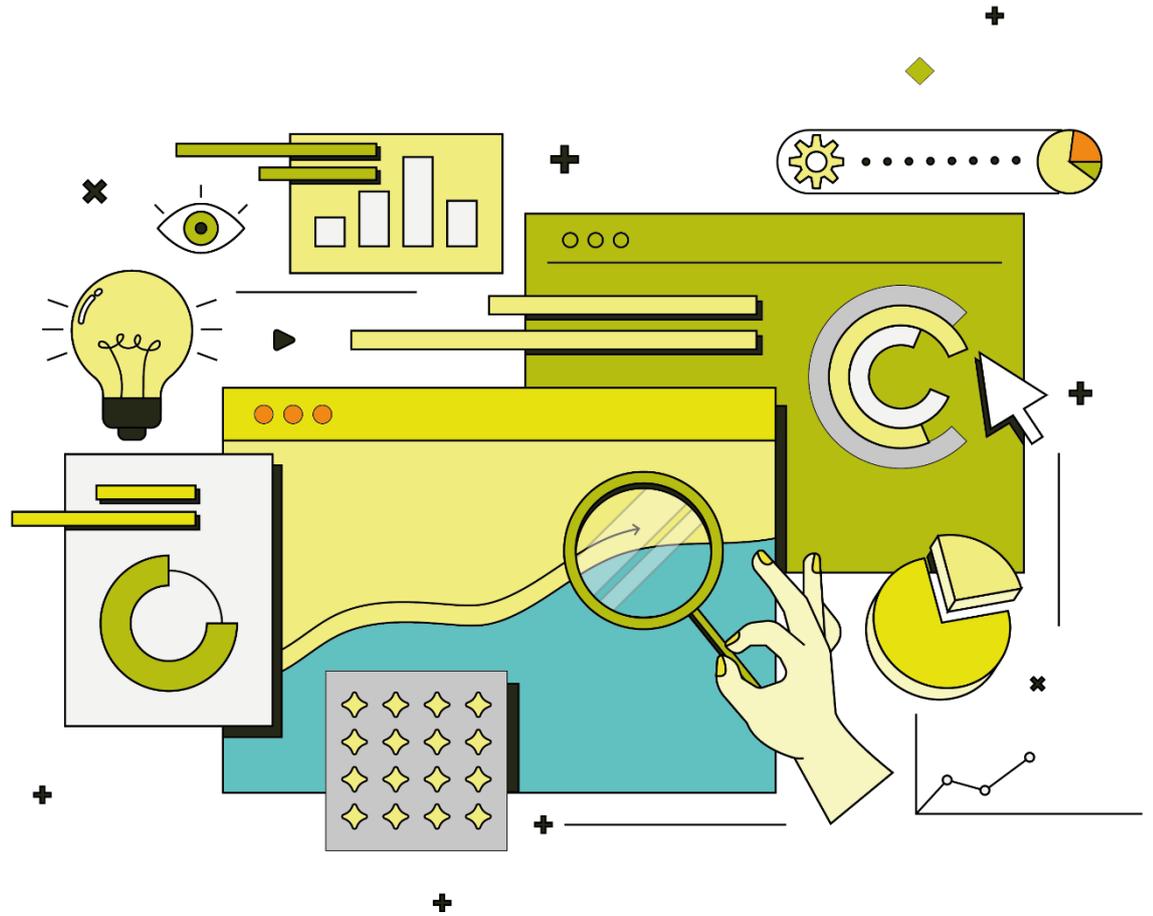


INFORME DE DIGITALIZACIÓN E INNOVACIÓN

EN EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL



SESTEMA DE ESTADO DE BIENESTAR SOCIAL
Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia



Plataforma de ONG de Acción Social

ÍNDICE

INFORME DE DIGITALIZACIÓN E INNOVACIÓN EN EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

1. INTRODUCCIÓN	3
2. CARACTERIZACIÓN DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL.....	4
2.1 LA SENSIBILIZACIÓN Y CONCIENCIACIÓN SOCIAL COMO PILARES DEL TSAS.....	5
2.2 SOBRE LA PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL.....	6
3. LA INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL.....	7
3.1 FACTORES QUE IMPACTAN EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ENTIDADES SOCIALES.....	9
4. OPORTUNIDADES, RETOS Y BENEFICIOS EN LAS ENTIDADES SOCIALES EN EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	11
4.1 ESTADO DE LAS ENTIDADES ENTREVISTADAS EN EL TSAS	19
5. CONCLUSIONES	23
6. BIBLIOGRAFÍA.....	25

1. INTRODUCCIÓN

La Transformación Digital ha demostrado ser una fuente de oportunidades para el progreso conjunto de la sociedad y, al mismo tiempo, un movimiento cuya inobservancia puede generar el efecto opuesto, exacerbando las diferencias y brechas sociales y dificultando labores tan importantes como las llevadas a cabo por el TSAS.

Sin embargo, el último Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España (2022), deja ver que el uso de las nuevas tecnologías no está teniendo una acogida generalizada por parte de las iniciativas sociales, que encuentran en sus procesos de transformación obstáculos como la falta de medios o de personal con suficiente capacitación digital, entre otros.

En este contexto, en su misión de mejora continua del TSAS, y la consecuente mejora de la calidad de los servicios prestados desde el mismo y el incremento de su impacto, POAS desarrolla el presente informe y dossier de retos.

Así, a lo largo de este documento, se introducirá la importancia de incorporar el enfoque digital en el TSAS, tanto desde un punto de vista interno de mejora y eficiencia de los procesos, como externo, de cara a incrementar el alcance e impacto de las iniciativas, así como dar respuesta a los nuevos canales de interacción que muchos grupos de interés solicitan.

