proceso de digitalización de su acción. Este hecho ha conducido a replantearse las rutinas de trabajo, e incluso a idear nuevas fórmulas para servicios en los que anteriormente se consideraba esencial la presencialidad. Ese ha sido el caso de la Asociación en Defensa del Infante Neurológico (AEDIN) que, con el fin de ampliar las posibilidades de formación de aquellos profesionales que por la distancia geográfica u otros motivos no pueden cursar las capacitaciones de forma presencial, comenzó a ofrecer formaciones a distancia.

Otro ejemplo relevante es la creación de Aquí Estoy, una app destinada a promover contención emocional gratuita en línea a quien lo necesite. La plataforma que promueve la escucha empática ya registra más de 36.000 conversaciones desde marzo del 2021, y cuenta con voluntarios y personas beneficiarias en países como Argentina, Uruguay, Colombia y México.

En este camino de transformación de la cultura organizativa han aparecido iniciativas y recursos de interés para ayudar a la gestión del cambio y también **incrementar las competencias digitales de los equipos.** En el apartado de recursos de este libro blanco se enumeran algunos de los programas de formación y acompañamiento existentes, como es el caso, entre otros, de:

- Las plataformas de CDi Chile y TechSoup Americas dedicadas a la capacitación y formación de las ONG en herramientas tecnológicas que impulsen la transformación digital.
- El Portal Solidario para entidades sociales de la organización Potenciar Solidario, en Argentina. Se trata de una plataforma de acceso que brinda información relevante del sector y material formativo en temas de gestión, comunicación, voluntariado y captación de fondos.
- La propuesta en México de Alianza Corp, que ofrece a las organizaciones un servicio de *IT Coach* personalizado para la puesta en marcha de su estrategia de transformación digital.

4

084 085

**¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?**



086 087

¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?



Ahora bien, no menos relevante es cómo la transformación digital facilita y requiere de la **promoción de la cultura del emprendimiento e innovación social en las organizaciones sociales**. En este punto está siendo de ayuda el ecosistema que está consolidándose en la región a través de:

- los **Impact HUB** o los **FabLAB**, centros donde se promueven la ideación y el emprendimiento colectivo de innovación social en varias ciudades, que incluye en la mayoría de los casos el uso de la tecnología;
- programas de innovación social dirigido directamente a las entidades sociales, como son los promovidos por CivicHouse o Tekuoia, que ofrecen acompañamiento y posibilidades de financiación para el proceso.

Todo este movimiento está ayudando a transferir al tercer sector la conciencia sobre la necesidad de:

- innovación social ante los retos cambiantes;
- metodologías y herramientas para desarrollarla;
- y, de gran importancia, alianzas con el sector público y privado para emprender las iniciativas.

¿CUÁLES SON LAS CLAVES PARA VALORAR Y AVANZAR?

Para poder fortalecer la capacidad y la creatividad de los equipos a través de la transformación digital, las entidades sociales deben avanzar en las siguientes claves:

1 IMPULSAR LA COMUNICACIÓN Y LA COLABORACIÓN PARA ACELERAR LA TOMA DE DECISIONES, LA CREATIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD.

Para ello, las entidades deben valorar cinco elementos:

- **Herramientas de comunicación.** El grado de sistematización y consistencia de este tipo de herramientas dentro de la organización, como **mensajería directa**, **videoconferencias**, etc.
- **Herramientas de coordinación.** La existencia de procesos para conocer la disponibilidad de los miembros del equipo, un calendario común, métodos para automatizar la búsqueda de tiempo disponible para reuniones, entre otros. Muchas entidades sociales ya han integrado en su rutinas el entorno de coordinación que ofrece **GoogleWorkspace** o **Microsoft Teams**.

- **Herramientas de gestión de proyectos.** La existencia de herramientas digitales para gestionar proyectos y el alcance de su uso sistemático y unificado en todos los proyectos de la organización. Ejemplo de ello es el de la **Fundación Potenciar Solidario de Argentina** que ofrece a sus beneficiarias acceso al programa **Potenciar Logros**, consistente en una plataforma integral administrativa contable, que facilita y simplifica la gestión y la hace más eficiente y transparente. La herramienta fue específicamente diseñada para entidades sociales con el soporte del sistema **Oracle Netsuite**.
- **Herramientas multilingüe.** La existencia o no de herramientas que puedan facilitar la comunicación entre equipos de trabajo o externos en situaciones multidioma.
- **Herramientas de colaboración, aprendizaje y autoevaluación.** El modo y grado en el que la entidad almacena, comparte y accede a documentos de trabajo e información entre miembros del equipo.

Una práctica inspiradora en este punto es la de **Fundación Yopez** dedicada a la protección y preservación del medio ambiente, especies en peligro de extinción, tortugas marinas, y a la reversión del daño al equilibrio ecológico en el Golfo de México. A través de un **software** específico de foto-identificación han podido crear una **base de datos** de las tortugas marinas de la zona y trabajar en colaboración con expertos, tanto de diferentes partes del mundo como de diferentes áreas de estudio (desde científicos y biólogos hasta especialistas en computación e identificación fotográfica). Otro ejemplo relevante es el impacto que ha tenido para la **Asociación Mensajeros de la Paz** en Argentina el uso de **Google Forms**. La herramienta centraliza de manera ágil la información de seguimiento de las personas voluntarias del Programa de Fortalecimiento Comunitario, permitiendo a la organización ahorrar un 50% del tiempo implicado a la tarea.

- **Herramientas de visualización de datos.** Este tipo de herramientas permiten visualizar los datos de una manera clara, fácil de entender y atractiva, lo que facilita la comunicación y la comprensión de información compleja, aumenta la eficiencia, y mejora la transparencia y rendición de cuentas. La identificación de patrones y tendencia en los datos puede ser de gran ayuda para tomar decisiones informadas y mejorar la eficacia de las iniciativas. Un ejemplo de su implementación es el de la **Asociación Civil SonRisas** que utiliza la herramienta **Tableau**, de visualización de datos interactivos, integrada a **Salesforce**. Desde su incorporación ha conseguido reportes de información accesibles y confiables, que les ha permitido hacer un seguimiento real de la asistencia a sus beneficiarias.

2

EMPODERAR A UNA RED DE PERSONAS EMPLEADAS Y VOLUNTARIAS TRASCENDIENDO LAS BARRERAS ESPACIOTEMORALES.

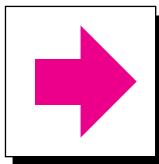
Para ello, las entidades deben valorar cuatro elementos:

- **Seguridad de dispositivos, datos y recursos en línea.** La capacidad de las personas relacionadas con la entidad para acceder de manera remota a la red de la entidad, con tecnología configurada para garantizar la seguridad y la privacidad de la información.
- **Tecnología optimizada para dispositivos móviles.** Se trata de la existencia o no de herramientas optimizadas para dispositivos móviles, esenciales para la acción social sobre el terreno, ya sea para la recolección de datos o para facilitar el acceso de las personas beneficiarias a la oferta de servicios.
- **Formación y autoevaluación.** Existencia de oportunidades y procesos para la formación continua del equipo de trabajo. Con nuevas tecnologías, múltiples sistemas, más recopilación de datos, etc., el trabajo puede volverse más complejo y es necesario ofrecer soluciones para que las personas del equipo se sientan más cómodas en entornos de trabajo que cambian rápidamente.
- **Espacios de coideación y emprendimientos abiertos a todo el equipo** para promover la innovación interna y en alianza con otros actores sociales.

Un excelente ejemplo de esta clave lo encontramos en el ámbito de atención sanitaria, donde la formación continua de los equipos dispersos es clave. Médicos sin Fronteras ha puesto en marcha tres iniciativas para la formación especializada y digital de su personal desplegado en diversos países: Tembo (para mejorar la gestión de la operativa); MSF Covid-19 (sobre protocolos de atención sanitaria a profesionales de primera línea); y Digital Pioneers, kit que, a través de la gamificación, forma a su personal en competencias digitales y principios de la organización. Más de 21.300 usuarios únicos utilizaron estas herramientas y la organización se ahorró un 30% en formación y tiempo.

¿CUÁLES SON LAS BUENAS PRÁCTICAS E INICIATIVAS DE REFERENCIA?

Lo descubrirás en las siguientes fichas



4

088 089

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?



ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

www.accioncontraelhambre.org

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Transformación digital organizacional: cultura digital y ecosistema de servicios digitales.

COLECTIVO USUARIO

Personal de la organización y la propia organización.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Transformación digital integral.

RETO AL QUE ATIENDE

Multiplicar el impacto que genera la organización social mediante la mejora de su capacidad operativa y analítica.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Aprovechar las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías para optimizar y transformar la forma en la que opera y los servicios que ofrece. Lleva a cabo una transformación profunda de la organización, basada tanto en la generación de servicios digitales innovadores, como en la creación de una cultura que le permita aprovechar todo su potencial digital. Con cinco líneas de trabajo: cambio cultural, automatización de procesos de trabajo internos, sistematización y optimización de la forma en la que se llevan a cabo las iniciativas en terreno, mejora de la capacidad analítica; y la puesta en marcha de proyectos de innovación digital. El objetivo de esta transformación es hacer más resiliente a la organización ante el potencial de disrupción que crean las nuevas tecnologías y, al mismo tiempo, aprovechar el valor de los nuevos activos que genera la transformación digital para avanzar con la misión.

RESULTADO

- Ha desarrollado un ecosistema digital basado en más de 30 herramientas digitales que digitalizan y/o automatizan procesos organizativos internos y ofrecen servicios digitales a los *stakeholders*.
- Ha puesto en marcha una plataforma analítica que permite sistematizar la generación de conocimiento a partir de los datos que genera, así como programas de formación tecnológica y *expertise* analítico dirigidos a las personas que forman parte de la organización en el mundo.
- Está desarrollando distintos proyectos de innovación digital entre los que se encuentran sistemas de monitoreo y alerta temprana global, y una solución móvil que permite simplificar el diagnóstico de la malnutrición SAM.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL

MISIÓN

Salvar vidas eliminando el hambre a través de la prevención, la detección y el tratamiento de la desnutrición. Desde la emergencia al largo plazo, aborda las consecuencias y causas del hambre. Asimismo, trabaja contra el desempleo y por la inclusión sociolaboral de personas con dificultades de acceso al mercado de trabajo.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Niños y niñas desnutridos.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Acción humanitaria.

ALCANCE TERRITORIAL

Internacional.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

- <https://www.accioncontraelhambre.org/es/sam-photo-diagnosis>
- <https://www.plataforma2030.org/es/innovacion-y-transformacion-digital-en-las-ong-la-vision-de-accion-contra-el-hambre>



CRUZ ROJA ECUATORIANA

www.cruzroja.org.ec

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Plataforma *E-Learning* de Cruz Roja Ecuatoriana.

COLECTIVO USUARIO

Voluntarios y personal rentado de Cruz Roja Ecuatoriana.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Reforzar las competencias, habilidades técnicas y conductuales de los voluntarios y personal rentado de la organización.

RETO AL QUE ATIENDE

Formación y Capacitación permanente, a través de la plataforma *E-Learning*.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Una plataforma que permite lanzar constantemente cursos de formación innovadores, asincrónicos, enfocados en la necesidad institucional, en el que los voluntarios y personal rentado, pueden capacitarse las 24 horas del día, los siete días de la semana, en la modalidad autoformación y al finalizar el curso cuentan con un certificado de aprobación avalado por la organización.

RESULTADO

Los 8.000 voluntarios y personal rentado se capacitarán en la plataforma *E-Learning*, con la finalidad de fortalecer sus capacidades técnicas y conductuales, tanto en el accionar humanitario, como la gestión institucional, para cumplir con los objetivos estratégicos de Cruz Roja Ecuatoriana (CRE).



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Cruz Roja Ecuatoriana trabaja para aliviar y prevenir el sufrimiento humano, promoviendo comunidades resilientes orientadas al desarrollo sostenible, mediante el accionar neutral e imparcial de su personal humanitario y el continuo desarrollo de la Sociedad Nacional, sustentados en los Principios Fundamentales del Movimiento.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Comunidades en situación de vulnerabilidad.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Acción humanitaria.

ALCANCE TERRITORIAL

Internacional.



AEDIN – ASOCIACIÓN EN DEFENSA DEL INFANTE NEUROLÓGICO

www.aedin.org

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Plataforma de Posgrados y Cursos on Line.

COLECTIVO USUARIO

Profesionales del área de salud y medicina de habla hispana.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Con el fin de ampliar las posibilidades de formación de aquellos profesionales que, por la distancia geográfica u otros motivos, no pueden cursar un posgrado en forma presencial, AEDIN brinda sus Posgrados en modalidad a distancia.

RETO AL QUE ATIENDE

Capacitación y educación a distancia.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Esta modalidad permite al estudiante no solo acceder al material de las clases a través de la Web (complementado con material de lectura y videos que se le envían por correo), sino también participar de manera on-line de las diversas actividades de discusión, entrega de trabajos prácticos y evaluación continua por parte de los docentes.

RESULTADO

Más de 4.300 profesionales capacitados a través de nuestros posgrados y cursos.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Educación y Rehabilitación a niños y jóvenes con parálisis cerebral y otros trastornos del desarrollo; impulsando competencias motoras, cognitivas, de comunicación, y socioemocionales; con el objetivo de lograr progresos en su calidad de vida.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Niños y jóvenes con trastornos neurológicos.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Discapacidad.

ALCANCE TERRITORIAL

Argentina, con foco en Ciudad de Buenos Aires. Alcance también en países de habla hispana.

4

090 091

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://plataformavirtual.cruzroja.org.ec/>

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.aedin.org/pag?url=formacion/posgrados&id=22>



AQUÍ ESTOY

www.aquiestoy.chat

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Aquí estoy chat.

COLECTIVO USUARIO

Personas que buscan contención.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Permite acortar distancias entre los usuarios y los servicios de contención emocional.

RETO AL QUE ATIENDE

El acceso a la primera ayuda psicológica.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Capacitación online de voluntarios y creación de un canal de WhatsApp para la contención emocional.

RESULTADO

Más de 500 voluntarios capacitados en técnicas de escucha empática, 20.000 horas online y más de 9.000 personas que contaron con conversaciones para su bienestar.

4

092 093

¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

https://www.youtube.com/watch?v=T1j_82NPU9U



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Reducir la soledad humana, promoviendo la empatía.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Personas que busquen recibir escucha empática o aprender sobre ella.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Salud y bienestar.

ALCANCE TERRITORIAL

Internacional.



FUNDACIÓN POTENCIAR SOLIDARIO

www.potenciarolidario.org

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Programa Potenciar Logros

COLECTIVO USUARIO

Los equipos de administración y gestión de las ONG que participan del programa

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Mejorar los procesos administrativo-contables de las ONG y la gestión de información para toma de decisiones a niveles operativos y estratégicos

RETO AL QUE ATIENDE

Facilitar y simplificar la gestión administrativa contable y hacer más eficiente y transparente dicha gestión, permitiendo potenciar el crecimiento sustentable con foco social

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Una plataforma integral administrativa contable sobre el sistema Oracle Netsuite. No sólo orientada a la parte administrativa, sino también a los procesos y buenas prácticas como cultura organizacional.

La plataforma proporciona:

- La configuración de Netsuite para todas las ONG.
- Plan de cuentas unificado.
- Organización de la información con criterios comunes (Centros de Costo, Focos de Gestión, etc).
- Formas de operar y movimientos comunes.

El programa ofrece:

- Entrenamiento: Capacitación en la solución para las nuevas ONG y para todo nuevo miembro de una ONG del Programa. Para las nuevas ONG también se gestionan las licencias y se configura Netsuite.
- Soporte: para todas las ONG participantes del programa, a través de reuniones semanales, se tratan consultas de las ONG y se desarrollan nuevos temas.
- Portal Logros: A través del portal presentamos tutoriales sobre todos los temas tratados en entrenamiento y en evolución.
- Acompañamiento: Cada ONG cuenta con un acompañante como referente del Programa para consultas y planteo de objetivos anuales.
- Es un programa en continuo movimiento, ya que los temas que van surgiendo tanto por regulaciones, como por necesidades de las ONG, se van incorporando a la solución

RESULTADO

- 40 ONG participantes del Programa.
- Continuidad de la solución en las ONG, más allá de la rotación del personal administrativo.
- Información consolidada y clasificada, disponible para consulta y análisis.
- Adquisición de procesos y buenas prácticas, digitalización de los procesos.
- Presentación de cierre de ejercicio en tiempo y forma.
- Reducción en tiempos de elaboración y presentación de informes.
- Manejo de presupuesto anual.
- Comunidad de Administradores con más de 60 miembros.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.youtube.com/watch?v=08qDsYgWu3Y>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Acompañar organizaciones sociales especialistas en temáticas sociales, que están en contacto directo con las personas más vulnerables, a través de programas que potencien sus capacidades de gestión, comunicación, voluntariado y fondeo para impulsar el crecimiento sustentable y con foco social por la dignidad de cada persona.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Equipos rentados y voluntarios de ONG.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Voluntariado, personas vulnerables.

ALCANCE TERRITORIAL

Argentina, nivel nacional.



FUNDACIÓN YEPEZ A.C.

www.tortugasfundacionyopez.com

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Foto-Identificación de tortugas marinas.

COLECTIVO USUARIO

Organización, comunidad científica, usuarios de la fundación.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Mejorar el trabajo de la organización por tener acceso real a los datos a analizar.

RETO AL QUE ATIENDE

Mejorar el sistema de obtención de información sobre las hembras anidadoras, biología reproductiva, estadísticas de sobrevivencia, fidelidad al sitio de anidación, rutas migratorias, aumento o disminución de las colonias.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La utilización de la herramienta de Foto-Identificación es una técnica no invasiva para identificar las hembras individuales y poder obtener más información sobre ellas, como biología reproductiva, estadísticas de sobrevivencia y rutas migratorias. Se está creando un base de datos de las tortugas marinas en la zona y se está trabajando en conjunto con el Wildlife Photo-ID Network y sus miembros expertos, tanto de diferentes partes del mundo, como de diferentes áreas de estudio: desde científicos y biólogos, hasta especialistas en computación y identificación fotográfica.

RESULTADO

Una base de datos con el registro de cada ejemplar que anida en 26 km de litoral costero en las costas del Golfo de México. Ha mejorado la colaboración entre expertos de todo el mundo, permite estudiar alternativas para la conservación de las tortugas marinas en peligro de extinción.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Protección y preservación del medio ambiente, especies en peligro de extinción, tortugas marinas. Reversión del daño al equilibrio ecológico en el Golfo de México, en la zona centro-norte de Veracruz, implementando diversos proyectos estratégicos ambientales.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Tortugas marinas.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Medio ambiente.

ALCANCE TERRITORIAL

Internacional con foco de intervención en el Golfo de México (zona centro-norte de Veracruz).

MÉDICOS SIN FRONTERAS

<https://www.msf.es/>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Tembo.
MSF COVID-19.
Digital Pioneers.

COLECTIVO USUARIO

Personal MSF.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

En la formación del personal y mejora de la eficiencia de los servicios prestados.

RETO AL QUE ATIENDE

Mejorar la formación del equipo de trabajo en terreno. Un reto asociado a la formación del personal en terreno es la carencia de habilidades digitales, presente en la mayoría de los equipos y países.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

- Tembo. Sistema de aprendizaje cuyo objetivo es mejorar la gestión de las operaciones. Ofrece oportunidades de formación y desarrollo a todo el personal de MSF, tanto en el terreno como en las oficinas.
- MSF Covid-19. Aplicación para información y formación para profesionales que se encuentran en primera línea y en pleno contexto COVID-19. Dirigida a profesionales de la salud, especialistas en geriatría y personal encargado del cuidado de personas mayores, así como para autoridades civiles y de salud, y plataformas de coordinación de respuesta a la pandemia.
- Digital Pioneers. Kit para desarrollar las competencias digitales al tiempo que proporciona un conocimiento transversal sobre los principios de la organización. Basado en la gamificación de historias reales del terreno, ofrece una experiencia de aprendizaje de vanguardia.

RESULTADO

Ha conseguido un 30% de reducción de costes de formación y de tiempo. Estas soluciones permiten que el personal de MSF tome las riendas de su propio aprendizaje y acceda a todos sus recursos. Además, mejoran la adquisición de habilidades digitales del personal y su productividad. En 2021 hubo más de 21.300 usuarios únicos (cantidad de usuarios que se conectaron al menos una vez durante el año 2021).



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Preservar la vida y aliviar el sufrimiento dentro del respeto a la dignidad, con la voluntad de restablecer al ser humano su capacidad de elección y autonomía. Premio Nobel de la Paz 1999.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Personas amenazadas por conflictos armados, violencia, epidemias o enfermedades olvidadas, desastres naturales y exclusión de la atención médica.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Acción médico-humanitaria.

ALCANCE TERRITORIAL

Internacional.

4

094 095

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<http://www.tortugasfundacionyopez.com/foto-identificacioacuten.html>

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://play.google.com/store/apps/details?id=appappmsfcovid19org.wpapp>
<https://tembo.msf.org/mod/page/view.php?id=662&lang=es>
<https://www.thesocialvimcollective.com/es/medicos-sin-fronteras-app-de-alfabetizacion-digital/>



RESULTADO 3. OPTIMIZAR PROCESOS PARA ACELERAR LA ACCIÓN SOCIAL

¿PARA QUÉ SIRVE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RELACIÓN CON LA ACELERACIÓN DE LA ACCIÓN SOCIAL?

La atención a las personas beneficiarias es el pilar fundamental de las organizaciones sociales. Se trata de su “columna vertebral” y resulta esencial para lograr su impacto. La transformación digital presenta una oportunidad real para revisar y mejorar los procesos y las operaciones clave en este ámbito, con el objetivo de:

- Ofrecer una solución más efectiva e integrada a las demandas y necesidades de las personas atendidas.
- Enfocarse en la prevención y en el monitoreo continuo de las personas, no solo en la ayuda puntual.

Estas mejoras pueden darse en muchas ocasiones a través de herramientas y mecanismos sencillos, pero con impacto en procesos de prevención y atención de gran relevancia. Un ejemplo de ello es el uso de la tecnología de seguimiento ocular o *eye tracking*, que permite a personas con limitaciones de movilidad controlar un ordenador con precisión mediante los movimientos de los ojos. La Asociación Pro-Personas con Parálisis Cerebral (APAC) en Ciudad de México ha implementado esta herramienta con el fin de mejorar la comunicación y la calidad de vida de niños, jóvenes y adultos con parálisis cerebral y discapacidad intelectual.

Otro caso, en Perú, es el del Voluntariado Metropolitano de Lima que, a través de la iniciativa virtual La Hora del Recreo, ofreció durante la pandemia, actividades lúdicas que permitieron reforzar la capacidad motriz de niños y niñas, pacientes de oncología. La actividad sigue activa y han participado ya más de 534 voluntarios y 834 beneficiarios de los albergues Casa Magia, Casa Ronald McDonald y Casa hogar Sichi Roca de Lima.

En relación con la gestión de la intervención social, la transformación digital puede servir para mejorar los procesos y hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles, posibilitando:

- Procesos transversales para la interacción, generación y transferencia de conocimiento entre programas de la misma entidad y de otras organizaciones sociales.
- Un sistema integrado de información basado en la conexión de las herramientas y procesos (CRM, *marketing digital*, etc.) que permita el acceso au-

tónomo y en red, e incrementa el volumen, la interrelación y la calidad de los datos para su análisis.

Un ejemplo de esta clave lo encontramos en la creación de Colunga Conecta, una comunidad digital pensada para facilitar la interacción entre las distintas organizaciones pertenecientes a la red de Fundación Colunga en Chile. La iniciativa ha permitido a las organizaciones miembro interactuar, trabajar en comunidad y cocrear proyectos, así como también ampliar el ámbito de acción, al permitir la participación de organizaciones de otras ciudades o países.

En este eje de actuación también es interesante el caso de Alianza Pro Bono en Perú que, a través de su plataforma digital, ha podido canalizar y gestionar de modo integral y eficiente las solicitudes de ayuda legal gratuita a personas en situación de vulnerabilidad y organizaciones que asisten a tales personas. La herramienta ha facilitado la comunicación, tanto interna como externa de la entidad, permitiendo la articulación de una red de 16 organizaciones de abogados y más de 200 organizaciones de la sociedad civil.

En un sentido similar, la experiencia de Banco de Alimentos es un ejemplo muy relevante de cómo la digitalización contribuye a optimizar procesos complejos, como es en su caso la logística de absorber donaciones pequeñas y maximizar la vida útil de los alimentos. A través de la APP Misión Entrega, Fundación Banco de Alimentos Argentina permite a los donantes hacer sus ofrecimientos de forma rápida y sencilla, y convoca a personas voluntarias a realizar el recorrido de retiro y entrega, ayudando a las instituciones beneficiarias en lo que refiere a la logística.

En relación con la atención directa a las personas beneficiarias, la transformación digital puede ofrecer:

- **Opciones ágiles de información y comunicación con otros actores sociales para dar respuestas conectadas e integrales a las necesidades de las personas atendidas.** De nuevo Banco de Alimentos, en su delegación de Barcelona (España), proporciona una experiencia de interés. Ha aplicado tecnología *blockchain* en la llamada App Gran Recapte que ha posibilitado la implicación del pequeño comercio en la campaña de recaudación de alimentos. En solo tres clics el comerciante puede registrar una donación a la compra de alimentos. Mediante tecnología *blockchain*, estas donaciones se registran en una cadena que las vincula a una entidad social que opera en la misma localidad o barrio donde está establecido el comercio.
- **Aceleración en los procesos de conocimiento, identificación de personas beneficiarias y necesidades a través de análisis de datos.** De nuevo, en este punto, se pueden aplicar herramientas sencillas pero muy útiles. Así la en-



096 097

**¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?**

4

098 099

¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?

tividad Fundación Más Humanidad, dedicada a paliar la extrema pobreza en Argentina, ha implementado el **software** INAY que permite un seguimiento integral en casos de desnutrición infantil.

- **Aceleración y eliminación de barreras espaciotemporales en la atención a las personas.** Un ejemplo relevante de ello es el programa peruano “Los Abuelos de Todos” de Voluntariado Metropolitano de Lima. También es destacable la experiencia de Sociedad Venezolana para Niños, Adolescentes y Adultos con Autismo (Sovenia) en Venezuela. A través de conexiones telefónicas, o plataformas de **mensajería directa** como WhatsApp, comenzó a dar respuesta a necesidades puntuales sobre temas de tratamiento, conducta, exámenes de laboratorio y chats educativos, de personas con espectro autista, sus familias y personal cuidador o docente.

- **Más posibilidades de conexión, vinculación y canales de participación de las personas beneficiarias, con opción de generar comunidades de apoyo y aprendizaje, a través de entornos digitales seguros.** Desde este planteamiento la Asociación en Defensa del Infante Neurológico (AEDIN) lanzó en el 2020 un módulo de teleterapia con el objetivo de seguir atendiendo de forma constante a todos los usuarios de la organización, sin perder de vista el abordaje interdisciplinario, que permite obtener una visión global de cada paciente y su familia. A través de la plataforma se logró mantener el 95% de las terapias que se brindaban, con independencia del sitio donde se encontrasen las personas.

Un caso similar se ha dado para Nu3 de Colombia que, para continuar ofreciendo servicios y la formación a las personas usuarias de la organización, creó “El Desparche”, espacio de formación colectivo formalizado a través de encuentros en vivo por Facebook Live, entre personas jóvenes y líderes en formación. El importante nivel de difusión alcanzado puso en evidencia el alto valor de la iniciativa como herramienta formativa para adolescentes y jóvenes en temas tabú, como la promoción de derechos sexuales y reproductivos.

- **Ampliación y diversificación de herramientas de comunicación que favorecen el acceso a la información y un seguimiento personalizado.** Como ejemplo ilustrativo, se encuentra la plataforma virtual de estudios *Passport to Success Explorer (PTS)* implementada por la Fundación de Apoyo a la Juventud en México. Se trata de una formación en habilidades blandas dirigido por instructores de clase mundial de la International Youth Foundation (IYF) con el objetivo de reducir la brecha de **soft skills** entre las oportunidades de empleo actuales y las personas jóvenes que buscan empleo. De nuevo, en este punto la entidad Fundación Barco en Colombia, desarrolló junto a *Discovery, Computadores para Educar* y USAID,

la plataforma Pasos Seguros. La iniciativa busca mitigar el riesgo de accidentes causados por minas antipersonales, municiones sin explotar y armas trampa a través del uso de estrategias en Educación en el Riesgo de Minas (ERM).

- **Sistemas Aumentativos y Alternativos de Comunicación (SAAC) que posibilitan la accesibilidad y, por ende, la atención a la diversidad.** En este apartado, la entidad referencial es ONCE. Como muestra, entre sus múltiples iniciativas de impacto relevante, se encuentra la realizada en alianza con Amazon: la Biblioteca Digital ONCE que a través de un asistente de voz inteligente, Alexa, permite que todos sus afiliados tengan acceso en audio a todo el catálogo de libros de la entidad.

¿CUÁLES SON LAS CLAVES PARA VALORAR Y AVANZAR?

Para poder optimizar procesos que aceleren la acción social a través de la transformación digital, las entidades sociales deben avanzar en primer lugar:

1

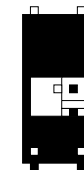
COMBATIR LA BRECHA DIGITAL DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS

Para que la atención directa a las personas pueda beneficiarse de la tecnología, tanto en lo que concierne a la calidad como al alcance del servicio, es necesario abordar el acceso, el uso y la calidad de uso de la tecnología por parte de los colectivos que más padecen la **brecha digital** (ver Reto social: incidencia de la brecha digital en los colectivos vulnerables).

En Latinoamérica hay varias entidades con esta misión. Fundación Potenciar Solidario de Argentina, por ejemplo, aborda de forma eficiente este reto a través del programa Brecha Digital, que brinda acceso a dispositivos, conectividad y conocimiento de recursos digitales a sectores vulnerables. El trabajo se hace a través de organizaciones que a nivel territorial atienden directamente a los colectivos beneficiarios.

Otro caso relevante en este apartado es el de Fundación Honra en Chile que, a través de la iniciativa Orientación Profesional Virtual y Formación Digital, capacita mujeres en el desarrollo de competencias digitales, fundamentales a la hora de insertarse laboralmente o emprender. También, en este punto es interesante destacar la capacitación en Smartphones que ofrece la organización chilena Fundación de las Familias; ha formado desde el 2021 a más de 1.800 personas mayores, permitiendo su inclusión y el fortalecimiento de vínculos con familiares.

Pero, para alcanzar este tercer resultado clave, optimizar los procesos para acelerar la acción social y mejorar el impacto, todos los informes nacionales e internacionales sobre el tercer sector señalan que **es preciso avanzar tecnológicamente de forma simultánea** en los siguientes puntos (algunos ya mencionados en puntos anteriores):



2

ESTABLECER UNA HOJA DE RUTA CLARA PARA LA ADOPCIÓN DE LA NUBE

Se trata de aplicar un modelo de almacenamiento de la información accesible de manera remota. Para ello, las entidades deben valorar dos puntos:

- **Estrategia tecnológica.** El grado en el que la entidad tiene desarrollada una estrategia para utilizar la tecnología para la mejora continua de la entidad, migración de datos, operaciones y procesos a la **nube**.
- **Infraestructura informática.** Grado en el que la entidad lleva el registro de los costes de la infraestructura informática o tecnológica que utiliza y de su necesaria actualización.

3

ESTABLECER UNA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ESCALABLE Y CONFIABLE

La **escalabilidad** de un sistema informático es su capacidad de cambiar de tamaño y configuración para adaptarse a circunstancias cambiantes. Para ello, las entidades deben valorar tres elementos:

- **Operaciones digitalizadas.** Este punto se refiere al grado en el que la entidad utiliza tecnología para planificar y gestionar sus operaciones (financieras, donaciones, presupuesto, gestión del conocimiento, recursos humanos, servicios, entre otras) y la manera en la que estas tecnologías están integradas entre sí.
- **Conectividad.** El grado en que las tareas que realizan los equipos de trabajo de la entidad se hacen de manera *on-line* u *off-line*, y la posibilidad de compartir y sincronizar esas tareas con la nube y de manera remota.
- **Automatización de procesos administrativos.** El grado de automatización que existe en la administración de los programas y servicios ofrecidos a las personas beneficiarias y/o los canales de conexión entre las áreas y departamentos de la entidad.

4

ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE DATOS Y SEGURIDAD

Para ello, la entidad debe valorar cuatro elementos:

- **Política de datos y privacidad.** Existencia o no de políticas y procesos para la protección de privacidad y datos de personas con las cuales la entidad se relaciona; conocimiento interno y nivel de adherencia a los estándares nacionales e internacionales esperados.
- **Ciberseguridad.** En concreto, valorar en qué medida la infraestructura digital actual que tiene la entidad respalda, o actúa en contra, de su compromiso con la seguridad y la privacidad de sus socios clave.

5

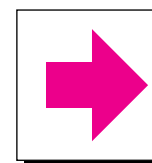
AGILIZAR EL PROCESO DE GESTIÓN DE SUBVENCIONES Y CAPTACIÓN DE FONDOS

Como ya se enunció anteriormente, en el punto sobre fortalecimiento de la relación con los donantes (personas o instituciones), las entidades deben valorar tres elementos:

- **Búsqueda de oportunidades.** La forma en que la entidad busca y selecciona oportunidades de financiamiento a las que destinará tiempo y recursos.
- **Reporte.** El proceso y método que lleva a cabo la entidad para reportar y visualizar el impacto en función del presupuesto recibido.
- **Priorización.** La forma en que la entidad prioriza una oportunidad de financiación sobre otras y la importancia de utilizar tecnologías para mejorar el proceso de presentación de propuestas.

¿CUÁLES SON LAS BUENAS PRÁCTICAS E INICIATIVAS DE REFERENCIA?

Lo descubrirás en las siguientes fichas

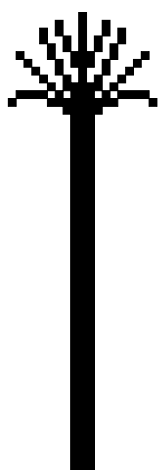


4

100

101

¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?





4

102 103

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

VOLUNTARIADO METROPOLITANO DE LIMA

<https://www.facebook.com/VoluntariadoMunicipalLima>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

La Hora del Recreo.

COLECTIVO USUARIO

Niños y niñas pacientes oncológicos.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

En la optimización y mejora de los servicios a los usuarios.

RETO AL QUE ATIENDE

La necesidad de reforzar las capacidades motrices de niños y niñas en situación de vulnerabilidad.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

En el marco de la pandemia ocasionada por la COVID-19 y el Estado de Emergencia declarado por el Estado peruano, los espacios de ocio y recreación para estos colectivos infantiles se vieron muy limitados, ya que debido a sus comorbilidades son más vulnerables. La Municipalidad Metropolitana de Lima, a través de la Gerencia de Participación Vecinal, optó por la realización de un programa virtual de acompañamiento a niños, niñas y adolescentes residentes de albergues aliados, reorientando sus iniciativas adaptándolas a la coyuntura nacional y según las necesidades que se han visto reflejadas en este estado de emergencia.

El programa virtual consistió en actividades lúdicas realizadas por Zoom y Google Meet. Los voluntarios realizaban las actividades o mostraban videos interactivos que los niños y niñas podían visualizar por medio de proyección en sus centros de cuidado. La coordinación y programación de materiales y participación de los voluntarios se realizó 100% de manera remota a través de WhatsApp.

RESULTADO

Hasta 2022 han participado 534 voluntarios y 834 beneficiarios de los albergues Casa Magia, Casa Ronald McDonald y Casa Hogar Sinchi Roca.

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Los Abuelos de Todos.

COLECTIVO USUARIO

Adultos mayores residentes en albergues de Lima.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Mejora el servicio a los usuarios.

RETO AL QUE ATIENDE

Acompañar a los adultos mayores residentes de albergues de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La iniciativa de Los Abuelos de Todos se gestiona a través de WhatsApp, y los juegos lúdicos como el bingo, se dirigen a través de Zoom o Google Meet, y se proyecta para los adultos mayores. A la par, se realizan actividades presenciales.

Los voluntarios participan en actividades lúdicas con los adultos mayores del albergues donde impactan. Con ello se promueve el cuidado de la salud mental y la distracción en los adultos mayores independientes (física y mentalmente) y de dependencia parcial de tipo física, de los albergues donde se actúa y se incentivan relaciones de compañerismo entre los albergados.

RESULTADO

· 150 adultos mayores beneficiados por la iniciativa.
· 50 voluntarios participantes.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Un grupo de ciudadanos agentes de cambio impulsados por una vocación de servicio, que responde a las necesidades de la ciudadanía a través de la creación de iniciativas de voluntariado.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Niños y niñas en situación de vulnerabilidad por enfermedades y problemas con los estudios; y adultos mayores en albergues.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Municipio.

ALCANCE TERRITORIAL

Perú, nivel local: Lima Metropolitana.



APAC, I.A.P. ASOCIACIÓN PRO PERSONAS CON PARÁLISIS CEREBRAL

www.apac.mx

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Comunicación con el uso del IrisBond.

COLECTIVO USUARIO

Niños, niñas, jóvenes y adultos con parálisis cerebral y/o discapacidad intelectual.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Mejora en la vida diaria de los usuarios al poder tener una mejor comunicación funcional y habilidades cognitivas.

RETO AL QUE ATIENDE

Mejorar la comunicación y la calidad de vida de niños, niñas, jóvenes y adultos con parálisis cerebral y/o discapacidad intelectual.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Irisbond es un dispositivo de alta tecnología que nace en 2013 para permitir a personas con movilidad reducida controlar de forma precisa un ordenador a través del movimiento de los ojos, a fin de mejorar su autonomía en cuanto a la comunicación y control del entorno. Las personas que presentan impedimentos para conseguir una comunicación oral funcional pueden usar IrisBond para controlar el ordenador con la mirada y expresar así sus necesidades, opiniones, emociones, logros, aprendizajes, etc.

RESULTADO

Favorece el desarrollo de sistemas de comunicación para la socialización y habilidades de aprendizaje, a través de los programas de reforzamiento de niños, jóvenes y adultos con parálisis cerebral y otras discapacidades. Cada año se atiende e impacta a 100 beneficiarios en el Programa de Comunicación y Lenguaje. Permite la comunicación a distancia entre pacientes. Mejor atención a los usuarios porque el programa se adapta a los distintos niveles de complejidad.

4

104 105

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

Uso del irisbond como herramienta de comunicación aumentativa:
<https://youtu.be/PD6lztBZen0>
<https://youtu.be/Z3wbP9iPOas>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Mejorar la calidad de vida de las personas con parálisis cerebral a través de 80 servicios en tres áreas: Servicios de Salud y Rehabilitación, Educación Formal y Educación Alternativa.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Personas con parálisis cerebral y discapacidades afines.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Sanidad.

ALCANCE TERRITORIAL

México, nivel regional: Ciudad de México y Estado de México.



FUNDACIÓN COLUNGA CHILE

www.fundacioncolunga.org

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Colunga Conecta.

COLECTIVO USUARIO

Organizaciones de la sociedad civil miembros de la red Colunga.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Interacción remota-virtual de las organizaciones de la sociedad civil.

RETO AL QUE ATIENDE

Tener un espacio virtual para seguir trabajando en comunidad con todas las organizaciones de la red Colunga, durante las restricciones de la pandemia por COVID-19.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Colunga Conecta es una comunidad digital / virtual para facilitar la interacción entre las distintas organizaciones de la sociedad civil pertenecientes a la red Colunga. En este espacio virtual las organizaciones pueden interactuar y trabajar en comunidad para cocrear proyectos, tener conversaciones que luego escalen hacia un proyecto o hacia política pública, y compartir experiencias. El espacio también permite conectar a otras organizaciones que no necesariamente estén en la misma ciudad, ni en el mismo país, permitiendo ampliar la red Colunga.

RESULTADO

- Ha mejorado la gestión y comunicación con toda la red.
- Llegar a más organizaciones de todo el territorio.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Superar la pobreza de niñas, niños y adolescentes, promoviendo la innovación social, la incidencia en políticas públicas y fortaleciendo el ecosistema de la sociedad civil.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Niños, niñas y adolescentes en situación de pobreza. Organizaciones de la sociedad civil que trabajan en temáticas de infancia.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Organizaciones de la sociedad civil.

ALCANCE TERRITORIAL

Chile, nivel nacional.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

Colunga HUB: <https://youtu.be/GjLCqpzcgbA>
Colunga Conecta: <https://www.youtube.com/watch?v=fVnlFRw8Nyo>



ALIANZA PRO BONO

<https://plataforma.alianzaprobono.pe/>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Plataforma Alianza Pro Bono.

COLECTIVO USUARIO

Alianza Pro Bono, sus organizaciones miembros y los Centros de Atención Legal.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

La organización miembro de la Alianza.

RETO AL QUE ATIENDE

Canalizar las solicitudes de ayuda legal de los clientes pro-bono, personas en situación de vulnerabilidad, organizaciones no lucrativas y organizaciones miembros.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Plataforma virtual donde coordinar todas las solicitudes de trabajos pro-bono, proponiendo y asignando los casos que provienen de particulares o de los Centros de Atención Legal a las Organizaciones de Abogados. Los Centros de Atención Legal también pueden añadir su solicitud de ayuda legal a la plataforma y la Dirección Ejecutiva se encarga de calificarlo como pro-bono.

Los Coordinadores Pro Bono de cada Estudio reciben una alerta cada vez que se ingresa un nuevo caso a la plataforma virtual, de manera que puedan derivar a sus Organizaciones aquellos casos que están en condiciones de atender.

RESULTADO

A nivel interno de la organización, la plataforma permite llevar de manera ordenada y eficiente la comunicación sobre los casos pro-bono con las organizaciones miembros, dado que la plataforma notifica a las organizaciones cuando un caso es ingresado a la plataforma y permite visualizar el orden en que los Estudios han manifestado interés para tomar los casos. Además, permite saber el estado del caso pro-bono, si está disponible, se encuentra adjudicado, es histórico o ha sido rechazado.

A las organizaciones miembros le brinda todos los datos sobre los clientes pro-bono, Centros de Atención legal y personas en situación de vulnerabilidad, y los casos pro-bono, tantos los disponibles como los que ya llevaron o se encuentran ejecutando.

A nivel externo, genera que las organizaciones beneficiarias del servicio se puedan registrar una vez para después colocar sus solicitudes de ayuda legal de manera inmediata en cualquier momento, donde estén y de manera simultánea, es decir que pueden ingresar diversas solicitudes de apoyo independientemente de si se encuentran trabajando otra, sin necesidad de comunicarse directamente con alguien de la Alianza Pro Bono y esperar una respuesta. En la misma línea, las organizaciones también pueden conocer el estado de su solicitud.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://plataforma.alianzaprobono.pe/>
<https://www.alianzaprobono.pe/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa-de-Uso-Plataforma-Alianza-Probono-CEAL.pdf>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Realizar trabajos legales pro bono, en favor de personas o comunidades de escasos recursos y en favor de organizaciones que las asisten. Logrando así:

- Facilitar el acceso a la justicia de personas o grupos con escasos recursos.
- Contribuir a la sociedad aportando la experiencia profesional para que cualquier individuo o grupo pueda acceder de manera justa y equitativa a la justicia.
- Apoyar en el desarrollo de organizaciones sin fines de lucro o entidades que promueven el desarrollo humano sostenible y cuyas actividades contribuyen positivamente a la sociedad.
- Generar un alto impacto en la sociedad mediante (i) la difusión del derecho; (ii) el aporte a la formulación de políticas públicas; y (iii) el patrocinio de casos individuales o colectivos.
- Fomentar una cultura de trabajo pro-bono entre los abogados, como muestra de su responsabilidad profesional.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Las organizaciones miembros, las personas naturales en situación de vulnerabilidad y Centros de Atención Legal, organizaciones no lucrativas.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Representación y asesoría legal a personas, comunidades y organizaciones en temas de interés público.

ALCANCE TERRITORIAL

Peru, a nivel nacional.



BANCO DE ALIMENTOS

www.bancodealimentos.org.ar

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Misión Entrega – App Banco de Alimentos.

COLECTIVO USUARIO

Organizaciones Sociales y Voluntariado.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Rescate de micro donaciones, gestión de voluntarios y entrega de alimentos entre organizaciones.

RETO AL QUE ATIENDE

Ayudar al que sufre hambre y evitar el desperdicio de alimentos.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Una aplicación que conecta donante y organización social, para hacer más eficiente, rápida y fácil la donación de alimentos.

Los voluntarios simplemente tienen que:

1. Bajarse la APP.
2. Aceptar cuando le llegue una notificación de donación.
3. Pasar a buscar la donación.
4. Llevarla a la organización.

RESULTADO

Mejora de la gestión y logística de las donaciones.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Ayudar al que sufre hambre.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Comedores y otras organizaciones sociales.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Pobreza, voluntariado, alimentación.