Posteriormente, se presentarán los resultados de un estudio de campo en el que se analiza el estado de la digitalización en un conjunto de entidades sociales del entorno de POAS y del que, en último lugar, se han identificado y descrito aquellos retos más acuciantes a los que las entidades del TSAS deben dar una respuesta de manera prioritaria.

Este trabajo se enmarca dentro de la convocatoria de subvenciones para el apoyo a la modernización de las entidades del Tercer Sector del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, dentro de la Línea de actuación “Mejorar la intervención social y/o promover la innovación social a través de actuaciones de transformación digital que contribuyan a la modernización de los servicios sociales” con la iniciativa “la ONG del Futuro”, que se enmarca en el Grupo de Trabajo de “La ONG del Futuro”.

Dicho proyecto tiene como objetivo general, incorporar procesos innovadores de transformación digital en entidades sociales que incrementen la eficiencia, el impacto y alcance de las intervenciones que realiza la entidad en el ámbito social. A su vez, también pretende fomentar el intra-emprendimiento para las organizaciones, que, como

resultado de un trabajo colaborativo, facilite el pilotaje de proyectos tecnológicos para impulsar la transformación tecnológica en las entidades y la modernización de los servicios que prestan.

2. CARACTERIZACIÓN DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL.

De acuerdo con el Barómetro del Tercer Sector, realizado por la Plataforma de ONG de Acción Social (2022), el Tercer Sector de Acción Social (TSAS en adelante) está compuesto de forma mayoritaria por organizaciones de base. Un 73,8% de las entidades adopta la forma jurídica de asociación, y un 18% son fundaciones.

EL **TSAS** presenta diversas **características**:

1. Capilaridad y polarización: la mayoría de las entidades son pequeñas, y el pequeño porcentaje de entidades grandes, concentra el mayor volumen presupuestario¹.

2. Proximidad: numerosas entidades pequeñas que actúan en un espacio de cercanía con las personas usuarias, ya sea local, provincial o autonómico. Las entidades con mayor presencia en el ámbito local son las asociaciones, mientras que para las fundaciones son los niveles autonómico y estatal los que tienen un mayor peso.

3. Ámbito de actuación: la mayoría de las entidades se corresponde con la acción social (42,3%), y atención sociosanitaria (24,1%). En menor medida, las entidades actúan en el campo de la cooperación internacional (9,2%) y la integración e inserción (9,1%). Estos cuatro campos suman el 84,7% del conjunto de entidades del Tercer Sector.

4. Servicios ofrecidos: los más frecuentes son información y orientación sobre recursos e intermediación (31,5%), formación y educación (30%) e intervención psicosocial (29,6%). Otros servicios frecuentes son la intervención socioeducativa (21,4%), las actividades de ocio y tiempo libre (17,9%), el asesoramiento y orientación jurídico, laboral, etc. (17,5%) y acompañamiento social (14,8%).

5. Personas beneficiarias²: de las entidades de primer nivel, un 32,8% atiende de manera prioritaria a personas con discapacidad, un 25,9% a la infancia y un 19,8% a las mujeres (otro 6,2% atiende específicamente a mujeres víctimas de violencia de género). Cabe destacar que, si bien

¹ Casi dos tercios de las entidades del TSAS tienen un presupuesto inferior a 150.000 euros. Por tipos de entidad, la mayoría de las asociaciones cuentan con un presupuesto reducido (un 57,9% de éstas ingresa menos de 30.000 euros), mientras que las fundaciones tienden a contar con más recursos: un 61,9% recibe más de 150.000 euros.

² Desde el punto de vista de género, en el año 2021 las mujeres han sido beneficiarias en un 58,5% de los casos y los hombres lo han sido en el restante 41,5%.

un 16% de las entidades atiende a “la población en general”, este porcentaje ha descendido de forma sostenida desde 2009, lo que se podría interpretar como indicador de una progresiva especialización funcional entre las entidades. Otros grupos de personas destacados son las personas en situación o riesgo de pobreza (16,9%), las personas jóvenes (15,6%) y las personas mayores (15,1%).

2.1 La sensibilización y concienciación social como pilares del TSAS

Las entidades del TSAS tienen una doble misión: brindar atención y asistencia a las personas, al mismo tiempo que llevan a cabo acciones de sensibilización y concienciación social. Estas iniciativas persiguen un impacto profundo en la sociedad en su conjunto, más allá de los beneficiarios directos, con el propósito de fomentar los valores de participación social y elevar la conciencia colectiva sobre los problemas sociales y el potencial transformador que cada individuo posee³.

Mediante sus labores de atención, las entidades del TSAS se dedican a asistir y apoyar a las personas, ofreciéndoles una red de servicios para satisfacer sus necesidades y mejorar su bienestar. Sin embargo, simultáneamente, también despliegan actividades de sensibilización que buscan alcanzar a un público más amplio. Estas acciones se enfocan en educar y sensibilizar a la sociedad en general acerca de diversas cuestiones sociales cruciales.

Es por todo lo anteriormente descrito, que el impacto indirecto de estas iniciativas es esencial para lograr una transformación social positiva. Al involucrar a un mayor número de personas en la comprensión de los problemas sociales, se crea una corriente de empatía, solidaridad y compromiso de todos los ciudadanos para enfrentar los problemas sociales y promover un cambio positivo en el entorno que nos rodea⁴.

A su vez, también promueven acciones destinadas a influir en los poderes públicos, para orientar su actuación hacia una mejor atención de las necesidades sociales.

La gran mayoría de las entidades del TSAS realizan alguna de estas actividades de incidencia política y social. En concreto, un 80,8% emprende campañas de sensibilización, un 41,9% promueve el

³ (Convive - Fundación Cepaim & Universidad de Murcia, 2022)

⁴ (Plataforma de ONG de Acción Social, Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022, 2022)

voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo, y casi un tercio se dedica a la denuncia y promoción de derechos. En torno a una de cada cinco entidades se dedica a la investigación y detección de necesidades (21%) y a la interlocución con el sector público y otros agentes (20%) (Plataforma de ONG de Acción Social, 2022).

2.2 Sobre la Plataforma de ONG de Acción Social

La Plataforma de ONG de Acción Social (en adelante POAS) es una organización de ámbito estatal, privada, aconfesional y sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es la promoción del pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos de nuestro país, así como el impulso del fortalecimiento del TSAS.

La POAS se constituye el 17 de mayo del año 2000, tras el diálogo iniciado por 16 entidades sociales y la Presidencia del Gobierno español en el año 1998. Con ella, se busca lograr que el TSAS dispusiera de un marco legislativo favorable, recursos, capacidad de gestión e instrumentos de participación en las políticas públicas, desde mecanismos consultivos hasta el diálogo civil⁵.

En la actualidad, la POAS está integrada por las 35 ONG, confederaciones, federaciones y redes estatales más representativas de nuestro país.

Entre sus principales objetivos, destacan:

- Promover las condiciones para que la **libertad y la igualdad del individuo** y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas.
- Eliminar los obstáculos que impidan o dificulten la **plenitud de las personas**.
- Contribuir a la **inclusión y cohesión social** y luchar para combatir las situaciones de marginación y discriminación social.
- **Defender los derechos** civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de los sectores más vulnerables.
- **Mejorar el Tercer Sector de Ámbito Social**.

⁵ (Plataforma de ONG de Acción Social, <https://www.plataformaong.org/quienes-somos.php>, s.f.)

- **Favorecer su articulación** en el ámbito estatal y autonómico.
- **Fomentar la calidad** en los programas, servicios y actuaciones de sus entidades miembros.
- **La promoción de la plena igualdad** entre el hombre y la mujer en todos los campos de actuación de la Plataforma.

Según los datos de 2021, de las 35 organizaciones que la integraban en dicho año, se han realizado 18.779.251 atenciones y han contado con la colaboración de 3.640.386 personas socias, 464.061 personas voluntarias y 152.265 trabajadores y trabajadoras⁶.

3.LA INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

Una innovación es un “nuevo o mejorado producto o proceso (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad institucional y que ha sido puesto a disposición de potenciales personas usuarias -producto- o implementado en la unidad institucional -proceso-” (OCDE, 2018, p.20)⁷. Muy similar a lo anterior y más cerca de nuestro ámbito de estudio, se encuentra la innovación social, definida como el “desarrollo y la implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para dar respuesta a necesidades sociales y crear nuevas relaciones o colaboraciones sociales” (Comisión Europea, 2013, p. 6).

La Transformación Digital por otro lado hace alusión al proceso de integración transversal de las nuevas tecnologías, especialmente en los ámbitos de la información y la comunicación (TIC), en una organización, con el fin de optimizar su operativa en el día a día y poder incrementar su alcance y aportación de valor a la sociedad⁸.

Focalizándonos en el TSAS, esto último adquiere una especial relevancia, en tanto que la transformación digital se erige como la clave que sustente un progreso inclusivo, capaz de aprovechar las nuevas tecnologías. Y es que, un liderazgo proactivo por parte del TSAS, que implemente soluciones digitales de forma sinérgica y cooperativa entre

⁶ (Plataforma de ONG de Acción Social, <https://www.plataformaong.org/quienes-somos.php>, s.f.)

⁷ Esta es la definición actualizada de innovación que aporta la cuarta edición del Manual de Oslo de la OCDE (2018) que elimina la distinción entre innovación tecnológica y no tecnológica, y distingue entre innovaciones en producto y/o en proceso, con independencia de su carácter tecnológico o no.

⁸ (Convive - Fundación Cepaim & Universidad de Murcia, 2022)

sus diferentes entidades, incrementará el valor creado por las iniciativas sociales y acelerará el cumplimiento de sus misiones⁹.

Aunque la transformación digital ha sido parte de diversas estrategias gubernamentales y empresariales durante años, es ahora cuando su relevancia se destaca más que nunca. La capacidad de operar en un entorno digital se ha vuelto crucial, con énfasis en la digitalización de organizaciones, la provisión de servicios a distancia, la economía de la información y la inteligencia artificial. Todos estos procesos están vinculados a una aceleración digital necesaria que se presenta como un componente esencial para afrontar los desafíos económicos y sociales presentes¹⁰.

En el contexto actual, el TSAS continúa siendo reconocido como un actor fundamental en la protección y defensa de los derechos civiles, sociales y culturales de la población, especialmente de aquellos más vulnerables¹¹. Es fundamental que este sector sea consciente de la imperiosa necesidad de ajustarse ágilmente a un entorno en constante cambio. La adaptabilidad se convierte pues, en una herramienta clave para seguir cumpliendo con su misión y propósito social.

El “Barómetro del Tercer Sector” realizado por POAS en 2022, señala que el **índice** de entidades que **no tienen** una **estrategia digital** sigue siendo muy **elevado**, y un 48% destina menos de mil euros a este apartado.

Es importante tener presente que este proceso no se limita a la digitalización de procesos o documentos, ni tampoco se reduce a la actualización o mejora del equipamiento tecnológico. Se trata de una transformación mucho más significativa que impacta la cultura organizacional, encarna una visión más holística y conlleva cambios estructurales y estratégicos en las organizaciones¹².

Sin embargo, a pesar de los notables avances, especialmente en términos de percepción y disposición hacia la digitalización, estudios recientes revelan que el uso de la tecnología en el tercer sector se encuentra rezagado con respecto al sector privado, al menos por cinco años.