ALCANCE TERRITORIAL

Argentina, a nivel regional: Buenos Aires.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

Explicación App: <https://www.youtube.com/watch?v=mUfpc1D1LCU>
Nota medio de comunicación con testimonio: https://www.youtube.com/watch?v=Tsy6F8S9L_4&t=4s

4

106 107

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?



BANC DELS ALIMENTS DE BARCELONA

<https://www.bancdelsaliments.org/es/>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

App del Gran Recapte.

COLECTIVO USUARIO

Organizaciones Sociales y Voluntariado.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Rescate de micro donaciones, gestión de voluntarios y entrega de alimentos entre organizaciones.

RETO AL QUE ATIENDE

Permitir la inclusión del pequeño comercio de Cataluña en la campaña del "Gran Recapte" (hasta ahora limitada a grandes superficies comerciales). Incrementar la donación de alimentos y gestionarla de manera eficiente para cubrir la creciente demanda de alimentos para personas en situación de vulnerabilidad por la aparición de la Covid-19.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Tecnología *Blockchain* que permite al personal de establecimientos comerciales registrar una donación de dinero destinada a la compra de alimentos, de manera muy sencilla y en solo tres clics, a través de un dispositivo móvil. Esto facilita que los comercios puedan gestionar la recepción de donaciones por parte de sus clientes. Mediante tecnología *blockchain*, estas donaciones se registran en una cadena que las vincula a una entidad social que opera en la misma localidad o barrio donde está establecido el comercio. De esta manera, al finalizar la campaña de captación, las entidades sociales pueden adquirir los productos de alimentación con el importe que tienen disponible en cada establecimiento y según las necesidades de las personas beneficiarias.

RESULTADO

Solo en Cataluña, la edición del evento de captación de alimentos del 2021 (Gran Recapte) consiguió activar 3.000 grandes superficies y 418 pequeños comercios, con la participación de más de 8.500 personas voluntarias.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Ayudar al que sufre hambre.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Comedores y otras organizaciones sociales

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Pobreza, voluntariado, alimentación.

ALCANCE TERRITORIAL

España, nivel regional: Cataluña.



FUNDACIÓN MÁS HUMANIDAD

www.fundacionmashumanidad.org

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Inay - Digitalización de los legajos de los protagonistas para facilitar su seguimiento.

COLECTIVO USUARIO

Profesionales que abordan el tratamiento de recuperación de un niño desnutrido.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Registro de las intervenciones que se realizan sobre el niño para lograr su recuperación.

RETO AL QUE ATIENDE

Mejorar la calidad de registro de la información que facilita la comunicación para la intervención.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Una aplicación que permite digitalizar la historia clínica de cada niño, mejorar el seguimiento, sistematizar datos, analizarlos y mejorar el plan de acción.

RESULTADO

Eliminación de la ineficiencia que supone el registro en papel de las historias clínicas.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Erradicar la pobreza extrema en Argentina, partiendo de poblaciones donde está presente la desnutrición infantil, abordando cada caso de manera integral y acompañando a las familias en la adquisición de herramientas y conocimientos, que les permitan tener un trabajo digno y mejorar su calidad de vida.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Familias vulnerables: con niños desnutridos de 0 a 5 años y mujeres embarazadas.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Pobreza -Salud y Educación.

ALCANCE TERRITORIAL

Argentina, nivel regional: Provincia de Buenos Aires.

4

108 109

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.youtube.com/watch?v=NaVTvJkV4tY>

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.infobae.com/america/soluciones/2021/09/10/como-funciona-inay-el-software-que-permite-un-seguimiento-integral-de-casos-de-desnutricion-infantil/>



SOCIEDAD VENEZOLANA PARA NIÑOS, ADOLESCENTES Y ADULTOS CON AUTISMO (SOVENIA)

<https://sovenia.org>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Asesorías y Orientaciones Online.

COLECTIVO USUARIO

Progenitores de personas con espectro autista, familias y las mismas personas con autismo.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Mayor alcance de los servicios y ayuda a más personas en lugares remotos.

RETO AL QUE ATIENDE

Servicio de calidad oportuno en situaciones difíciles.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

A través de conexiones telefónicas, o plataformas de llamadas como WhatsApp, se ofrece respuesta a necesidades puntuales sobre temas de tratamiento, conducta, exámenes de laboratorio y foro chats educativos a personas dentro del espectro autista, sus familias y personal cuidador o docente.

RESULTADO

- Ayuda a más personas en tiempo real.
- Aumento de ingresos operativos.
- Visualización de la labor.
- Posibilidad de atender población de habla hispana fuera del país, ejemplo creación de una non profit en Miami, Florida (Sovenia USA).

4

110 111

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.mischiquiticos.com/consultorias/>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Promover que las personas con autismo y sus familias puedan actuar como miembros activos de sus comunidades, a través de la difusión y defensa de sus derechos y de la educación e investigación científica relacionada con los Trastornos del Espectro del Autismo.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Niños, Niñas. Adolescentes y Adultos con Trastornos del Espectro del Autismo.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Salud y Psicoeducación, Familia.

ALCANCE TERRITORIAL

Venezuela, nivel nacional (Caracas y algunos estados del país). Incidencia en algunos países como Estados Unidos y España.



AEDIN – ASOCIACIÓN EN DEFENSA DEL INFANTE NEUROLÓGICO

www.aedin.org

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Módulo de tele terapia con múltiples herramientas adaptadas para las respectivas terapias.

COLECTIVO USUARIO

Niños y jóvenes con trastornos neurológicos.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Permite seguir atendiendo de forma constante a todos los usuarios de la Asociación. Sin perder de vista el abordaje interdisciplinario que permite obtener una visión global del paciente y su familia.

RETO AL QUE ATIENDE

Seguir brindando las terapias de los pacientes sin importar donde estén.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Inició en 2020 durante la pandemia, adaptando rápidamente sus sesiones para poder mantenerlas de manera virtual. Se organizaron las sesiones vía Zoom, Google Meet, videollamadas de WhatsApp o llamadas telefónicas, dependiendo de los recursos de cada paciente. Organizándolo de acuerdo con los recursos con los que contaba la familia del paciente, sus dispositivos móviles, computadoras, acceso a internet y los espacios físicos de la casa. En 2021 se fue mutando a una modalidad mixta (virtual y presencial) a medida que se fueron levantando las limitaciones de circulación. En la actualidad se mantienen especialmente en las orientaciones de psicología para los padres, ya que facilita la organización de agendas y de esa manera se logra que los dos progenitores estén presentes en la misma. La plataforma virtual, a la cual se ingresa con un código de usuario y contraseña, permite hacer sesiones o evaluaciones generales a la gente que vive en el interior del país y que se ve imposibilitada de viajar.

RESULTADO

- Mas de 105.000 sesiones de terapia individual brindadas por año.
- En 2020 se logró mantener el 95% de las terapias que se brindaban de manera regular en Aedin. Realizando más de 38.500 sesiones remotas.
- En 2020 Aedin recibió de manera periódica 502 chicos que realizaban sus terapias.
- Generalmente son 6 terapias semanales (2 de kinesiología, 2 de fonoaudiología y 2 de Terapia Ocupacional).



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Educar y Rehabilitar a niños y jóvenes con parálisis cerebral y otros trastornos del desarrollo; impulsando competencias motoras, cognitivas, de comunicación, y socioemocionales; con el objetivo de lograr progresos en su calidad de vida.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Niños y jóvenes con trastornos neurológicos.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Discapacidad.

ALCANCE TERRITORIAL

Argentina, con foco en Ciudad de Buenos Aires. Alcance también en países de habla hispana.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.aedin.org/pag?url=programas/centro-de-rehabilitacion/tratamientos-periodicos&id=18>



FUNDACIÓN DE APOYO A LA JUVENTUD, IAP

www.apoyoalajuventud.org

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Passport to Success Explorer.

COLECTIVO USUARIO

Personas jóvenes de 16 a 24 de años.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

La generación del proyecto de vida de las personas jóvenes, identificando habilidades de comunicación y toma de decisiones.

RETO AL QUE ATIENDE

Desarrollar habilidades para la vida en jóvenes, que les permita fortalecer su ingreso al primer empleo y avanzar en su carrera y proyecto de vida.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Passport to Success Explorer (PTS) es una plataforma virtual de estudios, realizada a través de una asociación entre International Youth Foundation (IYF), McDonald's Corporation, y Arcos Dorados, que implementa Fundación de Apoyo a la Juventud, IAP en alianza con instituciones educativas de nivel medio superior. PTS enseña desde 2004 habilidades para la vida -también conocidas como habilidades blandas, habilidades socioemocionales, habilidades esenciales, habilidades básicas o habilidades para la transición laboral- basadas en estándares internacionales. Se ha trabajado con las entidades educativas para adaptar el número y la combinación de módulos ofrecidos, ya que PTS es flexible: Autogestión, Confianza en sí mismo, Respecting self & others, Trabajo en equipo, Comunicación, Creatividad e innovación, Resiliencia, Toma de decisiones, Gestión de conflictos y Pensamiento crítico y resolución de problemas. Depurado durante más de una década, PTS responde a las necesidades de las empresas, instituciones educativas, gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y los propios jóvenes.

PTS ofrece soluciones a los desafíos globales que incluyen la brecha de habilidades, el futuro del trabajo, los logros de los estudiantes y otras barreras hacia las oportunidades. Es un conjunto de productos y servicios que han demostrado fomentar las habilidades para la vida solicitadas.

- **PTS en presencial:** Ofrece hasta 100 lecciones (varía según el idioma) de las cuales típicamente 30-50 se utilizan en un solo ciclo de capacitación de la PTS. Cada lección tiene una duración de 60 minutos.
- **PTS en línea:** Las soluciones digitales incluyen de 5 a 17 lecciones, dependiendo del producto. Las lecciones son autodidácticas y, en muchos casos, cuentan con módulos de aprendizaje de tamaño reducido, perfectos para aprender en cualquier momento y en cualquier lugar.
- **PTS combinado:** Las soluciones combinadas incluyen hasta 37 horas de contenido didáctico en las lecciones digitales y presenciales.

RESULTADO

- Número de personas pre-inscriptas: 11.223.
- Número de personas que concluyeron al 100%: 11.105.
- Proyección de evaluación de 2022 a 2023.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.passporttosuccess.org/es/la-historia-de-pts>
Video 1era Generación: <https://www.facebook.com/FAJ.IAP/videos/135905088427267> <https://www.youtube.com/watch?v=F3lI3rGCsOo>
Testimonial: <https://www.facebook.com/FAJ.IAP/photos/5199031096819531>
Tutorial: <https://youtube.com/shorts/8oLvMnk31MA?feature=share>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Contribuir al desarrollo integral de personas jóvenes para que sean agentes de cambio social, a través de procesos de formación que enriquezcan su trayectoria y su proyecto de vida.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Personas Jóvenes de 12 a 29 años, empleadores, educadores, ONGs y agencias gubernamentales.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Juventud.

ALCANCE TERRITORIAL

México. Alcance nacional.



FUNDACIÓN BARCO

www.fundacionbarco.org

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Pasos Seguros.

COLECTIVO USUARIO

Comunidades que se encuentren en situación de riesgo por la presencia o sospecha de minas antipersonal en su territorio.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Mitigar el riesgo de accidentes causados por minas antipersonales, municiones sin explotar y armas trampa. Se dirige a niños, jóvenes, mujeres y profesores, así como a autoridades locales y representantes de la sociedad civil.

RETO AL QUE ATIENDE

Apoyar a las comunidades afectadas, fomentando una cultura de comportamientos seguros para reducir el riesgo de sufrir un accidente causados por minas antipersonal, municiones sin explotar y armas trampa. También, masificar la información con material atractivo y asequible que pueda ser entendido por la comunidad.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Plataforma digital a través de una alianza público-privada, donde cada socio aportó desde su experiencia: *Fundación Barco* en el conocimiento de estrategias en Educación en el Riesgo de Minas (ERM) y el territorio; *Discovery* en la construcción de material audiovisual con contenido educativo; *Computadores para Educar* en el desarrollo de contenidos educativos y *USAID* en programas de desarrollo, especialmente con los aportes en monitoreo y evaluación.

RESULTADO

- Generó conciencia pública frente al riesgo de minas antipersonal en el país, a través de la socialización de material pedagógico en televisión y redes sociales con más de 43 millones de visualizaciones.
- El programa contribuyó para que en 17 municipios de Colombia se priorizara la acción integral contra las Minas Antipersona.
- Más de 27 mil personas, miembros de comunidades e instituciones educativas en riesgo, aumentaron sus capacidades para hacer frente a los riesgos causados por las minas antipersonal.
- La Fundación Barco ha sido invitada a participar como asesor en el grupo del *Geneva International Centre For Humanitaria Demining (GICHD)*, que proporciona orientación general e identifica formas de mejorar la integración, eficacia, eficiencia y pertinencia de la ERM en el mundo.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

Episodios de la miniserie para niños: Lalo y Lulu en https://www.youtube.com/watch?v=mgj0nbNyWBE&list=PLvfNCwbS4n0togX2pKgRvf-ysv_J2jlyo
Video Juego - Pasos Seguros: <https://pasosseguros.fundacionbarco.org/jugar/>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Potenciar el desarrollo de modelos educativos sostenibles, adaptables y medibles para mejorar el aprendizaje en niños, niñas y adolescentes, a través de alianzas, incidencia en política pública y gestión del conocimiento, favoreciendo el ámbito rural.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Población en general.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Educación.

ALCANCE TERRITORIAL

Colombia: nivel nacional.



ONCE-AMAZON

<https://cti.once.es/noticias/skill-de-la-biblioteca-digital-de-la-once-para-leer-libros-con-alexa>

NOMBRE

Biblioteca digital – ALEXA.

COLECTIVO USUARIO

Personas con discapacidad.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Mejora la atención a los usuarios del grupo social ONCE.

RETO AL QUE ATIENDE

Permitir a los afiliados que tengan acceso en audio a todas las obras catalogadas disponibles en el Servicio Bibliográfico ONCE a través de altavoces inteligentes.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Una aplicación de Alexa para afiliados a la ONCE se vinculará con su usuario y contraseña de Club ONCE.

La interfaz de reproducción de audio de Alexa permite al *skill* de la Biblioteca Digital ONCE mantenerse en funcionamiento en una capa de ejecución diferente a las de las *skills* convencionales.

Funcionalidades de la *skill*:

- Gestión del catálogo
 - Navegación taxonómica: los contenidos Daisy _ formato de libro accesible ONCE_ son ricos en metadatos que describen la colección. Estos permiten una navegación que responde a un criterio de catálogo por géneros y otras descripciones disponibles.
 - Navegación editorial: Un editor puede establecer categorías que son una propuesta para los lectores.
- Favoritos
 - Biblioteca personal: Los usuarios podrán gestionar su biblioteca personal donde podrán agregar o eliminar títulos, así como crear categorías que podrían estar predefinidas para mejorar la *usabilidad*.
 - Lecturas en curso por actividades (i.e. estudio, ocio).

Lectura y reproducción: La reproducción siempre permitirá volver al punto exacto donde se ha interrumpido la lectura, pero la reproducción podrá navegarse en los capítulos descriptos en el *Navigation Control Center* del Daisy.

RESULTADO

- En noviembre de 2021 se alcanzaron las 15.724 sesiones con una media de 524 sesiones por día y un total de 661 reproducciones.
- Esta funcionalidad permite a los usuarios tener acceso de una forma más dinámica al contenido de libros en audio de la biblioteca de la ONCE a través de sus dispositivos Alexa.

4

114 115

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

https://www.amazon.es/Organizaci%C3%B3n-Nacional-de-Ciegos-Espa%C3%B1oles/dp/B09JZG941G/ref=sr_1_1?__mk_es_ES=%C3%85M%C3%85C5%BD%C3%95C3%91&crd=12M1DJQP8ZR01&dchild=1&keywods=biblioteca+digital+once&qid=1635093954&s=digital-skills&prefix=BIBLIOTE%2Ca-lexa-skills%2C203&sr=1-1
<https://cti.once.es/noticias/skill-de-la-biblioteca-digital-de-la-once-para-leer-libros-con-alexa>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Contribuir a la plena inclusión social de las personas con discapacidad, contribuyendo a hacer efectivo el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación.

COLECTIVO BENEFICIARIO
Personas con discapacidad.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN
La inclusión laboral de las personas con discapacidad.

ALCANCE TERRITORIAL
Internacional.



FUNDACIÓN POTENCIAR SOLIDARIO

www.potenciarolidario.org

NOMBRE

Programa Brecha Digital.

COLECTIVO USUARIO

Los beneficiarios y los equipos de las ONG que participan del programa. Actualmente son 12 ONG, pero el programa se está replicando en nuevas ONG.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Educación de los protagonistas, procesos y programas de la ONG. Emprendimientos productivos. Análisis de datos para toma de decisiones, comunicación y canales de fondeo.

RETO AL QUE ATIENDE

Ampliar la posibilidad de acceso de los sectores vulnerados a las tecnologías, reduciendo las brechas digitales, desarrollando habilidades digitales y contribuyendo a nivelar desigualdades.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

El proyecto busca cerrar la *brecha digital* existente en comunidades vulneradas trabajando sobre 3 ejes:

1. Conectividad (equipamiento tecnológico y acceso a internet).
2. Adopción (uso de distintos tipos de equipamiento para el aprendizaje, procesos y trabajo colaborativo).
3. Aprendizaje Digital Inclusivo (uso de plataformas educativas y herramientas adecuadas para cada grupo).

Para ello se forma una comunidad de referentes digitales de las ONG participantes del proyecto, donde: se les ofrece formación y herramientas; se conocen las necesidades de tecnología de cada ONG; se comparten experiencias y, de esta manera, se acompaña la transformación digital primero en la ONG, para luego digitalizar a sus protagonistas en la sede de la ONG y finalmente llevar la digitalización a los núcleos familiares.

Para equipar a las ONG con tecnología, se trabaja primero en la consecución de donaciones por parte de empresas e individuos, de equipos en desuso, los cuales son puestos a punto y entregados a las ONG.

El proyecto se ha implementado en las siguientes etapas:

1. Definir (2020)
2. Implementar (2021)
3. Replicar (2022)
4. Escalar (2023)

RESULTADO

- 11 ONG con conexión a internet y equipamiento tecnológico (aulas digitales y dispositivos móviles para utilizar en distintos espacios), llegando así a más de 500 beneficiarios.
- Implementación de plataformas de trabajo colaborativo digital (Google o Microsoft).
- Implementación de plataformas de educación digital (Ticmas, Matific) para niños y adolescentes.
- Formación en herramientas digitales para potenciar los emprendimientos de las comunidades y de las propias ONG.
- Implementación de clases de *robótica* y programación para niños y jóvenes.
- Asistencia a clases virtuales para la terminalidad escolar de adultos.
- Digitalización de los procesos de las ONG, tanto internos como en procesos externos con protagonistas, colaboradores y proveedores.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.potenciarolidario.org/brechadigital>
<https://www.youtube.com/watch?v=Opb2hAt7AKg>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Acompañar organizaciones sociales especialistas en temáticas sociales que están en contacto directo con las personas más vulnerables a través de programas que potencien sus capacidades de gestión, comunicación, voluntariado y fondeo para impulsar el crecimiento sustentable y con foco social por la dignidad de cada persona.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Equipos rentados y voluntarios de ONG que trabajan por la dignidad de las personas en todo el país.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Voluntariado, personas vulnerables.

ALCANCE TERRITORIAL
Argentina, nivel nacional.



NU3

<https://nu3.co/>

NOMBRE

"El Desparche".

COLECTIVO USUARIO

Usuarios de la organización.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

- Difusión del mensaje de los derechos de las mujeres y sensibilizar a la comunidad.
- Sostenibilidad por la mejora de visibilidad.
- Promoción del rol activo de la organización en la defensa de los derechos humanos de las mujeres.

RETO AL QUE ATIENDE

Mejorar el acceso para el aprendizaje y enseñanza en adolescentes y jóvenes a través de espacios formativos virtuales en tiempos de confinamiento por causa de la pandemia Covid-19.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Utilizar las herramientas tecnológicas para seguir dando los servicios y la formación a los usuarios de la organización. Creando la estrategia "El Desparche", dirigida a adolescentes y jóvenes. Un espacio de formación colectiva que le permite a las y los participantes y sus invitados líderes en formación, compartir sus conocimientos y experiencias mediante diálogos de saberes, abordando temáticas de gran interés para este colectivo, a través de encuentros en vivo por Facebook Live en la página oficial de nu3.

RESULTADO

- En el periodo de 2020 a 2021, se obtuvieron los siguientes datos con relación al alcance y la difusión a través de Facebook Live:
- Los en vivo de "El Desparche" tuvieron 2.1 mil reproducciones, con una interacción en promedio de 150 personas, 200 reacciones, 140 comentarios, 120 personas compartiendo el contenido. Con estos datos se evidenció la réplica y el alto alcance en la difusión en la comunidad, con una manera flexible de formar a los adolescentes y jóvenes en temas tabúes, como lo es la promoción de derechos sexuales y reproductivos.
 - El contenido ha sido replicado como uso pedagógico en los procesos formativos en la implementación del modelo integral de la organización, en los ejes de salud, educación, nutrición y emprendimiento.



MISIÓN

Mejorar el desarrollo socioeconómico, emocional y nutricional de las familias vulnerables, a través de un modelo integral que busca impactar a todos los miembros de la familia, para que tengan una vida digna con mayores oportunidades.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Familias vulnerables.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Educación y familias vulnerables.

ALCANCE TERRITORIAL

Colombia, nivel nacional.

INICIATIVA TECNOLÓGICA

DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

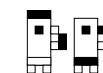


116 117

¿A QUÉ RESULTADOS DEBE ORIENTARSE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.facebook.com/watch/?v=340378597139895>



RESULTADO 4. INNOVAR PARA MEJORAR EL IMPACTO SOCIAL

¿PARA QUÉ SIRVE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RELACIÓN CON LA INNOVACIÓN Y EL IMPACTO SOCIAL?

El concepto de innovación social resuena en Latinoamérica desde hace tiempo. Se trata de un término sobre el cual la CEPAL viene trabajando desde el año 2004 y se ha definido como *"nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de gestión con respecto al estado del arte en la región, que permitieran mejores resultados que los modelos tradicionales, que fuesen costo eficientes y muy importante, que promovieran y fortalecieran la participación de la propia comunidad y los beneficiarios, convirtiéndolos en verdaderos actores de su propio desarrollo y por lo tanto fortaleciendo la conciencia ciudadana y con ello la democracia de la nuestra"* (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010:7).

Se trata de una definición amplia que contempla el protagonismo de las personas involucradas como agentes generadores de su propia solución, y no solo hace alusión a su fin, sino al medio, al modo en el que se genera y se implementa.