En resumen, las entidades del TSAS deberán abrazar la digitalización en el futuro y asegurarse de que esta sea una parte integral de la solución, garantizando servicios y derechos para todos, sin dejar atrás a los más vulnerables. Cumpliendo su función de promover la concienciación

⁹ (Bălăcescu A. , 2021)

¹⁰ (Convive - Fundación Cepaim & Universidad de Murcia, 2022)

¹¹ (Convive - Fundación Cepaim & Universidad de Murcia, 2022)

¹² (Convive - Fundación Cepaim & Universidad de Murcia, 2022)

social, el TSAS debe exigir que la promesa de una digitalización accesible e inclusiva, plasmada en la "Carta de Derechos Digitales" del gobierno de España, se convierta en una realidad tangible¹³.

3.1 Factores que impactan en la transformación digital de las entidades sociales

Como ya se ha comentado, la transformación digital conlleva cambios tanto en procesos y estrategias como en la cultura organizativa. Por esta razón, es natural que las entidades sociales enfrenten diversas complejidades tanto a nivel externo como interno. Estas complejidades están relacionadas con el nivel de conocimiento, la percepción de la necesidad de cambio, la capacidad y la dinámica institucional para abordar los nuevos modelos de acción y relaciones que implica la sociedad digital¹⁴.

Dado que muchas entidades sociales tienen limitaciones de recursos humanos, económicos y técnicos, deben superar y cambiar el rumbo impuesto por estos factores, para llevar a cabo su proceso de transformación digital de manera eficiente y sostenible. Es por ello que es esencial comprender cuáles son los factores que desafían y ralentizan la mayoría de las entidades sociales en España en este proceso.

Más allá de las complejidades del entorno, los factores que pueden tener un impacto significativo en la transformación digital de las entidades sociales en España se pueden clasificar en tres categorías¹⁵:

1. **Estratégicos:** necesidad de liderazgo y consenso. 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 ese liderazgo, cualquier proceso, incluido el proceso de transformación digital, corre el riesgo de fallar por falta de visión o convencimiento.
2. **Culturales:** 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. El 43% de las entidades sociales considera que convencer al equipo de trabajo para que utilice nuevas herramientas digitales, en lugar de

¹³ (Universidade da Coruña, 2023)

¹⁴ (Fundacion Telefónica, 2022)

¹⁵ (Fundacion Telefónica, 2022)

herramientas manuales o antiguas, es una barrera para la transformación digital.

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.

3. **Organizacionales:** competencias y habilidades necesarias. Es necesario entender qué tipo de conocimiento técnico se requiere para ciertos procesos, no todos los procesos son iguales y se requiere adaptación en cuanto a competencia y habilidades de los perfiles.

4. OPORTUNIDADES, RETOS Y BENEFICIOS EN LAS ENTIDADES SOCIALES EN EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Las **nuevas tecnologías** y la **transformación digital** presentan una **valiosa oportunidad** para democratizar procesos y promover la participación en la toma de decisiones. Además, pueden potenciar la eficiencia y transparencia, aspectos cada vez más relevantes para la opinión pública. De igual manera, facilitan el acceso al mundo virtual, ofreciendo nuevas oportunidades para el sector y promoviendo nuevas formas de interacción y relaciones¹⁶.

Las organizaciones del TSAS **poseen una posición privilegiada** para **desarrollar** e implementar **nuevas ideas**, tales como productos, servicios y modelos, así como para establecer relaciones y colaboraciones entre actores de diversos sectores para abordar problemáticas sociales. Esto se debe a su cercanía diaria con las necesidades de las personas a las que representan y sirven, lo que les brinda una perspectiva única y valiosa para la generación de soluciones pertinentes y efectivas¹⁷.

Para materializar este potencial, es fundamental que fortalezcan sus capacidades y recursos internos, realicen una transformación en su cultura organizativa, fortalezcan y gestionen de manera más efectiva las alianzas con otros actores, y aumenten la co-creación con las personas beneficiarias o usuarios. Estas acciones les permitirán aprovechar plenamente su posición estratégica y mejorar su capacidad para abordar los desafíos sociales de manera efectiva y colaborativa¹⁸.

En el **Dossier de retos del TSAS** se presentan los principales retos y oportunidades que se plantean a las entidades del TSAS.

Así las cosas, entre las principales oportunidades que se han detectado hasta el momento, fruto de la digitalización de las ONG, destacan¹⁹:

- **Conectar** de forma más eficiente a la base social y otros actores y sectores, cada vez más esenciales como, por ejemplo, el Cuarto Sector o las Administraciones Públicas.

¹⁶ (Universidade da Coruña, 2023).

¹⁷ (Plataforma de ONG de Acción Social, Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022, 2022)

¹⁸ (Plataforma de ONG de Acción Social, Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022, 2022)

¹⁹ (PWC, 2018), (Bălăcescu A. , 2021), (Convive - Fundación CEPAIM, 2022), (Fundacion Telefónica, 2022), (Forum International, 2021), (Entidades POAS, 2023)

- **Integrar servicios** que permiten conocer el trabajo, los puntos de contacto y cómo se podrían vincular con otras entidades sociales.
- **Compartir y crear** recursos comunes gracias a la transformación digital colectiva, que posibilita intercambiar recursos de manera automatizada o inteligente, crear economías de escala que reducen costes, conexión en red, entre otras.
- **Potenciar** las alianzas y sinergias entre las propias entidades sociales del sector, pero también con otros agentes como las startups, que pueden brindarles beneficios como el acceso a tecnologías que optimicen sus procesos.
- Favorecer una **desintermediación sectorial**, redistribuyendo de forma más eficiente los roles de las entidades del sector.
- **Identificar y aprovechar** nuevas modalidades de financiación.
- **Optimizar** los procesos internos, creando un trabajo más eficiente y que permita una mejor gestión de los recursos disponibles.
- **Reducir costes**, tanto económicos como operativos o burocráticos en la ejecución de sus actividades.
- **Maximizar el impacto** de las iniciativas sociales, tanto a través de su medición como incrementando el alcance de los programas y servicios que se desarrollen.
- **Mejorar el análisis** de sus principales grupos de interés para una mejor adaptación de las actividades que encuadren en su misión y, consecuentemente, el *engagement*.
- **Mejorar la transparencia** de las iniciativas, de cara a la rendición de cuentas y el aumento de la legitimidad de las organizaciones ante actores de interés como la Administración Pública, órganos financiadores y público en general.
- Optimizar el **procesamiento y análisis de los datos** derivados de las iniciativas.

- **Optimización de procesos y reducción de tiempos** en las entregas y en la toma de decisiones.
- **Unificación del conocimiento tecnológico** entre los trabajadores de cada entidad a través de formaciones y herramientas potentes y cada vez más simplificadas.
- **Mejorar el poder de convocatoria** para las personas voluntarias en las distintas iniciativas.
- **Automatización** en la gestión de subvenciones y donaciones a través de sistemas de ERP adaptados cada vez más a entidades del tercer sector.

De este modo, la transformación digital del TSAS debe ser un movimiento cultural y transversal, que abarque los diferentes ámbitos de las entidades sociales, aprovechando las oportunidades existentes de forma consciente, y alineándolas con la misión social de cada una de ellas, para propiciar un nuevo valor añadido para el ecosistema beneficiario²⁰.

Sin embargo, más allá de las oportunidades que brinda la digitalización, la no participación de esta faceta social y productiva de progreso, hace crecer la complejidad de los retos que deben enfrentar las entidades sociales en su día a día.

Así, por ejemplo, caracterizándose el TSAS por aportar valor, entre otras cosas, a través de la interconexión de diferentes actores y colectivos clave de nuestra sociedad, que se encuentran geográfica y funcionalmente dispersos, incorporar las nuevas fórmulas y canales de comunicación e interacción nacidos a través de la digitalización, de la mano de las nuevas tecnologías, se torna, en una oportunidad, de cara a impulsar la cooperación social²¹.

De igual manera, el grueso de servicios que prestan la mayoría de las entidades sociales, tales como labores educativas y de formación, información y orientación sobre recursos para colectivos vulnerables, intermediación o intervención social, entre otros, comportan

²⁰ (Convive - Fundación CEPAIM, 2022), (Fundación Telefónica, 2022)

²¹ (Convive - Fundación CEPAIM, 2022)

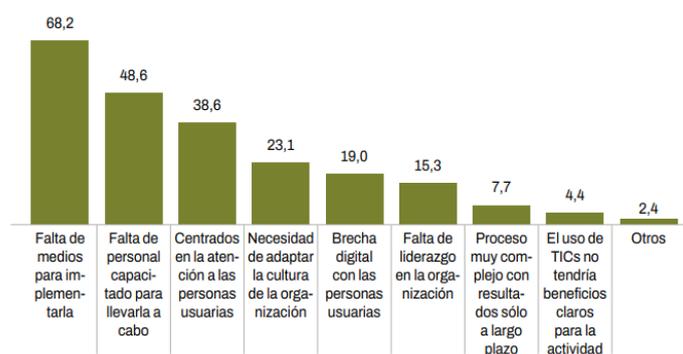
necesariamente el tratamiento intensivo de una gran cantidad de datos. Estas labores, por tanto, pueden y deben beneficiarse de los aportes de la tecnología en su gestión, con el objeto de optimizar la utilización de recursos y prestar los servicios de una forma más ágil y eficiente²².

A pesar de todo lo expuesto, las actuaciones de digitalización que han estado desarrollando las entidades del TSAS en los últimos años son escasas y se puede seguir mejorando en este sentido.

Es por lo anterior que, aunque la transformación digital presenta oportunidades, también implica desafíos que pueden convertirse en riesgos si no se enfrentan adecuadamente. Para las entidades sociales, cuyo activo principal depende de la interacción y el valor que brindan a sus actores clave, es crucial prestar atención a cómo la era digital ha transformado las formas, canales y velocidad con los que los equipos, beneficiarios, socios, donantes y voluntarios necesitan relacionarse con la entidad y recibir la atención a sus necesidades²³.

Los principales **obstáculos** (gráfico 1) que aducen estas entidades ante su falta de transformación digital son: la **falta de medios** (68,2%), la **falta de personal capacitado** para implementarla (48,6%) –segundo perfil más demandado después de aquellos especializados en la captación de fondos-. En este contexto, juega un gran papel la necesidad de centrarse en la atención a las personas usuarias (38,6%)²⁴.

Gráfico 1. Porcentaje de entidades que afrontan los siguientes obstáculos en el área de transformación digital. Año 2022



Fuente: (Plataforma de ONG de Acción Social, Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España, 2022, p. 52).

²² (Convive - Fundación CEPAIM, 2022)

²³ (Fundación Telefónica, 2022)

²⁴ (Plataforma de ONG de Acción Social, Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022, 2022) (Convive - Fundación Cepaim & Universidad de Murcia, 2022) (Fundación ISDI & Fundación Botín, Barómetro del Tercer Sector: Análisis del estado de digitalización del sector social en España, 2021)

Por otro lado, la **adopción de herramientas digitales** por parte de las entidades es **desigual** (gráfico 2): la gran mayoría (92,6%) dispone de redes sociales y han implementado herramientas digitales para la comunicación externa (66,6%) o para posicionarse en buscadores (59,2%), pero menos de la mitad han adoptado dichas herramientas para la prestación de sus servicios (49,3%), para el uso de datos o información (46,5%), para la gestión interna de la entidad (37,7%) o para publicitarse en internet (31,9%).

Si atendemos al **uso de estas herramientas**, los porcentajes de las entidades que las utilizan “bastante” o “mucho” se distribuyen de forma similar, con niveles más bajos. Sólo las redes sociales son usadas de manera amplia (67,6%), seguidas de las herramientas de comunicación externa (36,3%) y las de eficiencia en el posicionamiento en buscadores (29,1%). El uso de las demás herramientas está por debajo del 25%, siendo el mínimo el de la publicidad en internet (12,6%).