Si atendemos a los puntos anteriores, la innovación social tiene que:

- Partir de los **retos sociales, definidos y analizados por todos** los actores implicados y, **especialmente, por las propias personas beneficiarias.**
- Suponer una mejora sustancial, a través de **una solución diferente que permite un cambio estructural**, una acción transformadora sostenible, significativa en calidad, rapidez y alcance.
- Estar orientada a una **implementación a escala para producir un impacto sistémico** como el que se persigue. No solo se trata de atender a las personas y mejorar su calidad de vida, sino posibilitar la erradicación o la minimización de las causas que provocan su vulnerabilidad o exclusión.

Estas condiciones implican dos ejes de desarrollo que pueden ser abordados de forma satisfactoria con estrategias digitales:

- **Conocimiento y análisis profundo de la realidad y de los perfiles de las personas atendidas.** El *Big Data* y la *inteligencia artificial* están abriendo una posibilidad enorme de conocimiento para los equipos de las entidades sociales, determinante para una innovación centrada en las necesidades reales de las personas.
- Apertura de **espacios de aprendizaje, reflexión, ideación y experimentación colaborativa**, tanto dentro de la entidad como con otros actores relevan-

tes para la innovación: empresas, administración pública, universidades y otras entidades del territorio. El desarrollo de **plataformas virtuales de aprendizaje y trabajo colaborativo**, que permitan comunidades de práctica y la transferencia de modelos innovadores, son esenciales para escalar las propuestas más allá del ámbito de donde surgen.

Las iniciativas que se presentan para ilustrar esta línea de innovación son diferentes en cuanto a alcance, tipología de la tecnología y el uso que hace de la misma. Pero todas tienen un denominador común: una solución tecnológica que está posibilitando un cambio sustancial en la rapidez y en la forma de encarar la intervención social. ¿En qué reside el valor diferencial de cada una?

- Médicos sin Fronteras ha conseguido una de las más efectivas plataformas de telemedicina del ámbito internacional, como prueban los datos que se publicaron en 2022: más de 700 personas voluntarias de 74 especialidades médicas y quirúrgicas han colaborado en la atención de más de 10.000 casos en 63 países.
- A través del programa “Envejecimiento Saludable en línea” la Fundación Héctor Vélez y de la Rosa de México ofrece atención integral e individual a personas mayores, a través de un amplio abanico de actividades, terapias y talleres. El éxito del programa, pionero en el país, se ha replicado a nivel internacional ofreciéndose también en Perú, Ecuador, Estados Unidos, Colombia y Panamá. Durante el 2021 y 2022 se han realizado más de 63.000 asistencias e impartido más de 5.600 clases virtuales. Actualmente se atienden a más de 2.500 personas mayores.
- El Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas cuenta con la Plataforma Unificada de Voluntariado que, situada en la nube y potenciada por **Inteligencia Artificial**, transforma la manera en que los socios del programa se comunican y conectan entre sí. Como parte de la transformación digital en curso, ha sido diseñada para facilitar todos los elementos de la movilización, contratación y gestión de las Voluntarias y Voluntarios de las Naciones Unidas, así como del Voluntariado en línea.
- Fundación MVS Radio, en alianza con la Universidad UTECA, ha posibilitado a través del programa Audiobecas UTECA, el desarrollo de una opción tecnológica en línea para que personas de bajos recursos económicos y con discapacidad auditiva, puedan cursar la licenciatura de Diseño y Arte Multimedia.
- Itwillbe.org lanzó en 2016 Child People’s Protection App (PPa) una herramienta que combina reconocimiento facial, digital y huella vena palmar para ayudar al registro de menores y darles una identidad oficial y verifi-

cada en lugares en los que su falta de identificación puede conducirlos a redes de explotación o a la desaparición

¿CUÁLES SON LAS CLAVES PARA VALORAR Y AVANZAR?

Para poder innovar y mejorar el impacto social a través de la transformación digital, las entidades sociales han de avanzar en las siguientes claves.

1

HABILITAR LA RECOPIACIÓN, NORMALIZACIÓN E INTERCAMBIO DE DATOS PARA LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

Para ello, las entidades deben tener en cuenta tres elementos:

- **Business Intelligence (BI)**. El grado en el que se utilizan instrumentos para recopilar datos con calidad, procesarlos, analizarlos y presentarlos de forma que sean fáciles de entender y que sirvan como insumos para tomar decisiones basadas en evidencia.
- **Gestión del conocimiento**. El modo, los estándares y los procesos digitales que existen para que las personas que integran el equipo de la entidad social puedan documentar y almacenar información de una manera fácil, transparente y accesible.
- **Punto de conexiones e intercambio de información**. Se refiere a los métodos digitales que se utilizan para crear un centro de información desde donde compartirla entre miembros del equipo, así como al grado de integración que existe entre los equipos.

2

MEJORAR LA AGILIDAD Y LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN PARA TODOS LOS PROCESOS CLAVE.

Para ello, las entidades deben tener en cuenta cuatro elementos:

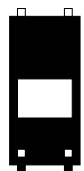
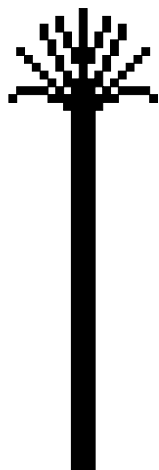
- **Innovación de programas y servicios**. Los procesos que existen para explorar cambios u oportunidades de mejora en la propia cartera de programas de la entidad, abarcando toda la cadena de apoyo que la entidad ofrece a las personas beneficiarias.
- **Metodología rápida de prueba y aprendizaje**. Uso de tecnologías para probar de forma sistemática y reiterada en el diseño, desarrollo y mejora continua de los programas existentes y creación de nuevos servicios.

4

118

119

¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?



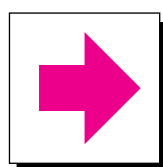
4

120 121

¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?

- **Innovación en el modelo de ingresos.** Uso de tecnologías para evaluar y rediseñar el modelo de ingresos de la entidad (ver apartado anterior sobre donantes).
- **Acción colaborativa e innovación abierta con socios externos.** Herramientas que favorecen la colaboración con grupos de interés en la cadena de servicios de la entidad. Especial atención también a modelos interoperables que permitan conectar procesos y herramientas.

¿CUÁLES SON LAS BUENAS PRÁCTICAS E INICIATIVAS DE REFERENCIA?
Lo descubrirás en las siguientes fichas



MÉDICOS SIN FRONTERAS

www.msf.es

NOMBRE

Plataforma de telemedicina.

COLECTIVO USUARIO

Voluntariado MSF.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

En la atención al usuario, así como en la formación del voluntariado.

RETO AL QUE ATIENDE

Disponer de opiniones de talento para solucionar dudas relevantes en el manejo de casos complejos en campos médicos.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Herramienta que permite activar a voluntariado de talento y especializado, en cualquier momento y desde cualquier país. Tras una formación online de 20 minutos sobre el funcionamiento de la plataforma, personal de MSF y personas voluntarias expertas en especialidades médicas (previamente seleccionadas por la organización), participan en diagnósticos colaborativos apoyando al personal sanitario en terreno.

RESULTADO

El portal de telemedicina permite que el personal sanitario que trabajan en campos médicos, muchas veces en aislamiento, obtengan asistencia diagnóstica experta al comunicarse con personas expertas de todo el mundo. Según datos disponibles en 2022, más de 700 personas voluntarias de 74 especialidades médicas y quirúrgicas han colaborado en la atención de más de 10.000 casos en 63 países.

MISIÓN

Preservar la vida y aliviar el sufrimiento dentro del respeto a la dignidad, con la voluntad de restablecer al ser humano su capacidad de elección y autonomía. Premio Nobel de la Paz 1999.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Personas amenazadas por conflictos armados, violencia, epidemias o enfermedades olvidadas, desastres naturales y exclusión de la atención médica.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Acción médico-humanitaria.

ALCANCE TERRITORIAL

Internacional.



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.doctorswithoutborders.ca/telemedicine>



4

122 123

¿A QUÉ
RESULTADOS
DEBE
ORIENTARSE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL?

FUNDACIÓN HÉCTOR VÉLEZ Y DE LA ROSA IAP

<https://fundacionvelez.org/>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Programa de Envejecimiento Saludable en línea.

COLECTIVO USUARIO

Gente Mayor.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

La mejora de la atención a la gente mayor, usuaria de la fundación.

RETO AL QUE ATIENDE

Un envejecimiento saludable en personas mayores.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Creación del programa *Envejecimiento saludable en línea*, con la tecnología que permite a las personas mayores lograr este objetivo, aunque tengan una movilidad reducida.

El programa virtual ofrece:

- 120 clases mensuales, en vivo por medio de zoom.
- Valoración y revaloración gerontológica integral.
- Plan de objetivos personalizado.
- Eventos especiales.
- Acceso a beneficios especiales con las alianzas.

El programa posibilita también la inclusión digital en las personas mayores, que cuentan con: acompañamiento para que puedan acceder a zoom; tres clases semanales de Tecnología donde aprenden y practican múltiples temas relacionados a la tecnología, lo cual les brinda una mayor comunicación, acceso a bienes y servicios, a nuevos aprendizajes, a entretenimiento y con ello a sentirse parte del mundo actual, manteniéndose vigentes, lo cual refuerza su autonomía y su autoestima.

Los programas son diseñados en base a las valoraciones gerontológicas que se realizan y las necesidades detectadas de los participantes. El programa cuenta con valoraciones gerontológicas gratuitas anuales, en donde se aplican distintas escalas para saber cuál es el estado de salud (física, mental, social y emocional) de la persona mayor, y en función de ese análisis, en conjunto con la persona se genera un plan de objetivos personalizado, para responder a sus necesidades, gustos e intereses y nuevos aprendizajes que quiera adquirir a través del programa.

Todas las clases son grabadas para en caso de no tener tiempo de tomarla en vivo, puedan contar con acceso a ellas en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Se inicia con un mes de inducción gratuito para que puedan experimentar y conocer paso a paso el modelo de atención, los beneficios, y el enfoque gerontológico de cada una de las clases. Se desarrollan mesas de diálogo para expresar dudas y requerimientos. En este programa se brindan las 20 actividades diferentes.

También se creó un espacio para que las personas mayores que están inscritas en el programa brinden una plática, taller o práctica para compartir su experiencia, talentos y habilidades y con ello seguir nutriendo a la comunidad y contribuir con la sociedad.

INICIATIVA TECNOLÓGICA

RESULTADO

- Método de intervención pionero en México, siendo los primeros centros de día que han utilizado este formato.
- El programa en línea se ha replicado, tiene presencia en los 32 estados de la República Mexicana y de manera internacional en: Perú, Ecuador, Estados Unidos, Colombia y Panamá.
- Durante el 2021 y 2022 se han realizado 63.138 asistencias y 5.653 clases impartidas.
- Actualmente se atienden a más de 2,500 personas mayores.
- Cuenta con alianzas estratégicas para: canalización y atención especializada a las personas mayores que atienden; impartir pláticas educativas para las personas mayores y sus familias; y para tener beneficios exclusivos en atención. Por mencionar algunas: Federación Mexicana de Diabetes, Asociación Mexicana del Corazón, Fundación Hospital Nuestra Señora de la Luz I.A.P (cuidado de la vista), Hello Doctor (asesorías medicas gratuitas), Alzheimer México I.A.P, Asociación Mexicana de Parkinson, atención psicológica, Neuroaxis.
- El éxito del programa ha conllevado que a partir del 2022 se lanzara el 3er programa en línea "Residencias saludables" donde se dan distintas clases en línea del programa, de manera semanal y personalizada en residencias de cuidado a largo plazo, atendiendo a más de 500 personas mayores de todo el país.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

https://www.youtube.com/watch?v=28KenFAy_SY&t=13s
<https://www.youtube.com/watch?v=1Ya6Z3xshH8&t=10s>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Responder dinámicamente a las necesidades de las personas mayores, favoreciendo su autonomía e integración familiar y social, así como su sentido por la vida.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Personas mayores, a partir de 55 años.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Salud y Bienestar.

ALCANCE TERRITORIAL

México, a nivel nacional (32 estados de la República Mexicana), con proyección internacional en: Perú, Ecuador, Estados Unidos, Colombia y Panamá.



PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE LAS NACIONES UNIDAS

<https://app.unv.org/>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Plataforma Unificada de Voluntariado.

COLECTIVO USUARIO

Personas a nivel mundial que quieren colaborar en programas o proyectos de las Agencias, Fondos y Programas del Sistema de Naciones Unidas.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Optimizar la atracción y selección de talento voluntario, altamente calificado y motivado, que brinda soporte efectivo a socios de la ONU para el cumplimiento de la Agenda 2030.

RETO AL QUE ATIENDE

Facilitar y asegurar una gestión unificada de todas las fases de la movilización, contratación y gestión de las Voluntarias y Voluntarios de las Naciones Unidas (*onsite* y *online*).

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Creación de una Plataforma Unificada de Voluntariado, situada en la nube y potenciada por Inteligencia Artificial, para transformar la manera en que los socios del programa UNV se comunican y conectan. Como parte de la transformación digital en curso, ha sido diseñada para facilitar todos los elementos de la movilización, contratación y gestión de las Voluntarias y Voluntarios de las Naciones Unidas, así como del Voluntariado en línea. La plataforma es el único punto de entrada para todos los socios del programa UNV, desde las personas candidatas, las y los voluntarios ONU in situ, voluntariado en línea, personal del programa UNV y las entidades socias para el voluntariado en línea. Esta aporta a la eficiencia de los procesos, mejorando la experiencia de las y los Voluntarios de las Naciones Unidas, así como en el trabajo de las entidades socias.

La plataforma contiene funciones que facilitan la administración de las asignaciones de Voluntarios/as de las Naciones Unidas, permitiendo reclutar y gestionar voluntarios/as ONU in situ y voluntarios/as en línea en un solo lugar, incluyendo diferentes gestiones contractuales, contrataciones directas, extensiones y reasignaciones, entre otras funciones. Además, todas aquellas tareas que requieran atención serán capturadas en un solo tablero (*dashboard*).

RESULTADO

Durante el 2021, se reclutaron 10.921 voluntarios ONU in situ y 386 voluntarios en línea a nivel global.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://www.youtube.com/watch?v=r9pJGgqob4Y>
<https://www.unv.org/news/launch-unified-volunteering-platform-and-unified-conditions-service>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Movilizar voluntarios/as para que un mayor número de personas participe directamente en las actividades humanitarias, de consolidación de la paz y de recuperación tras los conflictos, así como en la labor de desarrollo sostenible y de erradicación de la pobreza de la ONU.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Voluntariado.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Actividades humanitarias.

ALCANCE TERRITORIAL

Internacional.



ITWILLBE

<https://it-willbe.org>

INICIATIVA TECNOLÓGICA

NOMBRE

Child Ppa, *People's Protection App*.

COLECTIVO USUARIO

Para cualquier ONG y colectivo con necesidades de identificación: refugiados, gestión de programas sociales en zonas remotas, migrantes.

PROCESO EN EL QUE IMPACTA LA INICIATIVA TECNOLÓGICA

Mejora la intervención y ayuda social.

RETO AL QUE ATIENDE

Crear un sistema de identificación de aquellos niños sin identificación, sin registro en el sistema sanitario o educativo para acceder a la educación o ser atendido por el médico, acceder a ayuda humanitaria que te correspondería.

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Una aplicación de reconocimiento biométrico multifactorial —que realiza reconocimiento facial, huella dactilar y huella de las venas de la mano—, que permite desde un dispositivo móvil la recopilación de datos clave para la identificación con alta confiabilidad. El "patrón palmar" es de vital importancia para los menores, ya que apenas cambia con el crecimiento y es la única *biometría* fiable en este colectivo.

RESULTADO

Las personas identificadas mejoran la calidad de su grado de protección. Esta herramienta tecnológica permite mejorar la calidad de los datos referentes a las problemáticas de los usuarios de las entidades y ONG que trabajan con esta app. Esta forma de reconocimiento permite optimizar su trabajo y ser mucho más eficiente en la gestión de las necesidades de los colectivos identificados. En la implementación de esta herramienta en la India, a través de la Red ChildMiss, han conseguido: atender a 133 menores que estaban en la calle; que 100 menores más utilicen el centro de acogida; reunir a 123 menores con sus familias; y que 129 reciban educación.

VÍDEOS Y/O ENLACES DE REFERENCIA

<https://it-willbe.org/proteccion-de-ninos-de-la-calle/>
Video explicativo:
<https://www.youtube.com/watch?v=OplpOMrP0p4&t=67s>
<https://childppa.webflow.io/>



DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Apoyar, con financiación y asesoramiento técnico, proyectos educativos innovadores, creativos y eficientes que tengan por objeto equilibrar la riqueza entre países del norte y del sur y donde las personas sean protagonistas y participen del cambio.

COLECTIVO BENEFICIARIO

Niños de la calle y mujeres en situación de vulnerabilidad.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Soluciones digitales con alto impacto social.

ALCANCE TERRITORIAL

India, lugar de emprendimiento. Proyección internacional.

**¿POR
DÓNDE
EMPEZAR?**

El contenido de este capítulo del libro blanco ha sido elaborado en colaboración con TechSoup. Está basado en el *Marco de Transformación Digital* y el *Modelo de Capacidades Digitales* de TechSoup, que fue desarrollado para ayudar a las entidades sociales a entender sus capacidades digitales y planificar su transformación digital.

El proceso de transformación digital debe diseñarse de forma personalizada para cada entidad social porque depende de sus características específicas, como su cultura organizativa, tamaño, madurez digital, propuesta de valor, entre otras.

Sin embargo, según el marco de TechSoup, la hoja de ruta hacia una estrategia digital transformadora debe alinearse con la misión y los objetivos estratégicos de la organización. Requiere, en cualquier caso, un diagnóstico, un diseño y una ejecución a tres niveles:

· **Misión: ¿Cuál es el propósito de la organización y qué intenta mejorar a través de la transformación digital?**

La transformación digital de una entidad social comienza con una definición clara, asumida y entendida por toda la organización, de su propósito, el reto que pretende resolver y las palancas de cambio que utiliza para ello. En este punto es importante centrarse en los beneficiarios: ¿cómo contribuye cada área de la organización a la misión? ¿Existe una alineación clara entre todo el personal, los colaboradores y los voluntarios de cómo su trabajo contribuye a la misión de la organización?

· **Estrategia de impacto: ¿Cuáles son las prioridades estratégicas de la organización para los próximos 3-5 años?**

TechSoup cree que la transformación digital sólo tiene éxito si la organización es capaz de alinear su hoja de ruta digital con lo que son sus prioridades reales. En este siguiente paso, la organización debe considerar sus tres principales prioridades y riesgos. Por ejemplo, si la organización necesita aumentar su recaudación de fondos en un 100% en los próximos dos años, entonces eso debería impulsar el enfoque de su plan, la selección de tecnologías e implementación a escoger. Esto también es importante para impulsar la aceptación dentro de la organización. Si el plan digital está alineado con lo que los equipos quieren conseguir, entonces se adoptará y se implementará con un propósito y un mayor éxito, en lugar de ser un proyecto extra e independiente. También es importante tener en cuenta que, para que la transformación digital tenga éxito, la entidad debe elegir objetivos y plazos finitos. Se recomienda que el plazo no supere los 5 años. Asimismo, muchas organizaciones asumen falsamente que la transformación digital implica la sustitución de toda su tecnología. En su lugar, es recomendable que las entidades utilicen sus prioridades estratégicas para centrarse en actualizaciones tecnológicas relevantes, que se ajusten a un calendario de 3 a 5 años.

· **Áreas funcionales: ¿Cuál es el nivel de madurez digital como entidad según las capacidades funcionales clave? ¿Qué áreas necesitamos reforzar y de qué manera?**

Una vez que las organizaciones comprenden sus prioridades, pueden utilizar el *Marco de Transformación Digital* de TechSoup para autoevaluar sus capacidades digitales en seis áreas funcionales críticas (TechSoup, 2021b). Estas son:

- Gestión y ejecución de proyectos/programas
- Recaudación de fondos
- Comunicación y marketing
- Operaciones internas y colaboración
- Seguridad digital
- Hardware e infraestructura.

Un hecho a destacar es que el marco de TechSoup no establece el manejo y la gestión de los datos como un área funcional separada, sino como una parte integral de todas las funciones de la entidad que se debe evaluar en cada categoría funcional.

Las organizaciones pueden comenzar su proceso de evaluación digital siguiendo los tres pasos descritos anteriormente para asegurarse de que las tácticas y el plan que escogen estén alineados con la misión y las prioridades estratégicas de su organización.



MISIÓN					
OBJETIVO ESTRATÉGICO		OBJETIVO ESTRATÉGICO		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
ÁREAS FUNCIONALES					
PROGRAMAS	CAPTACIÓN DE FONDOS	COMUNICACIÓN	OPERACIONES	SEGURIDAD	INFRAESTRUCTURA
Asunto	Asunto	Asunto	Asunto	Asunto	Asunto
Tácticas	Tácticas	Tácticas	Tácticas	Tácticas	Tácticas
RECURSOS					
CONTENIDOS	CURSOS	SOFTWARE	HARDWARE	POLÍTICAS	SERVICIOS



CASO ILUSTRATIVO

La **misión** de la Fundación Grandes Amigos, que opera en España, es prevenir y hacer frente a la soledad de las personas mayores creando lazos de vecindad, apoyo mutuo y amistad, al tiempo que se sensibiliza a la sociedad sobre la importancia de un envejecimiento digno.

Desde la vertiente digital, se propuso potenciar las relaciones de proximidad que se han ido tejiendo en los barrios desde sus inicios de forma presencial, poniendo en contacto a personas mayores con vecinos cercanos de diferentes edades, ampliando y fortaleciendo los vínculos. Así, lanzaron a finales de 2020 la web-app: <https://www.grandesvecinos.org/es/>

A través de este nuevo canal pudieron amplificar la actividad del programa de apoyo, permitiendo: conversar con una o varias personas; charlar con todo el vecindario abiertamente en el muro; consultar información de interés para los usuarios o el vecindario; ver, inscribirse o proponer reuniones.

Desarrollaron varias sesiones y talleres sobre apps y nuevas tecnologías, **recogiendo "las necesidades y preferencias de personas de diferentes edades y perfiles que ya participan en Grandes Vecinos"**. Su presencia en las fases de conceptualización, desarrollo y pruebas finales de la aplicación ha ayudado a diseñar una plataforma sencilla y útil que, en definitiva, contribuye a socializar y tejer redes de apoyo vecinal. "

Más información: <https://grandesamigos.org/app-web-grandes-vecinos/>

En ocasiones, resulta complicado para una entidad social saber por dónde empezar su proceso de transformación digital, qué soluciones digitales adoptar y cómo llevarlo a cabo. Este libro blanco proporciona una secuencia de cuestiones a abordar por parte de la entidad social para llevar a cabo la transformación digital. El objetivo es permitir (Accenture, 2021:15):

- La reflexión sobre la misión, estrategia de impacto y capacidades antes de elegir su camino digital.
- La toma de decisiones orientada a identificar y aprovechar las soluciones digitales más relevantes según su coyuntura, objetivos y visión a corto y medio plazo.
- La inversión en el futuro, definiendo los cambios necesarios en las capacidades, los procesos y las herramientas para alcanzar su misión a largo plazo.

En Latinoamérica las entidades sociales cuentan con programas de acompañamiento y formación de diferentes promotores del mundo social, para emprender su ruta digital desde este ejercicio de análisis. En el apartado Recursos se enumeran algunos de los más referenciales, entre otros:

- WINGU (Argentina, Colombia y México) es una organización que tiene como objetivo ayudar a otras organizaciones sociales a lograr un mayor impacto a través del uso de la tecnología y la innovación. Para ello, ofrecen servicios de asesoramiento y acompañamiento en procesos de transformación digital, brindando soluciones tecnológicas para la gestión y comunicación de las organizaciones sociales.
- SocialLAB con oficinas en Brasil, Chile, Colombia, México, Uruguay y Guatemala, trabaja para impulsar la innovación social en América Latina a través de la formación de emprendedores sociales y la creación de soluciones innovadoras para problemas sociales. Para lograrlo ofrece programas de capacitación y aceleración para emprendedores sociales; promueve el trabajo colaborativo y la cocreación de soluciones; y busca establecer alianzas estratégicas con empresas, organizaciones y gobiernos para impulsar el impacto social en la región.
- SocialTic en México también desarrollan y promueven herramientas y soluciones tecnológicas para abordar problemas sociales y mejorar la participación ciudadana en línea. Además, SocialTic realiza investigaciones y análisis sobre el uso de tecnología y su impacto en la sociedad, y trabaja en alianza con otras organizaciones y entidades gubernamentales para promover la inclusión digital y la participación ciudadana en línea.
- MAKAlA es una organización colombiana que trabaja para promover el desarrollo sostenible y la inclusión social a través de la tecnología. Su objetivo es potenciar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como herramientas para impulsar el cambio social, la innovación y la transformación digital. Entre sus actividades, ofrece asesoramiento y acompañamiento a organizaciones sociales en la implementación de soluciones tecnológicas para mejorar su gestión y comunicación, así como en la creación y el desarrollo de proyectos de innovación social. Además, promueve la formación y capacitación en habilidades digitales para el empoderamiento de comunidades y grupos vulnerables. También trabaja en alianzas estratégicas con empresas, gobiernos y otras organizaciones para promover el uso responsable y efectivo de la tecnología en beneficio de la sociedad.
- KUBADILI (Argentina, Colombia y México) es una entidad que lleva las **metodologías ágiles** a gobiernos y organizaciones sociales, para que puedan desarrollarse. Se enfoca en promover la participación ciudadana y el for-

talecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, a través del uso de la tecnología y la innovación social. Entre sus principales acciones se encuentran la capacitación y formación de líderes comunitarios y organizaciones sociales en habilidades digitales, la implementación de proyectos tecnológicos para mejorar la calidad de vida de las comunidades, y el fomento de la innovación social y el emprendimiento. También trabaja en el diseño y desarrollo de plataformas tecnológicas para facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre distintas organizaciones y actores sociales.

Resulta interesante el planteamiento de Nodo Ká, una plataforma de la entidad MAKAlA para el intercambio de recursos, conocimiento e información en el sector social. La iniciativa permite acceder a diversas herramientas, entre las cuales se destaca una de Auto-Diagnóstico de transformación digital donde, a través de preguntas sencillas, las organizaciones sociales pueden identificar su nivel de madurez digital y recibir recomendaciones para mejorar.

ACCIÓN 1. DEFINIR LA TEORÍA DEL CAMBIO DE LA ENTIDAD

Antes de embarcarse en un proceso de transformación digital, es esencial que la entidad social establezca y acuerde internamente su teoría del cambio.

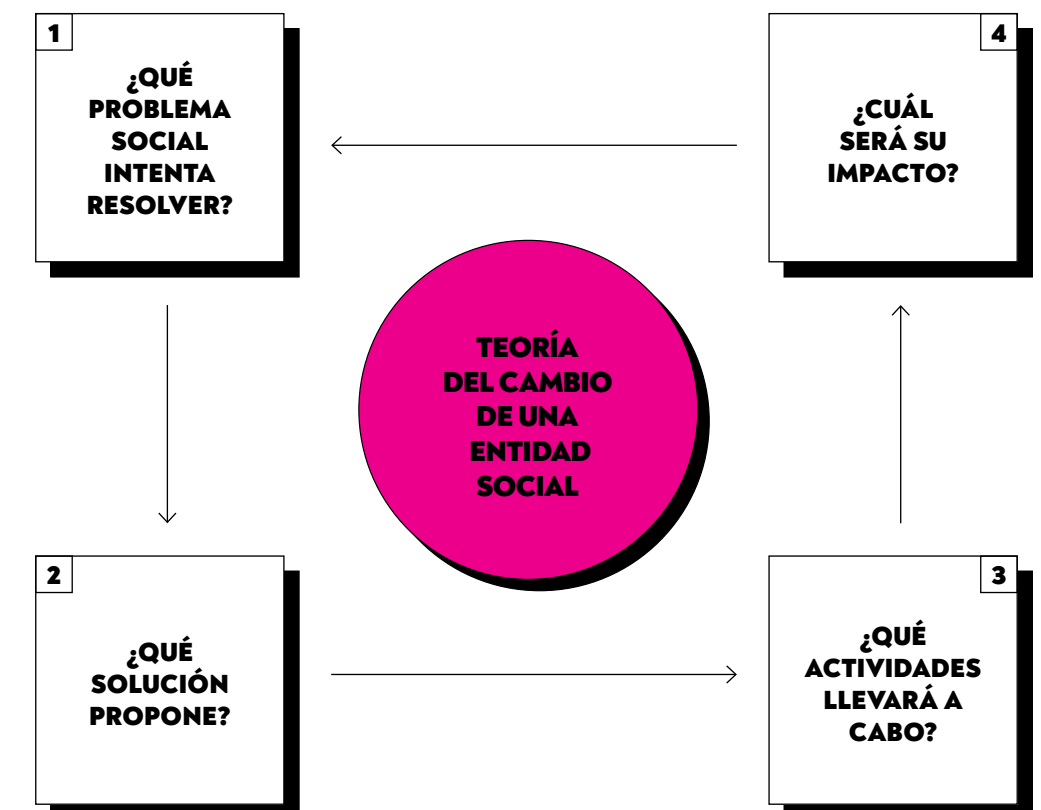
La teoría del cambio es una herramienta de reflexión que permite vincular la misión de la organización con su estrategia de impacto. Se trata de un instrumento que va más allá de la transformación digital y que está ampliamente extendido en el ámbito de la innovación social. Ayuda a las entidades a desarrollar y explicar la relación causal que existe entre los desafíos que busca abordar y las hipótesis en las que sustenta sus actividades, mostrando por qué y cómo ocurre el cambio deseado.

Del campo de la innovación y emprendimiento social podemos incorporar varias metodologías aplicables para definir el foco misional y estratégico de la transformación social. En la "Guía sobre incubadoras de emprendimiento social. Innovación social al servicio de las personas" de Acción contra el Hambre (2017:58-62) podemos encontrar referencias a diferentes herramientas. Este libro blanco se centra en la Teoría del Cambio por ser una de las opciones más consonantes con el marco lógico de las entidades sociales.

Desarrollar una teoría del cambio implica establecer una secuencia de acciones y resultados que comienza con la definición del problema social que la entidad pretende resolver, y finaliza con el impacto deseado.

Las preguntas fundamentales que se deben responder son las siguientes:

- ¿Qué **problema** social busca la entidad resolver? Esto implica no solo describir el desafío, identificar sus causas y las personas afectadas por él, sino también recopilar datos cualitativos y cuantitativos para comprender su relevancia.
- ¿Qué **solución** propone? En este caso, se trata de identificar la palanca de cambio que activa la solución propuesta, y entender cómo se diferencia de otras soluciones existentes o cómo contribuye significativamente a la resolución del problema.
- ¿Qué **actividades** llevará a cabo? Se trata de aquellos programas, proyectos o servicios que la entidad implementará para poner en marcha la solución.
- ¿Cuál es el **impacto social** deseado? Identificando los resultados no solo en términos de actividades ejecutadas, sino de cambios conseguidos, que indicarán que la propuesta es un éxito y en qué medida mejora la vida de las personas.



CASO ILUSTRATIVO

Un buen ejemplo de teoría del cambio es el realizado por mjn-neuro:

https://mjn.cat/wp-content/uploads/2020/03/Teoria-del-Cambio_OP.pdf

Problema: personas que padecen epilepsia fármaco-resistente (30% del total) viven en un estado de incertidumbre permanente. Esta situación está originada por el hecho que una crisis de epilepsia es impredecible. Cualquier actividad a realizar es un riesgo en si misma por el riesgo de sufrir un accidente a consecuencia de una crisis no prevista.

Además las personas que padecen esta situación, sufren los efectos del estigma social que dificulta el acceso al mercado laboral, a la escolarización...

Solución: generar un sistema de detección y aviso de crisis de epilepsia que mejore la seguridad y la calidad de vida de las personas, con una función social de adaptación, integración e inmersión laboral en la sociedad.

Actividad: desarrollo y difusión de uso de un dispositivo no invasivo, portable y discreto capaz de avisar antes (8 minutos de media) de un ataque de epilepsia.

Impacto: menos accidentes derivados de crisis imprevistas; mejor nivel de calidad de vida; reducción del impacto emocional, tanto de las personas afectadas como de su entorno; reducción de horas y pérdida de jornada laboral de personas cuidadoras.

La importancia de expresar claramente la teoría del cambio se debe a los siguientes motivos:

- **Reflexión crítica.** Su elaboración es un proceso dinámico y de pensamiento crítico que facilita una reflexión dentro de la entidad. A la vez, la teoría del cambio es un producto, ya que, siguiendo una estructura lógica, ayuda a sustentar la planificación estratégica de una organización de manera rigurosa.
- **Propuesta de valor.** El proceso de reflexión a su vez ayuda a la entidad a crear una declaración clara de lo que ofrece, a quién se dirige y el valor diferencial que espera generar.
- **Marco de evaluación.** La teoría del cambio obliga a conectar las actividades y los insumos de la entidad con los resultados de impacto deseados. Este ejercicio facilita establecer indicadores claros y rigurosos de seguimiento y evaluación.
- **Narrativa común.** El proceso ayuda a construir una narrativa tanto interna como externa, que explica cómo se entiende la organización, su impacto y sus actividades.

- **Documento vivo.** La teoría del cambio representa una fuente de reflexión continua que permite analizar si los resultados están generando el impacto deseado y si se están cumpliendo con los objetivos de la organización, identificando oportunidades de mejora continua y necesidades de adaptación o cambio.

La transformación digital brinda a las entidades sociales que ya han elaborado su teoría del cambio una oportunidad para actualizarla desde una perspectiva digital y utilizarla como punto de referencia estratégico.

Para aquellas que aún no han elaborado su teoría del cambio, es un momento oportuno para iniciar un proceso interno de reflexión, buscar asesoría experta y/o consultar bibliografía especializada (entre otros autores, Monje, 2019) para enunciarla como paso previo a la transformación digital.

ACCIÓN 2. VALORAR LA SITUACIÓN DE PARTIDA

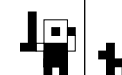
Para iniciar cualquier proceso de mejora, las entidades sociales deben realizar un ejercicio de autodiagnóstico que les permita comprender su nivel actual de madurez digital. Este paso es esencial para identificar áreas de oportunidad y establecer objetivos alcanzables en su camino hacia la transformación digital.

Tras analizar diferentes enfoques para evaluar el proceso de digitalización, se recomienda el marco lógico de TechSoup. No sólo porque está orientado específicamente a las entidades sociales, sino también porque presenta un marco y una metodología sólida para una autoevaluación holística de las capacidades digitales, en torno a seis áreas funcionales clave para la transformación.

A continuación se presenta la secuencia de puntos a tratar para este proceso de autoanálisis y los niveles de madurez digital en los que podemos situar a nuestra entidad social, siguiendo la herramienta de autoevaluación de TechSoup (2021b) lanzada en septiembre de 2021: **Herramienta de evaluación digital (DAT, por sus siglas en inglés)**. <https://assessment.techsoup.org>.

¿CUÁLES SON LOS PASOS A SEGUIR PARA VALORAR LA SITUACIÓN DE PARTIDA?

Paso 1. Según el marco, se recomienda que la entidad comience primero con la alineación interna con su misión, los objetivos del equipo y las prioridades estratégicas. A continuación, la organización puede crear su cuenta gratuita en la herramienta de evaluación digital y realizar una evaluación **introductoria** para establecer un primer diagnóstico de la capacidad digital de la entidad.



La evaluación introductoria aborda las seis áreas funcionales del marco y proporciona a la organización una puntuación inicial sobre su capacidad digital y el primer conjunto de recomendaciones para mejorarla. En concreto, las entidades tienen que contestar preguntas relativas al modo en el que planifican y coordinan sus servicios, cómo gestionan sus programas y servicios, cómo recolectan información, cómo interactúan con sus donantes, entre otras.

Cada pregunta de la evaluación ofrece entre 5-6 opciones y cada una de ellas refleja casos de uso específicos de cómo una organización podría estar operando en ese área. Las opciones de respuesta tienen en cuenta el nivel de tecnología utilizado, la forma en que se implementa e integra en la organización, la formación impartida y la cultura del personal. Estos casos de uso fueron diseñados con expertos para reflejar la capacidad digital de la entidad como un combinado de la tecnología, las personas y sus procesos.

A continuación se ofrece un ejemplo de pregunta de evaluación:

ÁREA FUNCIONAL: GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS/PROGRAMAS

¿Cómo planifica y coordina nuestra organización la prestación de servicios?

Hay cinco opciones de respuesta para esta pregunta, y se proporciona casos de uso para cada opción, de modo que la entidad pueda elegir la respuesta más relevante para obtener una puntuación precisa de su capacidad digital.

Opción 1: "Nuestra organización no realiza la prestación directa de servicios."

Opción 2: "Utilizamos muy poca tecnología para planificar y coordinar los servicios y, cuando la utilizamos, las herramientas varían según las preferencias individuales del personal. El apoyo técnico, los procesos y la formación para que la tecnología facilite o haga un seguimiento de la prestación de servicios son inadecuados o inexistentes."

Casos de uso que reflejan la elección 2:

- "Solemos hacer la planificación, la asignación de tareas y la asignación de recursos en el momento, con una ayuda limitada de la tecnología."
- "Es posible que utilicemos ocasionalmente herramientas digitales, pero los miembros del personal utilizan herramientas diferentes y no las utilizamos bien."
- Los procesos carecen de documentación, y la formación y el apoyo técnico son escasos o nulos."
- "El liderazgo de la entidad presta muy poca atención y recursos a este tipo de tecnología. Elegimos o evaluamos las herramientas de forma aleatoria."

Opción 3: "Utilizamos herramientas digitales básicas para planificar y coordinar los servicios, pero no satisfacen plenamente nuestras necesidades o

no las estamos utilizando tan bien como podríamos. Los procesos, el apoyo tecnológico y la formación son básicos, y este tipo de tecnología no parece ser una prioridad."

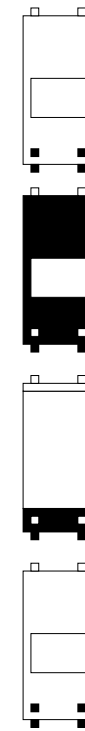
Casos de uso que reflejan la elección 3:

- "Utilizamos una lista de correos electrónicos o un grupo de chat para coordinar a los miembros del personal y a los voluntarios para la prestación de servicios."
- "Utilizamos una hoja de cálculo básica o una tabla en un documento para la planificación, la asignación de tareas y la asignación de recursos. Los archivos se encuentran en varias ubicaciones, probablemente en ordenadores individuales del personal, y pueden contener información duplicada u obsoleta."
- "Proporcionamos cierta documentación básica, formación y apoyo, pero los miembros del personal están en su mayoría por su cuenta cuando aprenden a utilizar esta tecnología."
- "Las opciones tecnológicas en este ámbito son reactivas y no parece que tengamos una estrategia de selección e integración de herramientas."

Opción 4: "Tenemos un conjunto estándar de herramientas compartidas como listas de correo electrónico, hojas de cálculo y documentos. En general, éstas satisfacen nuestras necesidades, pero pueden carecer de algunas funciones o no utilizamos sus características avanzadas. Los procesos, el apoyo y la formación son adecuados."

Casos de uso que reflejan la elección 4:

- "Es probable que coordinemos a los miembros del personal y a los voluntarios para la prestación de servicios mediante una lista de correos electrónicos, que puede gestionarse a través de una plataforma de marketing por correo electrónico o de CRM o de un grupo de chat."
- "Utilizamos plantillas estandarizadas en una hoja de cálculo o documento para la planificación, la asignación de tareas y la asignación de recursos. Las almacenamos en una unidad compartida o en una plataforma básica de gestión de proyectos basada en la nube."
- "Proporcionamos formación y documentación que permiten a los miembros del personal hacer un buen uso básico del sistema, pero pueden seguir estando solos cuando aprenden las funciones avanzadas."
- "Disponemos de una fuente de apoyo técnico dedicada a esta tecnología."
- "Las elecciones tecnológicas en este ámbito se guían por una estrategia digital global, y planificamos adecuadamente los despliegues y la adopción por parte de los usuarios, aunque todavía no somos muy proactivos."



Opción 5: "Utilizamos una plataforma para gestionar todos los aspectos de la prestación de servicios de planificación, así como una plataforma específica para coordinar las comunicaciones, pero no siempre es fácil compartir datos entre estas plataformas. Los miembros del personal están bien formados, los procesos y el apoyo son sólidos, y esta tecnología se alinea con nuestra estrategia general."

Casos de uso que reflejan la elección 5:

- "Coordinamos a los miembros del personal y a los voluntarios para la prestación de servicios utilizando una plataforma compartida por toda la organización (como un CRM, una herramienta de gestión de voluntarios o Slack)."
- "Utilizamos una plataforma estándar y compartida para la planificación, la asignación de tareas y la asignación de recursos. Es accesible para los miembros pertinentes del personal con permiso."
- "La sólida formación, el apoyo y la documentación permiten a los miembros del personal hacer un uso completo del sistema, incluidas las funciones avanzadas."
- "La dirección de la entidad parece dar prioridad a este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales."
- "Disponemos de un proceso formal y sólido para elegir y revisar periódicamente los conjuntos de herramientas y mejorar su uso."

Opción 6: "Utilizamos una plataforma integral para gestionar todos los aspectos de la planificación y la coordinación de la prestación de servicios. Cuenta con comunicaciones integradas y satisface las necesidades actuales, así como las futuras previstas. Los miembros del personal son expertos en el sistema, este es tratado como un activo estratégico, y nuestro enfoque nos permite aprovechar al máximo las nuevas funciones y ser receptivos a los cambios en las necesidades del programa o en las herramientas disponibles."

Casos de uso que reflejan la elección 6:

- "Coordinamos a los miembros del personal y a los voluntarios para la prestación de servicios mediante una plataforma integral que se integra con otros canales de comunicación del equipo."
- "Gestionamos la planificación, la asignación de tareas y la asignación de recursos mediante una plataforma integral, a la que pueden acceder los miembros del personal pertinentes con permiso y que incluye frecuentes actualizaciones de software que nos permiten estar siempre al día."
- "La formación, el apoyo y la documentación son sólidos. Damos a los miembros del personal la oportunidad de realizar una formación avan-

zada, de experimentar con nuevas funciones y herramientas, y de hacer aportaciones para mejorar el uso del sistema."

- "La dirección valora claramente este tipo de tecnología y comprende su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras."
- "Disponemos de un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, pilotar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques."

De estas opciones, la opción 2 se considera de "baja capacidad digital" y la opción 6 de "alta capacidad digital", según el modelo de capacidad digital de TechSoup.

Paso 2. Las entidades sociales pueden **profundizar en el proceso de auto-diagnóstico específicamente en aquellas de las seis áreas funcionales que se consideran prioritarias** para su proceso de transformación digital. En concreto, deben evaluar la madurez de sus **capacidades digitales vinculadas a cada área**. Para ello, el marco lógico de TechSoup (2021b) propone una secuencia de preguntas muy pedagógica, que recoge lo señalado en varios informes y guías nacionales e internacionales.

ÁREA FUNCIONAL: GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS/PROGRAMAS

El objetivo es evaluar la capacidad de ejecución y gestión de nuestra entidad en las siguientes áreas clave: seguimiento y evaluación, prestación de servicios, gestión de beneficiarios e iteración. En concreto, estas serían las preguntas clave respecto al uso de la tecnología:

- ¿Cómo convocamos a nuevos beneficiarios/usuarios a participar en nuestros proyectos/programas?
- ¿Cómo y en qué medida conectamos a nuestros beneficiarios entre sí?
- ¿Cómo gestionamos los casos individuales de los beneficiarios?
- ¿Cómo gestionamos el seguimiento y la evaluación (M&E) de nuestros programas?
- ¿Cómo nos aseguramos de que nuestros programas/proyectos cumplen los requisitos y las expectativas de los donantes?
- ¿Cómo recopilamos y gestionamos los datos de medición del impacto?
- ¿Cómo analizamos y visualizamos esos datos de impacto?
- ¿Cómo informamos del impacto de los proyectos/programas?

ÁREA FUNCIONAL: RECAUDACIÓN DE FONDOS

El objetivo es evaluar las capacidades de recaudación de fondos de la organización en las siguientes áreas clave: participación y gestión de donantes, gestión de eventos de recaudación de fondos, estrategias de recaudación de



fondos, entre otras. En concreto, estas serían las preguntas clave respecto al uso de la tecnología:

- ¿Cómo recaudamos fondos en línea?
- ¿Cómo recaudamos fondos en persona?
- ¿Cómo gestionamos la recaudación de fondos entre pares?
- ¿Cómo recibimos y procesamos las donaciones?
- ¿Cómo gestionamos nuestros contactos con los donantes institucionales?
- ¿Cómo gestionamos nuestras solicitudes de subvenciones?
- ¿Cómo gestionamos y organizamos eventos de recaudación de fondos?
- ¿Cómo involucramos a las personas (voluntarios, personal auxiliar) en los eventos de recaudación de fondos?