Gráfico 2. Porcentaje de entidades según hayan adoptado las herramientas digitales, las usen frecuentemente y si consideran necesario mejorar “bastante” o “mucho” en su uso. Año 2022.

	Redes Sociales	Comunicación externa	Eficiencia en la aparición en los buscadores de internet	Publicidad en internet	Gestión interna	Prestación de servicios	Uso de datos e información
Adopción	92,6	66,6	59,2	31,9	37,7	49,3	46,5
Uso	67,6	36,3	29,1	12,6	24,1	24,6	19,6
Mejora	34,4	40,6	42,8	43,2	43,3	31,9	37,2

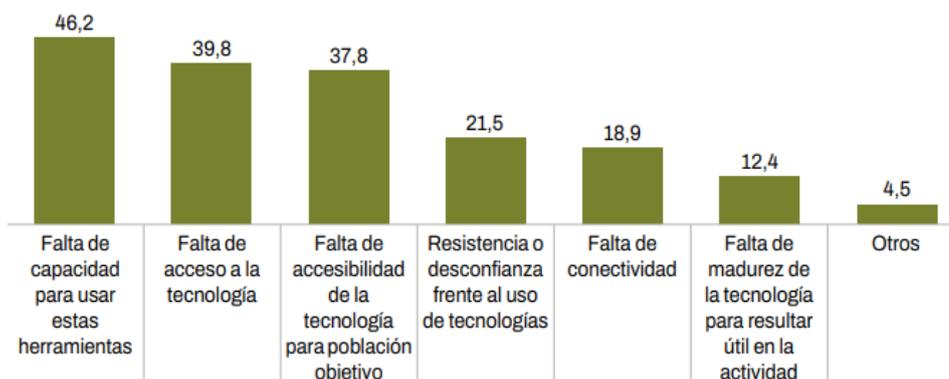
Fuente: (Plataforma de ONG de Acción Social, Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España, 2022, p. 51).

La mayoría de las entidades considera necesario mejorar en el uso de herramientas digitales y tecnologías de la información y comunicación.

Esta **brecha digital** se atribuye principalmente a **factores personales** (gráfico 3): falta de capacidad de las personas usuarias para utilizar estas herramientas (46,2%), falta de acceso a la tecnología (39,8%) o resistencia y desconfianza frente al uso de la tecnología (21,5%).

También a las **características de la tecnología** y al **entorno** se le atribuyen la existencia de la brecha digital, bien sea porque no es accesible (37,8%), porque no hay suficiente conectividad (18,9%) o porque la tecnología no se ha desarrollado lo suficiente para ser útil en la actividad de la entidad (12,4%).

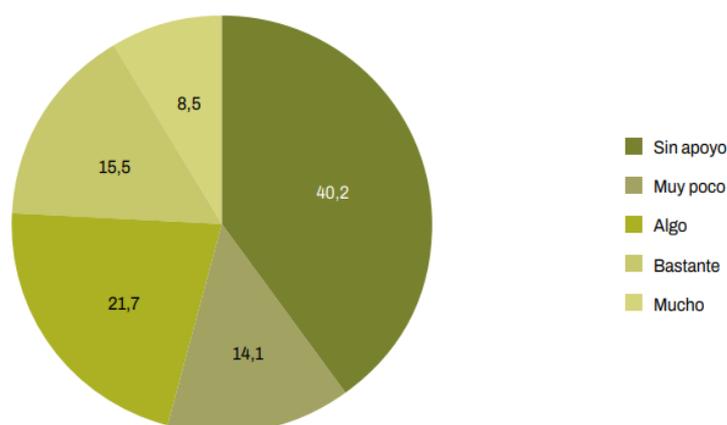
Gráfico 3. Porcentaje de entidades que identifican los siguientes factores de la brecha digital de las personas usuarias. Año 2022.



Fuente: (Plataforma de ONG de Acción Social, Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España, 2022, p. 53).

Algo menos de una cuarta parte de las entidades han prestado “bastante” o “mucho” **apoyo a las personas vulnerables** para intentar reducir esta brecha digital (gráfico 4).

Gráfico 4. Distribución porcentual de entidades según grado del apoyo prestado para reducir la brecha digital entre las personas más vulnerables. Año 2022.



Fuente: (Plataforma de ONG de Acción Social, Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España, 2022, p. 53).

Con este contexto, destacan retos y riesgos para las ONG como²⁵:

- **Incapacidad** para **procesar** una cantidad de **datos** cada vez mayor y de mayor complejidad, necesarios para el éxito y mejora de las iniciativas sociales.
- **Limitación** a la hora de **dar respuesta** a los nuevos **requerimientos del ecosistema**, tales como nuevos canales de asistencia o una creciente demanda de los servicios prestados y, consecuentemente, dificultad para mantener una base social

²⁵ (Bălăcescu A. , 2021) (PWC, 2018) (Forum International, 2021) (Entidades POAS, 2023)

activa, tanto de personas beneficiarias como de voluntarias o donantes.

- **Aislamiento de iniciativas** sociales sinérgicas.
- **Falta** de un **plan concreto** de **digitalización**, así como un presupuesto destinado específicamente a la transformación digital de la entidad.
- **Ausencia** de **talento y formación** en **tecnologías** y digitalización entre el equipo humano de la entidad, tanto a la hora de entender el nuevo paradigma, como a la hora de seleccionar y utilizar las herramientas más adecuadas.
- **Falta de medios** para implementar la transformación digital.
- **Adopción desigual** de **herramientas digitales**.
- **Resistencia cultural al cambio** dentro de la organización y dificultad a la hora de alinearla con una predisposición a la innovación, que facilite la implantación de nuevas tecnologías y su uso eficiente.
- La **falta de liderazgo** en la visión y prioridades de las entidades sociales relacionadas con la transformación digital.
- **Desaprovechamiento** de las **fuentes de financiación** disponibles.
- **Operativa** de los **programas e iniciativas** desarrollados, **lenta y defectuosa**, con un uso infra optimizado de recursos.
- **Dificultad** para **cumplir** con los crecientes **estándares** de **transparencia y rendición** de cuentas exigidos por los grupos de interés, financiación y apoyo del TSAS.
- **Falta de adaptación** de algunas **herramientas al tercer sector**, que conlleva la creación de sistemas, por ejemplo, de CRM, ERP e Intranet propios y adaptados, con los altos gastos que esto conlleva.