ÁREA FUNCIONAL: COMUNICACIÓN Y MARKETING

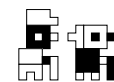
El objetivo es evaluar las capacidades de comunicación de la entidad en las siguientes áreas clave: presencia organizativa, creación de contenidos, **marketing digital** y conocimientos de marketing. En concreto, estas serían las preguntas clave respecto al uso de la tecnología:

- ¿Cómo gestionamos nuestras relaciones y contactos para realizar campañas de marketing y comunicaciones?
- ¿Cómo gestionamos el uso de correos electrónicos masivos para divulgación y marketing?
- ¿Cómo utilizamos las redes sociales?
- ¿Cómo utilizamos la publicidad en línea?
- ¿Cómo gestionamos nuestras campañas de marketing?
- ¿Cómo creamos contenido digital?
- ¿Cómo organizamos eventos virtuales?
- ¿Cómo damos continuidad y seguimiento a las acciones de marketing impulsadas?
- ¿Cómo recopilamos comentarios y recibimos feedback de usuarios sobre nuestras acciones de marketing?

ÁREA FUNCIONAL: OPERACIONES INTERNAS

El objetivo es evaluar las capacidades operativas de la entidad en las siguientes áreas clave: gestión financiera, gestión de recursos humanos, colaboración interna y externa, gestión de la información y del conocimiento. En concreto, estas serían las preguntas clave respecto al uso de la tecnología:

- ¿Cómo utilizamos el correo electrónico internamente?
- ¿Cómo se utiliza la mensajería interna?



- ¿Cómo gestionamos la contabilidad financiera?
- ¿Cómo planificamos y realizamos el análisis financiero?
- ¿Cómo administramos las nóminas del equipo?
- ¿Cómo controlamos el tiempo de trabajo y los gastos?
- ¿Cómo reclutamos y contratamos personal?
- ¿Cómo/hasta qué punto ofrecemos formación al personal?
- ¿Cómo gestionamos a nuestro voluntariado?
- ¿Cómo analizamos e informamos sobre datos internos a la entidad?

ÁREA FUNCIONAL: SEGURIDAD DIGITAL

El objetivo es evaluar las capacidades de seguridad digital de la entidad en las siguientes áreas clave: privacidad de datos, flexibilidad empresarial, administración de dispositivos, detección y respuesta a amenazas, protección contra amenazas, procesos de autorización y autenticación. En concreto, estas serían las preguntas clave respecto al uso de la tecnología:

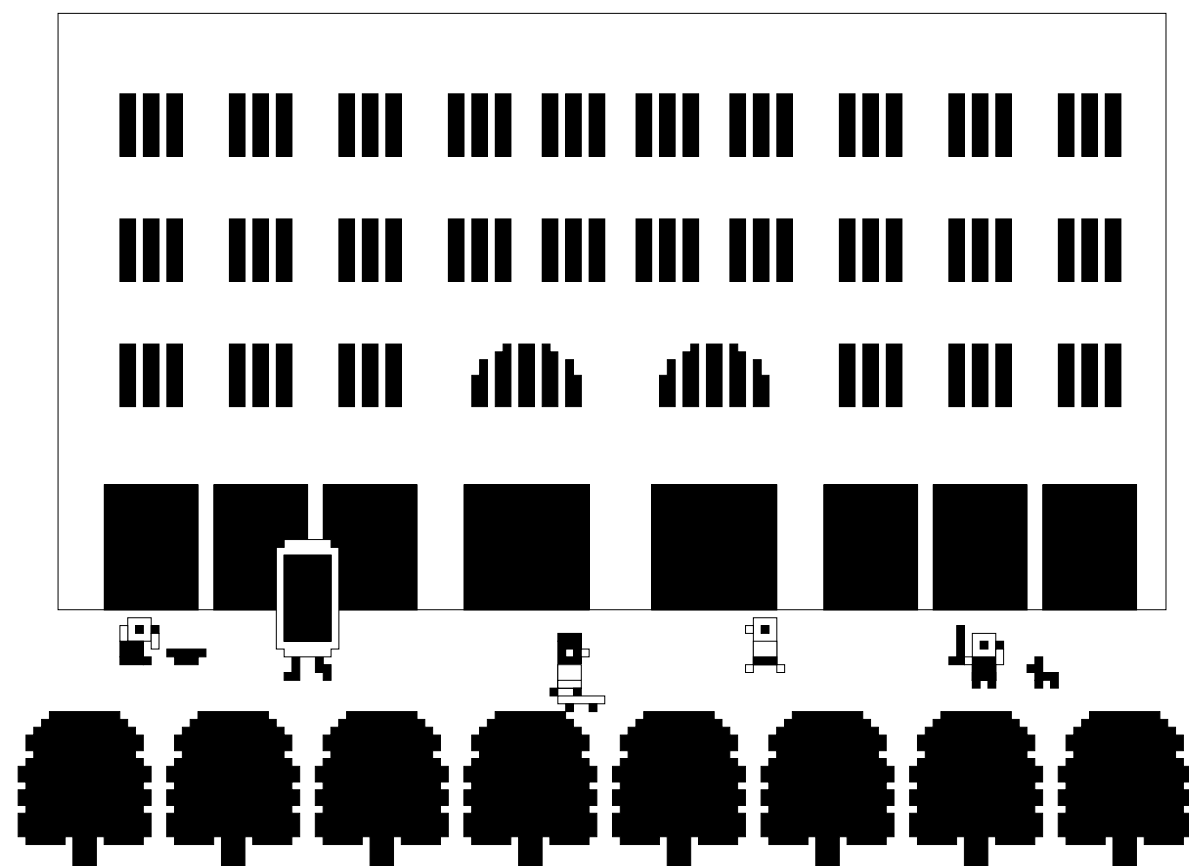
- ¿Cómo administramos la seguridad de los dispositivos móviles que utilizamos?
- ¿Cómo gestionamos la seguridad de los dispositivos móviles que son propiedad de los miembros de su equipo pero que se utilizan para el trabajo?
- ¿Cómo nos aseguramos que los dispositivos que se conectan a nuestros datos y aplicaciones sean seguros?
- ¿Cómo gestionamos y protegemos los datos que recopilamos de nuestros beneficiarios?
- ¿Cómo gestionamos y protegemos los datos que recopilamos de nuestros empleados y/o voluntarios?
- ¿Cómo gestionamos la seguridad de nuestros datos para garantizar el cumplimiento de las leyes, los requisitos reglamentarios, las normas y las políticas?
- ¿Cómo protegemos datos confidenciales o sensibles contra pérdidas?
- ¿Cómo supervisamos nuestra red, sistemas, aplicaciones y datos para recibir alertas cuando se detecta una amenaza?

ÁREA FUNCIONAL: HARDWARE E INFRAESTRUCTURA

El objetivo es valorar las capacidades de infraestructura informática de la entidad en las siguientes claves: administración y mantenimiento de recursos, infraestructura de servicios de red, infraestructura de telecomunicaciones y administración de identidades. En concreto, las entidades deberíamos hacernos las siguientes preguntas clave respecto al uso de la tecnología:

- ¿Cómo gestionamos el seguimiento de nuestras licencias de **software**?
- ¿Cómo nos aseguramos de que nuestro equipo tenga la tecnología que necesita para hacer su trabajo?

¿POR
DÓNDE
EMPEZAR?



- ¿Cómo proporcionamos acceso a recursos compartidos (como correo electrónico, almacenamiento de archivos e impresoras)?
- ¿Cómo funciona la conexión a Internet para permitir que los miembros del equipo accedan a la web y a los servicios en la **nube**?
- ¿Cómo utilizamos la tecnología en las salas de conferencias o reuniones?
- ¿Cómo proporcionamos acceso remoto a archivos, datos y sistemas?
- ¿Cómo verificamos y administramos quién tiene acceso a nuestros archivos, datos y sistemas?

Paso 3. Una vez realizado este análisis, podemos **identificar nuestro nivel de madurez digital según las áreas clave** para posteriormente definir un plan de conocimiento y búsqueda de soluciones tecnológicas, así como una hoja de ruta para avanzar según nuestra capacidad. En este paso sería ideal contactar con programas y guías ya disponibles (ver Recursos), así como con plataformas, redes y entidades sociales que hayan iniciado su proceso de transformación digital y que puedan transferirnos su conocimiento aplicado.

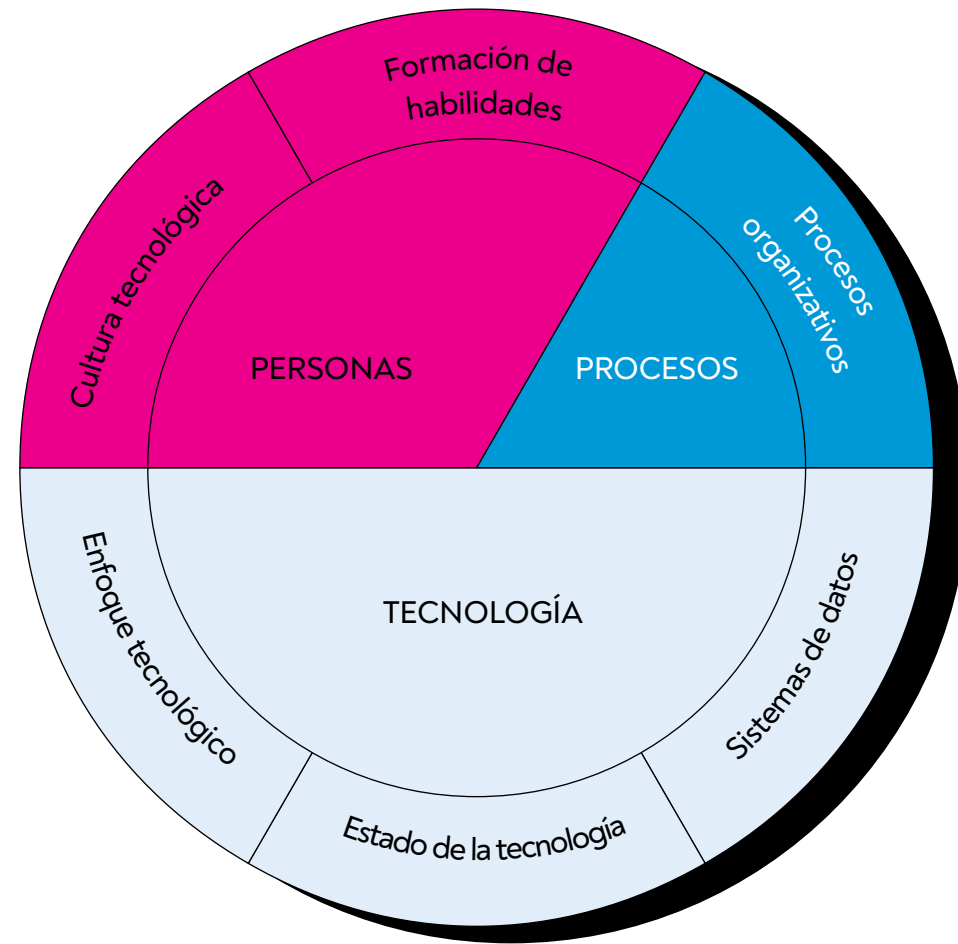
Según el marco lógico recogido en la herramienta de autoevaluación de TechSoup (2021b), nuestra entidad puede encontrarse en una de las siguientes cinco etapas de transformación digital:

- **Etapas 1: Ad Hoc.** La entidad social invierte de manera reactiva y aislada en personas, procesos y soluciones digitales para satisfacer necesidades críticas o urgencias.
- **Etapas 2: Funcional.** La entidad social hace algunas inversiones en personas, procesos y soluciones digitales para satisfacer necesidades del día a día o a corto plazo.
- **Etapas 3: Estandarizada.** La entidad social hace inversiones en personas, procesos y soluciones digitales de manera regular y de acuerdo con un conjunto de pautas estandarizadas en toda la entidad.
- **Etapas 4: Optimizada.** La entidad reconoce la importancia de hacer una inversión continua en la mejora de las soluciones digitales, las personas y los procesos.
- **Etapas 5: Adaptativa.** La entidad evalúa constantemente su uso de la tecnología para obtener una ventaja estratégica, e invierte significativamente en personas y procesos para estar en la vanguardia de la transformación digital.

Elementos	Etapas 1 Ad Hoc	Etapas 2 Funcional	Etapas 3 Estandarizada	Etapas 4 Optimizada	Etapas 5 Adaptativa
Cultura digital	Resistencia	Neutral	Receptividad	Apertura	Liderazgo
Capacitación	Poca o ninguna	A demanda	General	Avanzada	Emergente
Procesos organizacionales	Individuales	Informales	Documentados	Integrales	Iterativos
Enfoque digital	Aleatorio	Reactivo	Híbrido	Proactivo	Innovador
Estado de la tecnología	Limitado	Básico	General	Avanzado	Estratégico
Sistema de datos	Improvisados	Descentralizados	Centralizados	Integrados	Automatizados

Fuente: TechSoup Global

Cada etapa de la capacidad digital considera el aspecto de la tecnología, las personas y el proceso de transformación:



Fuente: TechSoup Gobal

El proceso no puede acabar en un primer diagnóstico. Las entidades sociales deben hacer un **ejercicio iterativo de autoevaluación** que permita ir focalizando la estrategia digital de mejora de forma paulatina, adaptándola a la capacidad organizativa y financiera de cada momento.

5

144 145

¿POR
DÓNDE
EMPEZAR?

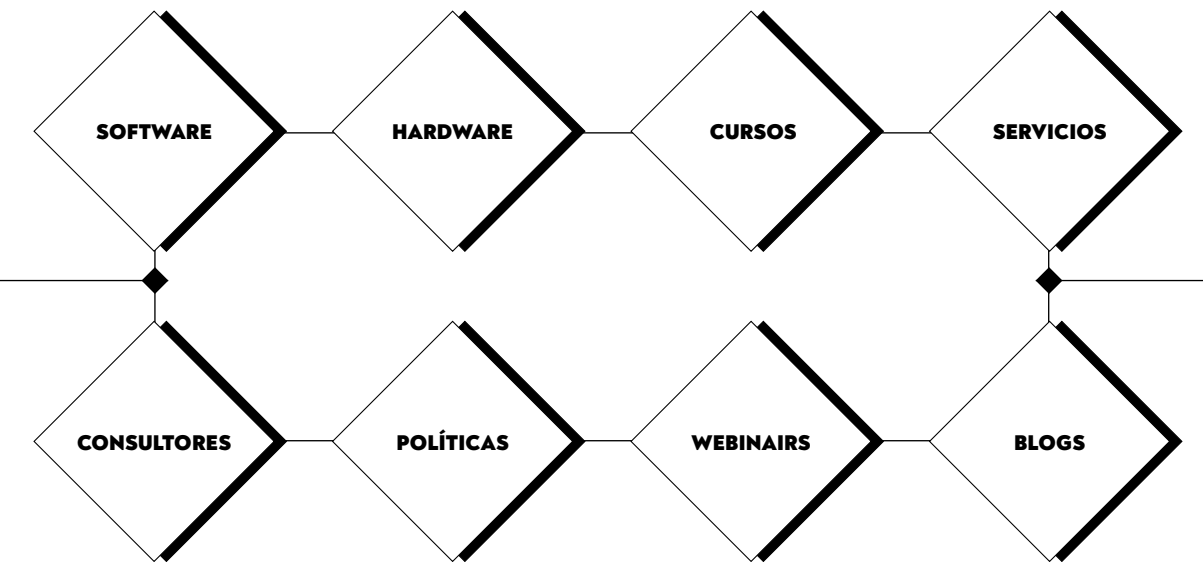
ACCIÓN 3. DEFINIR UNA HOJA DE RUTA ADECUADA A LA MISIÓN

Una vez completado el proceso de autodiagnóstico, es el momento de pasar de la teoría a la práctica, elaborar la hoja de ruta de la estrategia digital e implementar las medidas de mejora en los tres aspectos clave de su transformación digital: personas, procesos y tecnología. Estas pueden ser:

- Incorporación de tecnología (software y/o hardware).
- Participación en formaciones como cursos o seminarios web.
- Acceso a servicios tecnológicos o de consultoría.
- Políticas digitales aplicables, entre otras.

La herramienta de evaluación digital de TechSoup (DAT) proporciona a las organizaciones recomendaciones y recursos que la organización puede utilizar para elaborar su hoja de ruta de estrategia digital. Estas recomendaciones se calibran a la evaluación de cada entidad, teniendo en cuenta el presupuesto y el tamaño de la misma para garantizar que sean pertinentes y aplicables.

En concreto DAT ofrece la siguiente gama de recomendaciones:



Para elaborar la hoja de ruta de la estrategia digital de la entidad social, debe especificarse, con la aceptación del equipo de trabajo de la entidad y el liderazgo de su gerencia, los siguientes elementos:

- ¿Cuáles son los desafíos y las oportunidades digitales que debemos priorizar?
- ¿Cuáles son las actividades específicas que debemos llevar a cabo en cada una de las seis áreas funcionales?
- ¿Cómo se distribuirán esas actividades y responsabilidades dentro del equipo de la entidad?
- ¿Cuál es el cronograma para la ejecución del plan?
- ¿Cuáles serán las métricas internas de proceso que se utilizarán para valorar ese progreso en el cumplimiento del plan?
- ¿Cuáles son los recursos que vamos a destinar para llevar adelante el proceso?

Además de los programas de apoyo y formación enumerados en Recursos, será útil para definir esta hoja de ruta dar estos pasos generales:

- **Conformar un equipo promotor transversal** con miembros de diferentes áreas que representen la diversidad de roles en la entidad, incluyendo a las personas beneficiarias. Un equipo con capacidad de sensibilizar y de canalizar las inquietudes y las propuestas de los diferentes servicios o departamentos. Este equipo puede ser liderado por una figura, vinculada a la dirección de la entidad, que desempeñe la función de **coordinador/a de transformación digital**.
- **Explorar los modelos de transformación digital transversal de otras entidades** sociales, incluso de otros sectores, como el empresarial o el educativo. Experiencias de planes transversales de transformación digital, como el de Acción contra el Hambre o de implementación de proyectos específicos como todos los enumerados en el capítulo 4, pueden orientarnos sobre aprendizajes basados en la experiencia.
- **Buscar y posibilitar de forma efectiva el apoyo de voluntariado tecnológico** del ámbito empresarial o de entidades sociales dedicadas a este fin como Fundación Cibervoluntarios o Voluntariado Digital de Fundación Telefónica, entre otras.

5



146

147

¿POR
DÓNDE
EMPEZAR?

ACCIÓN 4. GENERAR ALIANZAS PARA OPTIMIZAR Y POTENCIAR EL IMPACTO

La transformación digital es un desafío importante para las organizaciones del tercer sector, y aunque cada una debe llevar a cabo su propio proceso de transformación, es necesario abordar los desafíos de manera colectiva para maximizar el impacto. Mirar hacia dentro es esencial para aprovechar las oportunidades que brinda la transformación digital para cumplir la misión de cada organización, pero para ser verdaderamente eficaces y eficientes, es crucial trascender las fronteras de las organizaciones y generar alianzas que optimicen y potencien el impacto del sector social. Se trata de que el sector social pase **de la transformación digital individual a la transformación digital colectiva** (Bull et al., 2015:10).

En este apartado resulta relevante la propuesta de Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC). A través de las iniciativas, *Asambleas de la Red Social* y el *Programa Tejiendo Redes*, ha podido vincular virtualmente a 72 organizaciones afiliadas su red, permitiéndoles, mediante la ampliación de conocimientos y el intercambio de opciones entre ellas, fortalecerse y mejorar su gestión.

La transformación digital colectiva implica concebir, crear y utilizar soluciones digitales de manera colaborativa, no solo para mejorar el funcionamiento de las organizaciones individuales, sino también para brindar los mejores servicios posibles a las personas beneficiarias.

Si bien esta fase es posterior al inicio del proceso interno de cada organización, es fundamental integrarla en el horizonte de la transformación digital del sector social latinoamericano.

La transformación digital no solo es una oportunidad para mejorar la gestión y los procesos internos de las organizaciones, sino también para fortalecer el impacto colectivo en la sociedad. Es necesario promover un escenario que invite a la transformación digital colectiva del tercer sector y posibilite que las soluciones digitales se conciben, creen y utilicen de manera colectiva para ofrecer mejores servicios a las personas beneficiarias.