- Algunos tipos de **datos** que utilizan **requieren** de **protección extra**, como por ejemplo los datos sobre salud de los beneficiarios en las entidades del ámbito sanitario. Esto implica una inversión extra en seguridad digital para la protección de estos datos.
- **Definir** una **diferenciación** entre las competencias de departamentos de **"Comunicación" y de "Marketing"**. En una gran parte de las entidades entrevistadas no se cuenta con uno de estos dos departamentos, y se asumen competencias que no corresponden al propio departamento.
- **Comenzar a implementar** estrategias de **Marketing Digital**, de las que carecen en la mayoría de casos las entidades entrevistadas.
- **Mejorar** la **comunicación** y la **alineación** entre las distintas divisiones o sedes en aquellas entidades de ámbito nacional con divisiones regionales.
- **Atacar** la **falta** de **medios y conocimientos tecnológicos** que en muchos casos tienen las personas beneficiarias de las iniciativas, y que pueden limitar la ejecución de la iniciativa.
- **Mejorar la trazabilidad de ingresos y gastos**, para saber a qué se destinan los fondos y llevar un mejor control sobre ello.

Así las cosas, las entidades sociales del TSAS deben comprender la importancia de su digitalización, que será esencial para superar los retos expuestos y lograr beneficios básicos como:

- Una optimización de los recursos disponibles. Hacer más, con menos.
- Llegar a más personas y colectivos vulnerables, y llegar mejor.
- Incrementar el impacto de las iniciativas.
- Automatizar procesos y agilizar la toma de decisiones.

De forma adicional, la progresiva transformación del TSAS abrirá paso a otra serie de beneficios, como el fortalecimiento del compromiso de

grupos de interés como las personas voluntarias y donantes, el incremento de la creatividad y productividad del talento interno de las entidades, y el fomento una innovación capaz de acelerar la consecución de la misión social de cada una de estas entidades.

4.1 Estado de las entidades entrevistadas en el TSAS

En este contexto, las entrevistas realizadas por parte del equipo gestor de Cink Venturing a las diferentes entidades que se han ofrecido para ello, han ayudado a tener una visión más cercana del TSAS y a conocer de primera mano las oportunidades y las dificultades que se están encontrando las entidades en su camino a la digitalización.

En total 15 entidades han sido entrevistadas, entre las que se encuentran:

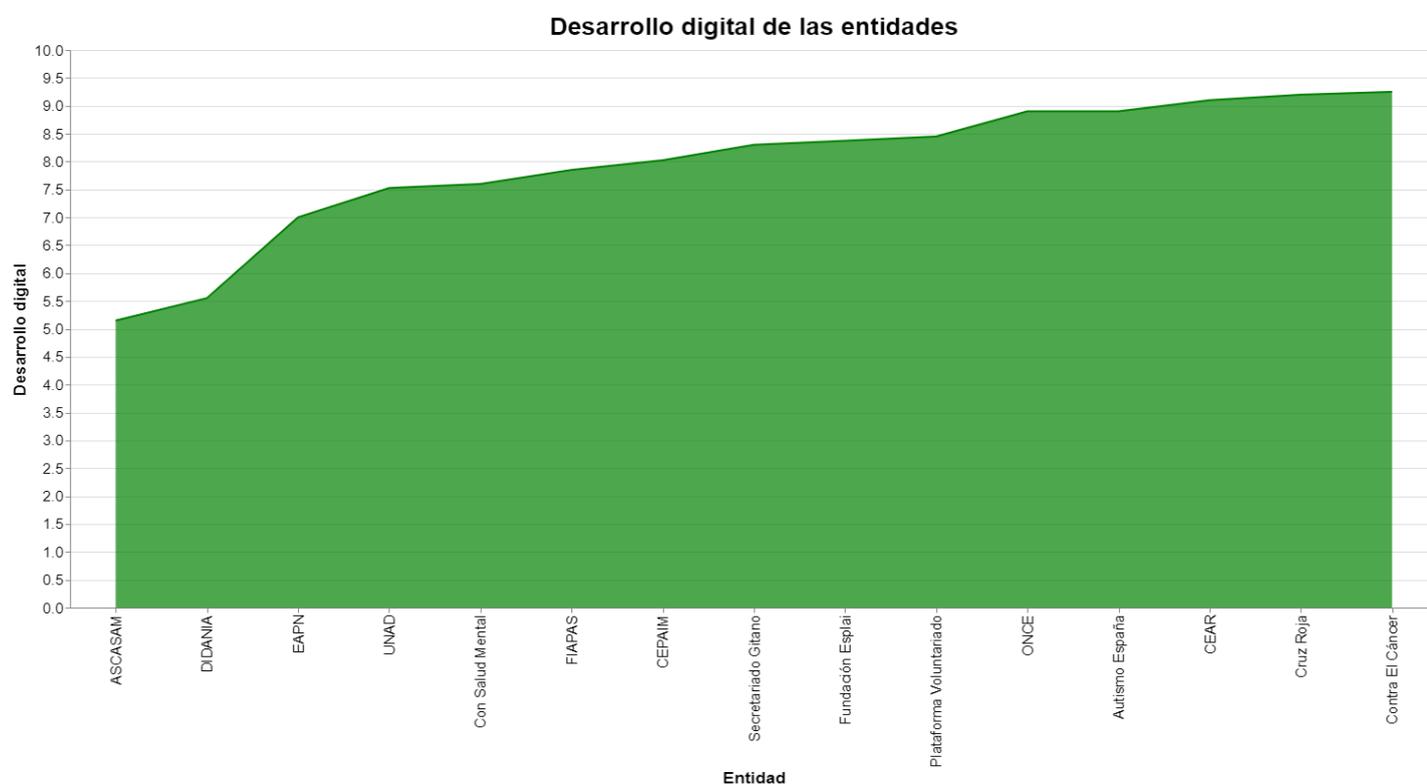
- **ONCE**
- **DIDANIA**
- **FIAPAS**
- **Fundación Esplai**
- **Confederación Salud Mental España.**
- **UNAD**
- **ASCASAM**
- **CEAR**
- **Cruz Roja**
- **CEPAIM**
- **EAPN**
- **Plataforma Voluntariado**
- **Asociación Española Contra el Cáncer.**
- **Fundación Secretariado Gitano**
- **Autismo España**