La transformación digital colectiva brinda **cuatro oportunidades concretas** (Bull et al., 2015) para la acción social:

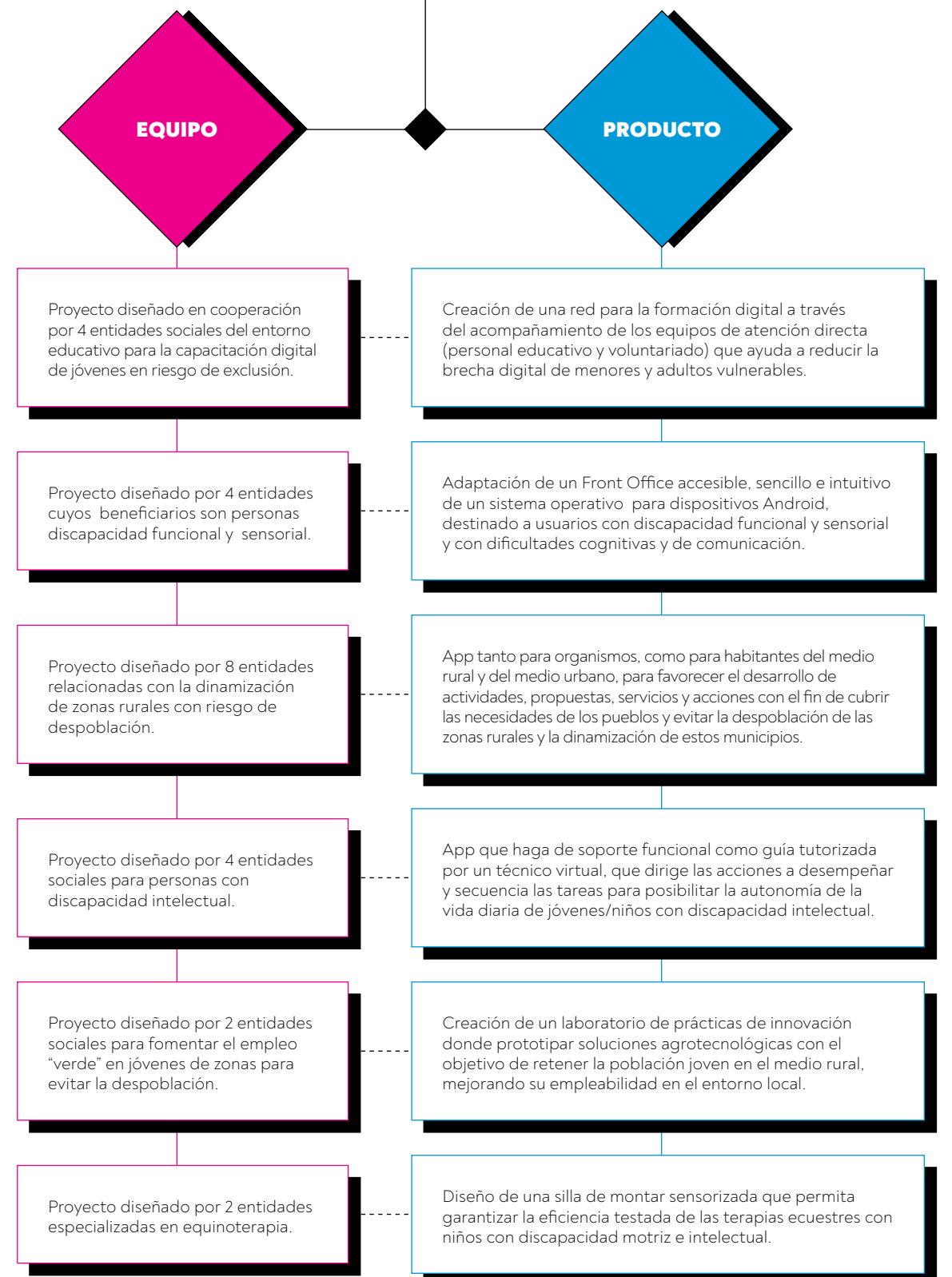
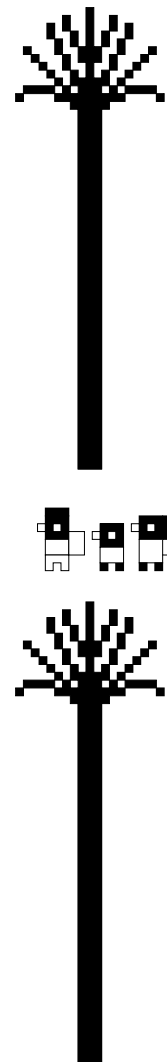
- **Integración de servicios.** Recurrentemente las entidades sociales abordan retos similares o interrelacionados, pero desconocen el trabajo que hace cada una, los puntos de contacto y cómo se podrían vincular. Las ineficiencias que genera esta descoordinación son mayúsculas en términos de:
 - opciones de vinculación de las personas usuarias de los servicios
 - fragmentación o duplicación de esfuerzos
 - dificultad para hacer diagnósticos comprensivos, entre otras.

En respuesta a ello, la transformación digital colectiva: 1) posibilita que la información se comparta a gran escala; 2) simplifica el proceso de ingreso de las personas usuarias al sistema; 3) facilita la creación de una red contactada para la derivación; y 4) mejora la experiencia de las personas usuarias al evitar presentar su situación repetidamente, entre otras.

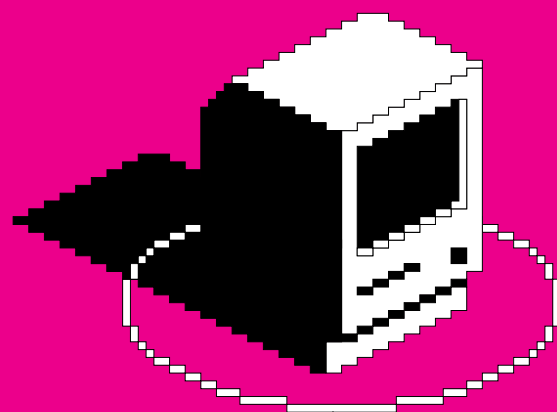
- **Compartir y crear recursos comunes.** Las entidades utilizan recursos (humanos, técnicos, físicos) que no se necesitan todo el tiempo. Los espacios de trabajo, las personas voluntarias o los recursos tecnológicos (conectividad, software y hardware) son solo algunos ejemplos. Por ello las entidades deben encontrar formas de aprovechar estos recursos comunes, en lugar de destinar presupuestos al desarrollo o financiación paralela de recursos. La transformación digital colectiva posibilita a las entidades intercambiar recursos de manera automatizada o inteligente, crear economías de escala que reducen costes, conexión en red, entre otras.
- **Información agregada.** La recolección y el análisis de los datos de las personas beneficiarias, donantes y voluntarias es clave para catalizar el impacto de la entidad. La transformación digital colectiva posibilita no solo agregar una gran cantidad de datos, si se conectan herramientas de recopilación de datos de las diversas entidades, para mejorar los servicios del sector con una visión longitudinal y completa de las personas, sino que también brinda a estos actores la oportunidad de tomar decisiones sobre qué servicios u organizaciones se ajustan más a sus necesidades, deseos e intereses.
- **Conseguir escala.** La magnitud de los retos abordados por las entidades sociales y las potenciales sinergias entre ellas invitan a generar alianzas para optimizar el impacto del sector. La transformación digital colectiva posibilita que esas alianzas sean una realidad. Comunicaciones digitales, e incluso productos digitales de código abierto (tipo **Open Source**), pueden ser adaptados y adoptados con rapidez para identificar y potenciar alianzas entre organizaciones en puntos de madurez digital similares.

La esperanzadora noticia es que este proceso de generación de alianzas, de conexión de personas y entidades, procesos y herramientas, ya ha arrancado con fuerza en Latinoamérica gracias a programas, redes promotoras y espacios de innovación como los **Impact Hub**.

Para cualquier entidad social que quiera emprender esta ruta de estrategia digital transformadora, será un factor acelerador contar con el conocimiento y la dinamización de las **redes territoriales de acción social**, adherirse a programas como los mencionados en Recursos, configurar **comunidades de práctica con otras entidades sociales** en torno a focos comunes de interés.



RECURSOS



ACOMPañAMIENTO Y FORMACIÓN

Alianza Corp

Servicio de *IT Coach* personalizado para la puesta en marcha de estrategias de transformación digital en las organizaciones.

<https://www.alianzacorp.mx/soluciones>

CDI Chile

Trabaja para brindar herramientas tecnológicas a las organizaciones del sector social, permitiendo que se fortalezcan a través de la donación de software y desarrollo de capacidades. Funciona como plataforma dedicada a la capacitación y formación de las ONG a través de herramientas tecnológicas que impulsen la transformación digital.

<https://cdichile.org/>

CivicHouse

Impulsa una comunidad profesional que trabaja para potenciar el impacto transformador y el conocimiento útil sobre la tecnología cívica. Canaliza su trabajo a través de cinco ejes principales: 1) Estructura contable, financiera y legal, lista para operar; 2) Fondos para apoyar startups sociales; 3) Alianzas estratégicas en toda la región; 4) Comunidad de apoyo recíproco entre equipos; 5) Acompañamiento táctico profesional en la planificación y desarrollo de proyectos.

<https://www.civic.house/>

FONSELP

Plataforma gratuita que busca conectar a organizaciones de toda Iberoamérica para facilitar y potenciar las colaboraciones entre sí. Complementariamente, la plataforma Premium, tiene como objetivo facilitar y potenciar el impacto dentro de las organizaciones, ya que permite hacer más eficiente la gestión del ciclo de voluntariado.

<https://www.fonselp.org/>

Fundación Telefónica

Formación en competencias digitales para entidades sociales. Itinerarios formativos gratuitos compuestos por cursos de autoestudio y talleres online dirigidos a técnicos, trabajadores y voluntarios de entidades sociales.

<https://www.fundaciontelefonica.com/voluntarios/transformacion-digital-entidades-sociales/cursos-competencias-digitales/>

**152****153****RECURSOS****Indela**

Indela (Iniciativa por los derechos digitales en Latinoamérica) financia, capacita y brinda apoyo a organizaciones que promueven los derechos digitales en Latinoamérica. <https://indela.fund/en/eleven-organizations-in-the-fight-to-position-and-defend-digital-rights-in-latin-america/>

INNPACTIA

Sus principales objetivos son fomentar la colaboración y la transferencia de conocimientos entre estos sectores, y promover la innovación y el desarrollo sostenible. Ofrece programas de capacitación, asesoría en gestión de la innovación, facilitación de la transferencia tecnológica, identificación de oportunidades de negocio y creación de redes de colaboración. <https://www.innpactia.com/>

ISDI Digital Talent Foundation

Programa de apoyo a la digitalización de entidades sociales y proyectos de impacto social. <https://www.isdifoundation.org/>

Kubadili

Entre sus principales acciones se encuentran: la capacitación y formación de líderes comunitarios y organizaciones sociales en habilidades digitales; la implementación de proyectos tecnológicos para mejorar la calidad de vida de las comunidades; y el fomento de la innovación social y el emprendimiento. También trabaja en el diseño y desarrollo de plataformas tecnológicas para facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre distintas organizaciones y actores sociales. <https://www.kubadili.org/>

Makaia

Ofrece asesoramiento y acompañamiento a organizaciones sociales en la implementación de soluciones tecnológicas para mejorar su gestión y comunicación, así como en la creación y el desarrollo de proyectos de innovación social. Además, promueve la formación y capacitación en habilidades digitales para el empoderamiento de comunidades y grupos vulnerables. También trabaja en alianzas estratégicas con empresas, gobiernos y otras organizaciones para promover el uso responsable y efectivo de la tecnología en beneficio de la sociedad. <https://makaia.org/>

NodoKá

Plataforma que posibilita, entre otros recursos para la transformación digital, una herramienta de Auto-Diagnóstico de transformación digital, donde a través de preguntas sencillas, las organizaciones sociales pueden identificar su nivel de madurez digital y recibir orientaciones. <https://nodoka.co/>

SociaLab

Trabaja para impulsar la innovación social en América Latina a través de la formación de emprendedores sociales y la creación de soluciones innovadoras para problemas sociales. Busca establecer alianzas estratégicas con empresas, organizaciones y gobiernos para impulsar el impacto social en la región. <https://www.socialab.com/>

SocialTIC

Organización sin fines de lucro dedicada a la investigación, formación, acompañamiento y promoción de la tecnología digital e información para fines sociales (trabajan con datos abiertos – escuela de datos-, infoactivismo y Seguridad Digital). <https://socialtic.org/>

Tekuoa

Organización que trabaja en la intersección entre innovación, tecnología y negocios, impulsando negocios de impacto para resolver los desafíos globales más urgentes. Desarrollan procesos de innovación abierta en organizaciones a través de concursos, hackatones, bootcamps, workshops y trabajos de consultoría. <https://tekuoia.com/>

Wingu

Una plataforma con una amplia biblioteca de recursos con guías, instructivos, manuales, webinars y otros materiales sobre comunicación, marketing digital, redes sociales, bases de datos, seguridad digital, recaudación de fondos, metodologías ágiles, herramientas digitales. <https://www.winguweb.org>

SOFTWARE Y HERRAMIENTAS

Berrly

Software de gestión en la nube para organizaciones no empresariales.

<https://www.berrly.com>

Cucunver

Programa de gestión para asociaciones sin ánimo de lucro.

<https://cucunver.com/>

Donar Online

Plataforma promovida por Wingu para ayudar a las organizaciones de América Latina con una herramienta simple e intuitiva para recibir y procesar donaciones únicas o recurrentes de forma segura, agilizando sus procesos de recaudación de fondos individuales.

<https://www.donaronline.org>

Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) / Rendir Cuentas

RendirAPP es una aplicación web accesible desde cualquier tipo de dispositivo, cuyo objetivo es realizar una autoevaluación en relación con el Estándar Global, estándar de referencia que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) pueden adoptar e implementar para fortalecer sus prácticas de rendición de cuentas.

<http://www.rendircuentas.org/rendir-app/>

Potencial Solidario

Portal Solidario es una plataforma para ONG. Trabaja en los ejes de gestión, comunicación, voluntariado y fondeo; implementa sistemas contables y CRM.

<https://portal.potenciarsolidario.org/login.php>

SinergiaCRM

Solución CRM al servicio del tercer sector

<https://sinergiacrm.org>

Sufragium

Aplicación para mejorar la conexión con grupos de personas de interés, creando comunidades digitales.

<https://www.sufragium.es/tercersector>

SISweb (Sistema de Información Web)

Herramienta de SW social sas que posibilita la evaluación de la actividad social de la entidad y consolida información para la toma de decisiones en organizaciones.

sisweb.com.co

Tech for Sustainability

Plataforma de crowdfunding focalizada en visibilizar proyectos de base tecnológica sin ánimo de lucro y movilizar fondos para que estos puedan conseguir sus objetivos solidarios.

<https://techforsustainabilityemeal.com/que-es-tech-for-sustainability/>

TechSoup Américas

Apoyan a las organizaciones sin ánimo de lucro en el continente a obtener recursos, conocimientos y conexiones esenciales para su proceso de transformación digital.

<https://www.techsoupamericas.org>

AGENDAS POLÍTICAS REFERENCIALES

Agenda digital Andina y su hoja de ruta (2022)

<https://www.comunidadandina.org/wp-content/uploads/2022/05/AGENDA-DIGITAL-ANDINA-HOJA-DE-RUTA.pdf>

Agenda digital del MERCOSUR (2017)

https://normas.mercosur.int/simfiles/normativas/67203_DEC_027-2017_ES_Agenda%20Digital.pdf

Agenda digital para América Latina y el Caribe (eLAC2024)

<https://www.cepal.org/es/proyectos/agenda-digital-america-latina-caribe-elac2024>



FUNDACIÓN TELEFÓNICA: INICIATIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ACCIÓN SOCIAL

Cultura digital

Espacio de generación y difusión del conocimiento cultural y tecnológico, a través de investigaciones, conferencias, encuentros, exposiciones y talleres que impulsan la creación.
<https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/>

#LíderesDigitales

Proyecto cuyo objetivo es potenciar el buen uso de la tecnología de toda la comunidad educativa, tanto en el entorno escolar como familiar, y el desarrollo de competencias digitales de niños, niñas y jóvenes.
<https://lideresdigitales.fundaciontelefonica.com/>

Orientador Profesional Virtual Latinoamérica

Chatbot asistente virtual que, gracias a la tecnología Big Data y a la Inteligencia Artificial, ofrece asesoramiento profesional y formativo para adaptarse a las necesidades reales del mercado laboral actual.
<https://orientador.fundaciontelefonica.com/>

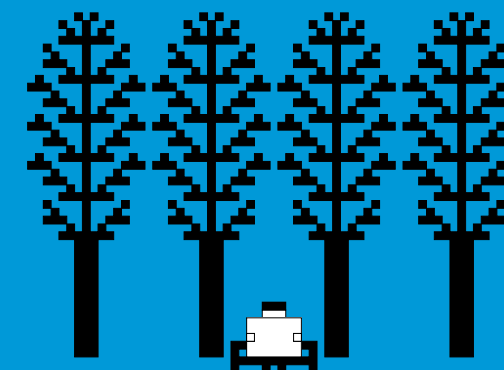
Renacer digital

Iniciativa para acercar la tecnología a las personas mayores a través de talleres de alfabetización digital.
<https://www.fundaciontelefonica.com/voluntarios/renacer-digital/>

Ríos Sostenibles

Alianza para la difusión de prácticas medioambientales relacionadas con el reciclaje de dispositivos electrónicos.
<https://fundacionriossostenibles.com.co/>

BIBLIOGRAFÍA





Accenture (2021). *The Nonprofit Digital imperative: How nonprofits can maximize the value of digital transformation*. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-136/Accenture-Pro-Bono-POV-Canada-GEO-Marketing-Covid-Updates.pdf. Fecha de acceso: 13/03/2023

Acción contra el Hambre (2017). *Guía sobre incubadoras de emprendimiento social. Innovación social al servicio de las personas*. https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/guia_interactiva_ach_incubadoras_72px_1.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

Banco Mundial (2018). *Afrodescendientes en Latinoamérica: Hacia un marco de inclusión*. Washington, DC: Banco Mundial. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/7539b54e-c4d8-5fd0-84ed-15fd3b40052c/content> Fecha de acceso: 13/03/2023

Banco Mundial, UNICEF y UNESCO (2022). *Dos Años Después: Salvando a una Generación (Spanish)*. Washington, D.C.: World Bank Group <https://documents1.worldbank.org/curated/en/09951910622227657/pdf/IDU0ee485f500c82d042e60a8a80732ab3beacab.pdf> Fecha de acceso: 13/03/2023

Batista, C. y Pajín, L. (2020). COVID-19 y América Latina: ¿Qué es necesario para que una región muy vulnerable pase a estar preparada para una pandemia? *ISGlobal. Serie | COVID-19 y estrategia de respuesta #18*. <https://www.isglobal.org/-/covid-19-y-america-latina-que-es-necesario-para-que-una-region-muy-vulnerable-pase-a-estar-preparada-para-una-pandemia-> . Último acceso: 13/03/2023

Bull, D., Lumley, T., Sabri, F., y Bowler, R. (2015). *Tech for Common Good: The Case for a Collective Approach to Digital Transformation in the Social Sector*. Londres: New Philanthropy Capital. https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/Tech-for-common-good_NPC_Jan16-update.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

CAATEL (Comité Andino de Autoridades de Telecomunicaciones) (2022). *Agenda Digital Andina y su hoja de ruta*. Declaración del 28 de abril de 2022. Quito. <https://www.comunidadandina.org/wp-content/uploads/2022/05/AGENDA-DIGITAL-ANDINA-HOJA-DE-RUTA.pdf> Fecha de acceso: 13/03/2023

Cáceres, E. (2014). *Rol de las ONG en América Latina: Los desafíos de un presente cambiante*. Mesa de Articulación de Plataformas Nacionales y Redes Regionales de América Latina y el Caribe. <http://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/11/ROL-ONG-Latinoamerica.pdf> Fecha de acceso: 01/03/2023

CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) (2022). 5 datos sobre pobreza en América Latina y el Caribe. 06 de abril 2022. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2022/04/5-datos-sobre-pobreza-en-america-latina-y-el-caribe/> Fecha de acceso: 13/03/2023

Carreras, I. (2013). *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*. Barcelona: ESADE. Instituto de Innovación Social, Madrid: Fundación PwC. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/presente-futuro-3sector.pdf> Fecha de acceso: 13/03/2023

Castells, M. (coord.) (2006). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza.

CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) (2021). *Compendio Estadístico del Sector No Lucrativo 2021*. Ciudad de México. https://www.cemefi.org/images/stories/cifresbiblioteca/cemefi_compendioestadistico2021.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

CEPAL (2020a). Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19", *Informe especial COVID-19, N° 7*. 26 de agosto de 2020. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/S2000550_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y Fecha de acceso: 13/03/2023

CEPAL (2020b). *Enfrentar la violencia contra las mujeres y las niñas durante y después de la pandemia de COVID-19 requiere FINANCIAMIENTO, RESPUESTA, PREVENCIÓN Y RECOPIACIÓN DE DATOS*. Santiago. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46422/S2000875_es.pdf?sequence=5&isAllowed=y Fecha de acceso: 13/03/2023

CEPAL (2021a). *Datos y hechos sobre la transformación digital*. Documentos de proyectos (LC/TS.2021/20). Santiago. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf. Fecha de acceso: 01/03/2023

CEPAL (2021b). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. (LC/TS.2021/43). Santiago. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

CEPAL (2021c). La paradoja de la recuperación en América Latina y el Caribe. Crecimiento con persistentes problemas estructurales: desigualdad, pobreza, poca inversión y baja productividad. *Informe especial COVID-19, N° 11*. 8 de julio de 2021. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47043/S2100379_es.pdf?sequence=5&isAllowed=y Fecha de acceso: 13/03/2023

CEPAL (2021d). *Panorama Social de América Latina, 2020* (LC/PUB.2021/2-P/Rev.1), Santiago. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46687/S2100150_es.pdf?sequence=8&isAllowed=y Fecha de acceso: 13/03/2023

CEPAL (2022a). *Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC2024)*. LC/CMSI.8/5. Montevideo, 16 a 18 de noviembre de 2022. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48497/S2201148_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Fecha de acceso: 01/03/2023

CEPAL (2022b). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2021* (LC/PUB.2022/1-P), Santiago. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48574/S2201169_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y Fecha de acceso: 13/03/2023

CEPAL (2022c). *Panorama Social de América Latina, 2021* (LC/PUB.2021/17-P), Santiago. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47718/S2100655_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y Fecha de acceso: 13/03/2023

CEPAL y UNESCO (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. *Informe CEPAL-UNESCO*. Agosto de 2020. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

CEPALSTAT (2023). Base de datos y publicaciones estadísticas de CEPAL. Indicadores de pobreza y pobreza extrema. https://statistics.cepal.org/portal/databank/index.html?lang=es&indicator_id=3330&area_id= Fecha de acceso: enero 2023

Chávez, C. y González, P. (2018). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: hacia una reforma de la LFFAROSC*. Ciudad de México: Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República. https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno_LFFAROSC_IBD.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

CIVICUS & Innpactia (2019). *Access to resources for civil society organisations in Latin America. Facts and Challenges*. https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/civicus+innpactia-report_september02.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

Ecochard, J. L. (2021). *Regional differences and influencing factors of digital transformation. Whitepaper from the Center for the Digital Nonprofit*. April 2021. Nethope. <https://app.box.com/s/7ss0j2um3hvlcd7s24t9ne7xvzv1su> Fecha de acceso: 13/03/2023

Equilibrium CenDE (Centro para el Desarrollo Económico) (2022). ¿Cómo perciben los venezolanos a las organizaciones de la sociedad civil? *Equiexpress Venezuela*, n°1. <https://equilibriumcende.com/percepcion-venezolana-a-osc/> Fecha de acceso: 13/03/2023

Finquelievich, S. y Kisilevsky, G. (2005). *La sociedad civil en la era digital: Organizaciones comunitarias y redes sociales sustentadas por TIC en Argentina*. Documentos de trabajo N° 41. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/ar/ar-030/index/assoc/D1506.dir/dt41.pdf> Fecha de acceso: 13/03/2023

Fundación Telefónica (2019). *Retrato del voluntariado en España. Tendencias, experiencias innovadoras y cifras de un fenómeno creciente*. <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/retrato-del-voluntariado-en-espana/680/> Fecha de acceso: 13/03/2023

Fundación Telefónica y Taurus (2021). *Sociedad Digital en Latinoamérica 2020-2021*. https://publiadmin.fundaciontelefonica.com/media/publicaciones/738/Sociedad_Digital_Latinoamerica_2020_2021.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

García Mora, M.E., Schwartz, S. y Freire, G. (2021). *Inclusión de las personas con discapacidad en América Latina y el Caribe: Un camino hacia el desarrollo sostenible*. Washington, DC: Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099015012012140135/pdf/P17538307bf8530ef0b57005d4d17d157f6.pdf> Fecha de acceso: 13/03/2023

García Zaballos, A. y López-Rivas, R. (2020). *Socioeconomic Impact of Broadband in Latin American and Caribbean Countries*. IDB-TN 471. <https://publications.iadb.org/publications/english/viewer/Socioeconomic-Impact-of-Broadband-in-Latin-American-and-Caribbean-Countries.pdf> Fecha de acceso: 13/03/2023

Gligo, N. et al. (2020). *La tragedia ambiental de América Latina y el Caribe*. Libros de la CEPAL, N° 161 (LC/PUB.2020/11-P). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46101/S2000555_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y Fecha de acceso: 13/03/2023

INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación) y UNESCO. (2018) *Panorama educativo de la población indígena y afrodescendiente 2017*. México. <https://www.refworld.org/es/pdfid/5b6dd6454.pdf> Fecha de acceso: 13/03/2023

Katz, R., Jung, J. y Callorda, F. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia de la COVID-19*. CAF. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El_estado_de_la_digitalizacion_de_America_Latina_frente_a_la_pandemia_del_COVID-19.pdf. Fecha de Acceso: 01/03/2023



Liendo-Rey, L. y Rodríguez, R. (2016). Liderar el tercer sector en Venezuela. *DEBATES IESA*, Volumen XXI, n° 2, abril-diciembre 2016, pp. 48-50. <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2017/04/Liendo-Rodr%C3%ADguez-Liderar-el-tercer-sector.pdf>. Fecha de acceso: 13/03/2023

Llano, J.C. y Quiroga, D. (2021). *Estudio: Nuevas Tecnologías, brecha digital y hogares vulnerables*. Madrid: EAPN España.

MERCOSUR (2017). *Agenda Digital del MERCOSUR*. CMR/DEC N° 27/17. Brasilia <https://www.mercosur.int/temas/agenda-digital/>. Fecha de Acceso: 13/03/2023

Microsoft. *Nonprofit Digital Assessment Worksheet*. <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE1FIOq> Fecha de Acceso: 09/03/2023

Ministerio de Educación de la República de Ecuador (2021). *Agenda Educativa Digital de Ecuador 2021-2025*. Quito. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/02/Agenda-Educativa-Digital-2021-2025.pdf>. Fecha de acceso: 13/03/2023

Monje, J.A. (2019). *Teoría del Cambio en Contextos Complejos: 40 lecciones para la gestión de proyectos ágiles*. Granada: Centro de Estudios Estratégicos Magrebies (CEEM).

Nahrkhalaji, S. S., Shafiee, S., Shafiee, M., & Hvam, L. (2018). Challenges of digital transformation: the case of the non-profit sector. En *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, pp. 1245-1249.

Nonprofit Tech for Good (2019). *Informe global sobre tecnología de ONG 2019*. https://assets-global.website-files.com/5d6eb414117b673d211598f2/5de82e1550d380564a3dd-c74_2019-Tech-Report-Spanish.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

Nonprofit Tech for Good (2020). *Global Trends in Giving Report*. https://assets-global.website-files.com/5da60733afec9db1fb998273/5f5f8fedbd440fd3e98de74c_2020-Giving-Report-English.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

OCDE y Banco Mundial (2020). *Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe 2020*. París: OCDE Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/740f9640-es.pdf?expires=1678300007&id=id&accname=guest&checksum=4BD6A199AEFB553663EFDC49F5C-19D3E> Fecha de acceso: 13/03/2023

OCDE, CEPAL, CAF y UE (2020). *Perspectivas económicas de América Latina 2020: Transformación digital para una mejor reconstrucción*. Paris: OCDE Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/f2fdced2-es.pdf?expires=1677692578&id=id&accname=guest&checksum=D2DD2AB1B4B30692B78BD96135CB823F>. Fecha de Acceso: 13/03/2023

OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2019). *Implementing the ILO Indigenous and Tribal Peoples. Convention No. 169: Towards an inclusive, sustainable and just future*. Ginebra. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_735607.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023.

OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2021). *Panorama Laboral 2021. América Latina y el Caribe*. Lima. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-li-ma/documents/publication/wcms_836196.pdf Fecha de acceso: 08/03/2023

PageGroup (2021). *Talento TI. Competitividad STEM en América Latina*. IT Content. Series LATAM.

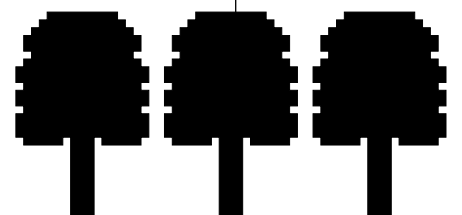
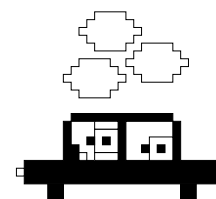
Puga Cevallos, E. y Costa, A. (2018). *Aportes, retos y desafíos de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. Informe Región Andina*. Quito: Grupo Faro. https://grupofaro.org/wp-content/uploads/2020/02/Aportes-retos-y-desafi%CC%81os-OSC_14C.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

Rey de Marulanda, N., y Tancredi, F. (2010). *De la innovación social a la política pública: historias de éxito en América Latina y el Caribe*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39313/LCW351_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y Fecha de acceso: 13/03/2023

Rotondi, V., Billar, F., Pesando, L., y Kashyap, R. (2020). *Desigualdad digital de género en América Latina y el Caribe*. IICA. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/12489> Fecha de acceso: 13/03/2023

Serratosa, J. y Cuenca, A. (2020). *La brecha digital en les persones ateses per entitats socials*. Barcelona: Taula del Tercer Sector Social de Catalunya.

Spelhaug, J. y Woodman, L. (2017). *The new imperative of nonprofit digital transformation. A strategic approach of achieving exponential impact through people, process, and technology*. Nethope & Microsoft. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/575821/Nonprofit%20Digital%20Transformation%20Whitepaper_9_23_17.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023



TechSoup (2020). *Methodology of Training for nonprofit leaders: Digital transformation. Theoretical Handbook. Digilead Output 1*. <https://drive.google.com/file/d/1wQljtta-pzwZCcSeC93etrEdytR6J089n/view> Fecha de acceso: 13/03/2023

TechSoup (2021a). *Data Handling and Digital Readiness in Civil Society. Global Study 2020. A TechSoup Global Network Summit 2021 Publication*. <https://pages.techsoup.org/hubfs/Downloads/data-handling-survey-2021.pdf> Fecha de acceso: 13/03/2023

TechSoup (2021b). *Digital Assessment Tool (DAT)*. <https://assessment.techsoup.org>

Telecom Advisory Services LLC. (2017). *Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El Observatorio CAF del Ecosistema Digital*. CAF. <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observatorio%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y>. Fecha de Acceso: 13/03/2023

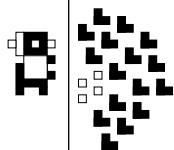
UNESCO (2020). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020 – América Latina y el Caribe – Inclusión y educación: todos y todas sin excepción*. PARIS, UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374615/PDF/374615spa.pdf.multi> Fecha de acceso: 13/03/2023

UNESCO y UNICEF (2021). *Los aprendizajes fundamentales en América Latina y el Caribe, Evaluación de logros de los estudiantes: Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2019). Resumen ejecutivo*. https://en.unesco.org/sites/default/files/resumen-ejecutivo-informe-regional-logros-factores-erce2019.pdf_0.pdf Fecha de acceso: 13/03/2023

UNICEF (2022). *Perfil estadístico de la violencia contra infancia en América Latina y el Caribe*. UNICEF, Nueva York. <https://www.unicef.org/lac/media/38226/file/Perfil-estadistico-de-la-violencia-contra-la-infancia-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf> Fecha de acceso: 13/03/2023

Uriarte, L. M. y Acevedo, M. (2018). *Sociedad Red y transformación digital: hacia una evolución de la consciencia de las organizaciones*. *Economía Industrial*, n° 407. Ejemplar dedicado a: Nuevos Paradigmas Organizativos (I), pp. 35-49. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/407/URIARTE%20Y%20ACEVEDO.pdf>. Fecha de acceso 13/03/2023

Wingu (2018). *¿Cómo usan la tecnología las OSC de América Latina? ENCUESTA OSC Y TECNOLOGÍA 2017-2018*. <https://docplayer.es/212523270-Como-usan-la-tecnologia-las-osc-de-america-latina-encuesta-osc-y-tecnologia.html> Fecha de acceso: 13/03/2023



Glosario

ACCESIBILIDAD DIGITAL

Práctica para garantizar que las herramientas, tecnologías y sitios web estén diseñados para que personas con discapacidad puedan recibir, comprender, navegar, interactuar y contribuir en internet.

ALTAVOZ INTELIGENTE

Dispositivo electrónico con un altavoz incorporado que utiliza inteligencia artificial (IA) y tecnología de reconocimiento de voz para proporcionar respuestas, información, música y otros servicios al usuario.

ANALÍTICA PREDICTIVA

Conjunto de técnicas estadísticas y de aprendizaje automático utilizadas para analizar datos históricos, con el objetivo de hacer predicciones sobre eventos futuros. Utiliza modelos y algoritmos para identificar patrones en grandes conjuntos de datos, lo que permite tomar decisiones informadas.

BASE DE DATOS

Conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su uso posterior.

BIG DATA

En español macrodatos. Gran cantidad de datos generados por la actividad en internet, susceptibles de ser analizados y transformados en información útil y accionable.

BILLETERA ELECTRÓNICA

Medio de pago electrónico que permite almacenar y transferir dinero de manera digital. También se conoce como "monedero electrónico", "cartera digital" o "e-wallet".

BIOMETRÍA

Toma de medidas estandarizadas de los seres vivos o de procesos biológicos, así como el estudio para el reconocimiento inequívoco de personas basado en uno o más rasgos conductuales o físicos intrínsecos.

BLOCKCHAIN

En español, cadena de bloques. Estructura de datos cuya información se agrupa en bloques, a los que se les añade metainformaciones relativas a otro bloque de la cadena. Siguiendo un protocolo apropiado para todas las operaciones, es posible alcanzar

un consenso sobre la integridad de sus datos, sin necesidad de recurrir a una entidad que centralice la información.

BOTÓN DONAR

Función que permite a los usuarios de Instagram y Facebook hacer donaciones directamente a organizaciones sin fines de lucro y causas benéficas que están registradas en las plataformas.

BRECHA DIGITAL

Cualquier distribución desigual en el acceso, en el uso o en el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación entre grupos sociales.

BUSINESS INTELLIGENCE

En español, inteligencia empresarial. Se refiere al uso de datos en una organización o empresa para facilitar la toma de decisiones.

CIBERSEGURIDAD

Área de la informática que se enfoca en la protección de la infraestructura digital y, especialmente, en la información almacenada en un ordenador o que circula en una red de ordenadores.

COMPETENCIAS DIGITALES

Conjunto de conocimientos y habilidades que permiten un uso seguro y eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Según Llano y Quiroga (2021:28) incluiría habilidades de: - Información: capacidad de copiar o mover archivos en la nube, buscar y obtener información sobre bienes o servicios. -Comunicación: capacidad de enviar/recibir correos electrónicos, participar en redes sociales, realizar videollamadas o colgar contenido propio en internet. Resolución de problemas: capacidad de transferir archivos entre ordenadores y otros dispositivos, instalar y/o cambiar la configuración del software, usar banca electrónica, comprar y/o vender Online y utilizar recursos de aprendizaje en la web. - Informáticas: capacidad de utilizar un procesador de texto, hoja de cálculo o software para editar audio, fotos o video. Además se incluye crear documentos integrados con texto y gráficos, usar funciones avanzadas de una

hoja de cálculo o programar en algún lenguaje.

CRIPTOMONEDA

Moneda digital que utiliza un cifrado criptográfico para garantizar su titularidad, asegurar y verificar las transacciones, y controlar la creación de unidades adicionales. A diferencia de las monedas tradicionales, las criptomonedas no están respaldadas por un gobierno o una entidad financiera, sino que son descentralizadas y operan en una red de igual a igual (peer-to-peer).

CRM

Customer Relationship Management, en español gestión de relaciones con el cliente. Hace referencia a los sistemas informáticos que apoyan dicha gestión y utilizan el análisis de datos para mejorar las relaciones.

CTR

Click Through Rate, en español tasa de clics. Indicador de eficacia de la publicidad *online*. Se obtiene dividiendo el número de usuarios que clican el enlace a una publicidad por el número de impresiones mostradas de la misma, expresado en tanto por ciento.

DASHBOARD

En español, tablero. Herramienta de gestión de la información que monitoriza, analiza y muestra de manera visual los indicadores clave de desempeño (KPI), métricas y datos fundamentales para hacer un seguimiento del estado de una organización, área de trabajo, una campaña o un proceso específico.

DESEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS USUARIAS

Filosofía de diseño que tiene por objeto la creación de productos que resuelvan necesidades concretas de sus usuarios finales, consiguiendo la mayor satisfacción y mejor experiencia de uso posible con el mínimo esfuerzo de su parte.

E-LEARNING

Electronic learning, en español, aprendizaje electrónico. Actividades formativas que se dan exclusivamente a través de un dispositivo conectado a la red. También se suele llamar teleformación, formación online o aprendizaje virtual.

EMAIL MARKETING

En español, publicidad por correo electrónico. Envío de mensajes comerciales o publicitarios utilizando como canal, el correo electrónico.

ESCALABILIDAD

Capacidad de un sistema informático de cambiar de tamaño y configuración para adaptarse a circunstancias cambiantes, indica su habilidad para reaccionar y adaptarse sin perder calidad.

EYE TRACKING

En español, seguimiento ocular. Conjunto de tecnologías que permiten monitorizar y registrar la forma en la que una persona mira una determinada escena o imagen. Se aplica desde el marketing y la publicidad hasta la investigación médica o la psicolingüística, pasando por los estudios de usabilidad. En esta última clase de estudios, el objetivo es determinar la forma en la que el usuario explora visualmente la interfaz, a través de la que interactúa con el sistema.

FABLAB

Acrónimo del inglés *fabrication laboratory*. Taller de fabricación que agrupa máquinas controladas por ordenadores para la producción de objetos físicos a escala personal o local. Su particularidad reside en su tamaño y fuerte vinculación con la sociedad, más que con la industria.

FINTEC

Acrónimo de los términos *finanzas* y *tecnología*. Se refiere a cualquier negocio que utilizar tecnología para mejorar o automatizar servicios y procesos financieros.

HARDWARE

Componentes físicos de un sistema informático, incluyendo dispositivos electrónicos, circuitos, componentes mecánicos, equipos periféricos y dispositivos de entrada/salida que permiten el funcionamiento de una computadora o dispositivo electrónico.

IMPACT HUB

Red global de incubadoras de innovación de impacto, aceleradores, espacios de coworking y organizaciones sin fines de lucro fundadas y operadas localmente y que colectivamente

posee y gobierna Impact Hub Company, con sede en Austria.

IMPRESIÓN 3D

También conocida como fabricación aditiva, es un proceso de producción de objetos tridimensionales a partir de un archivo digital mediante la superposición de capas sucesivas de material, como plástico, resinas, metales, cerámica y otros materiales, utilizando una impresora 3D.

IMPRESIÓN 4D

Evolución de la impresión 3D en la que los objetos cambian tras reaccionar con el entorno, pudiendo doblarse, repararse, ensamblarse o incluso desintegrarse al recibir determinado estímulo externo.

INBOUND MARKETING

En español, marketing de atracción. Técnica para atraer a potenciales clientes, ofreciéndoles información de su interés a través de diversos medios propios del marketing de contenidos (blogs, videos, boletines, SEO, redes sociales...).

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Inteligencia expresada por máquinas que imitan funciones cognitivas asociadas a las personas.

INTERNET DE LAS COSAS

Concepto que se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos, utilizando internet.

KPI

Key Performance Indicator, en español indicador clave de rendimiento. Indicador que mide el nivel del rendimiento de un proceso, su valor está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresa en valores porcentuales.

LEAD

Primera primera etapa en el embudo de ventas al identificar que un cliente potencial existe. A esta información se le denomina "lead" o "dato".

LTR

Lead Through Rate, en inglés, tasa de conversión de Leads. Es un indicador de la eficacia

para atraer al público objetivo correcto y la eficiencia con la que el sitio web los convierte en clientes potenciales. Esta es una de las métricas de conversión más importantes de la parte superior del embudo de ventas.

MARKETING DIGITAL

Utilización de estrategias de comunicación y comercialización en medios digitales a través de dispositivos electrónicos. Se aplica a tecnologías tales como sitios web, correo electrónico, aplicaciones web (clásicas y móviles) y redes sociales.

MENSAJERÍA DIRECTA

Forma de comunicación en tiempo real entre dos o más personas que es enviada a través de dispositivos conectados, ya sea a través de una red como internet o con datos móviles.

METODOLOGÍAS ÁGILES

Enfoque para la toma de decisiones en los proyectos de software que se ha expandido a otras industrias. El trabajo se realiza mediante la colaboración de equipos autoorganizados y multidisciplinarios, inmersos en un proceso compartido de toma de decisiones a corto plazo.

MIGRACIÓN

Proceso que consiste en la transferencia de materiales digitales de un origen de datos a otro. Implica una transformación del ente digital de modo que pueda ser utilizado por un nuevo equipo o programa informático.

MOODLE

Sistema de gestión de aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés) de código abierto y gratuito. La plataforma ofrece una amplia gama de herramientas y funciones para la gestión y el seguimiento del aprendizaje en línea, incluyendo la creación de cursos, la gestión de usuarios, la realización de evaluaciones y tareas, la comunicación entre profesores y estudiantes, y la integración de recursos multimedia.

MURO

Espacio de Facebook que corresponde al perfil individual de cada persona, donde sólo pueden verse sus publicaciones en la

red social o de otras personas autorizadas a publicar en el mismo.

NUBE

Modelo de almacenamiento de datos alojados en espacios virtuales, por lo general aportados por terceros. La utilización de la nube para gestionar datos es lo que se entiende por adopción de la nube.

OPEN SOURCE

En español, código abierto. Modelo de desarrollo de software basado en la colaboración abierta. Que sea libre no necesariamente implica que sea gratuito, de lo que se trata es de abaratar los costes y ampliar la participación.

ORACLE NETSUITE

Plataforma de aplicaciones integradas para la gestión de finanzas, operaciones, inventario, ventas, compras y relaciones con los clientes.

REDONDEO SOLIDARIO

Sistema que permite redondear al alza los importes de compras con tarjeta bancaria para destinarlos a proyectos que ayuden al desarrollo de proyectos sociales.

RESILIENCIA DIGITAL

Capacidad de adaptación a las demandas y las condiciones del contexto, adoptando y sacando provecho a la tecnología.

RESPONSIVE

En español, diseño web adaptable o responsivo. Filosofía de diseño y desarrollo cuyo objetivo es adaptar la apariencia de las páginas web al dispositivo que se esté utilizando para visitarlas desde ordenadores a tabletas, móviles, libros electrónicos, etc.

RETURN ON INVESTMENT (ROI)

En español, retorno en la inversión. Se trata de una medida financiera que se utiliza para calcular la rentabilidad de algunas inversiones, como una campaña o una acción concreta de marketing.

ROBÓTICA

Rama de las ingenierías mecánica y electrónica y de las ciencias de la computación, que se ocupa del diseño, construcción, operación, estructura manufactura y aplicación de los robots.

SAAC

Sistemas Aumentativos y Alternativos de Comunicación. Formas de expresión distintas al lenguaje hablado que tienen como objetivo aumentar y/o compensar las dificultades de comunicación y lenguaje de las personas con discapacidad.

SEO

Search Engine Optimization, en español optimización en motores de búsqueda. Es el conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de buscadores de internet.

SLACK

Slack es una plataforma de comunicación en línea, basada en un sistema de mensajería colaborativa entre los miembros de un equipo o empresa.

SOFTWARE

Conjunto de programas y datos que se utilizan para controlar y gestionar el funcionamiento de un ordenador, un dispositivo electrónico o un sistema informático. El software puede ser de varios tipos, como sistemas operativos, aplicaciones, juegos y herramientas de productividad.

TELEASISTENCIA

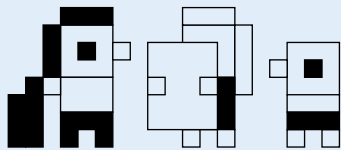
Servicio que permite pedir ayuda en caso de urgencia desde el propio domicilio y a través de un pulsador que la persona lleva siempre puesto y que se comunica con una centralita disponible las 24 horas del día.

USABILIDAD

Facilidad con que las personas pueden utilizar una herramienta.

VIDEOCONFERENCIA

Comunicación simultánea bidireccional de audio y vídeo que permite mantener reuniones con personas situadas en lugares alejados entre sí.



LA RUTA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

1
DEFINIR
TEORÍA DEL
CAMBIO

El problema social que la entidad busca resolver

Las soluciones que propone



Las actividades que llevará a cabo

Definir el impacto social deseado

2
VALORAR
SITUACIÓN
DE PARTIDA

Gestión y ejecución de proyectos/ programas

¿QUÉ ÁREAS NECESITAN REFUERZO Y DE QUÉ MANERA?

¿QUÉ MEDIDAS DE MEJORA EN RELACIÓN CON PERSONAS, PROCESOS Y TECNOLOGÍA?

3
DEFINIR
HOJA
DE RUTA

Incorporación de tecnología

Formación

Acceso a servicios tecnológicos o de consultoría

Políticas digitales aplicables, entre otras

Hardware e infraestructura

Seguridad digital

Operaciones internas y colaboración

Recaudación de fondos

Comunicación y marketing

Servicios integrados

Recursos comunes

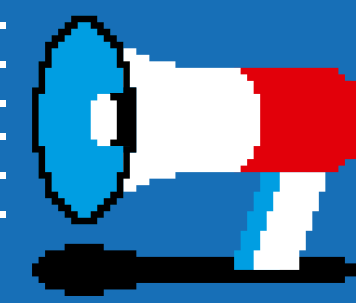
Información agregada

COOPERACIÓN

4
GENERAR
ALIANZAS

Conseguir escala

¿CON QUÉ FINALIDAD?





LIBRO BLANCO DE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL DEL
TERCER SECTOR EN
AMÉRICA LATINA