A estas entidades se les realizó una serie de 17 preguntas, abarcando diversos temas como por ejemplo:

- Herramientas digitales utilizadas para las gestiones económico-financieras, de personal, de beneficiarios, etc.
- Estrategias de marketing digital y redes sociales.
- Conocimiento general de la entidad sobre tecnología.
- Medios técnicos y herramientas a disposición de la entidad.

Una vez obtenidas todas las respuestas de todas las entidades, se han trabajado esos datos de cara a otorgar una puntuación sobre 10 en desarrollo digital a cada una de esas entidades.

La representación de las notas de **desarrollo digital obtenidas por cada una de las entidades**, y ordenada de menor nota a mayor nota es la siguiente:

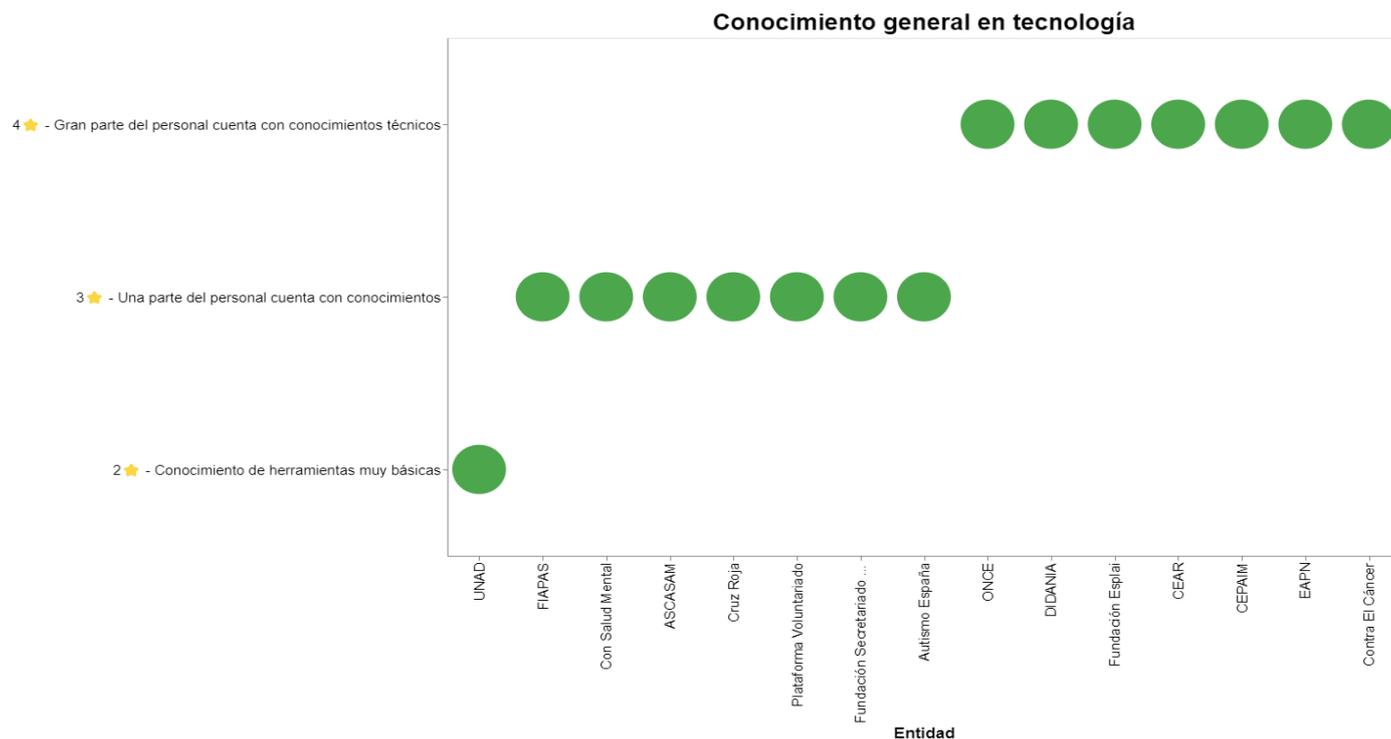


Esta gráfica denota que, entidades de menor tamaño como por ejemplo ASCASAM o DIDANIA, tienen mayores dificultades, y, sobre todo, menores medios a su disposición, para lograr esta transformación digital.

En las entidades más pequeñas, en muchos casos, no cuentan, por ejemplo, con un equipo dedicado de IT, mientras que en entidades de mayor tamaño los equipos de IT llegan a estar formados por decenas de personas. En este contexto, para las entidades de menor tamaño es más complicado crear una cultura de transformación digital y poder acceder a las nuevas tecnologías y herramientas digitales que les permitirían avanzar en este sentido.

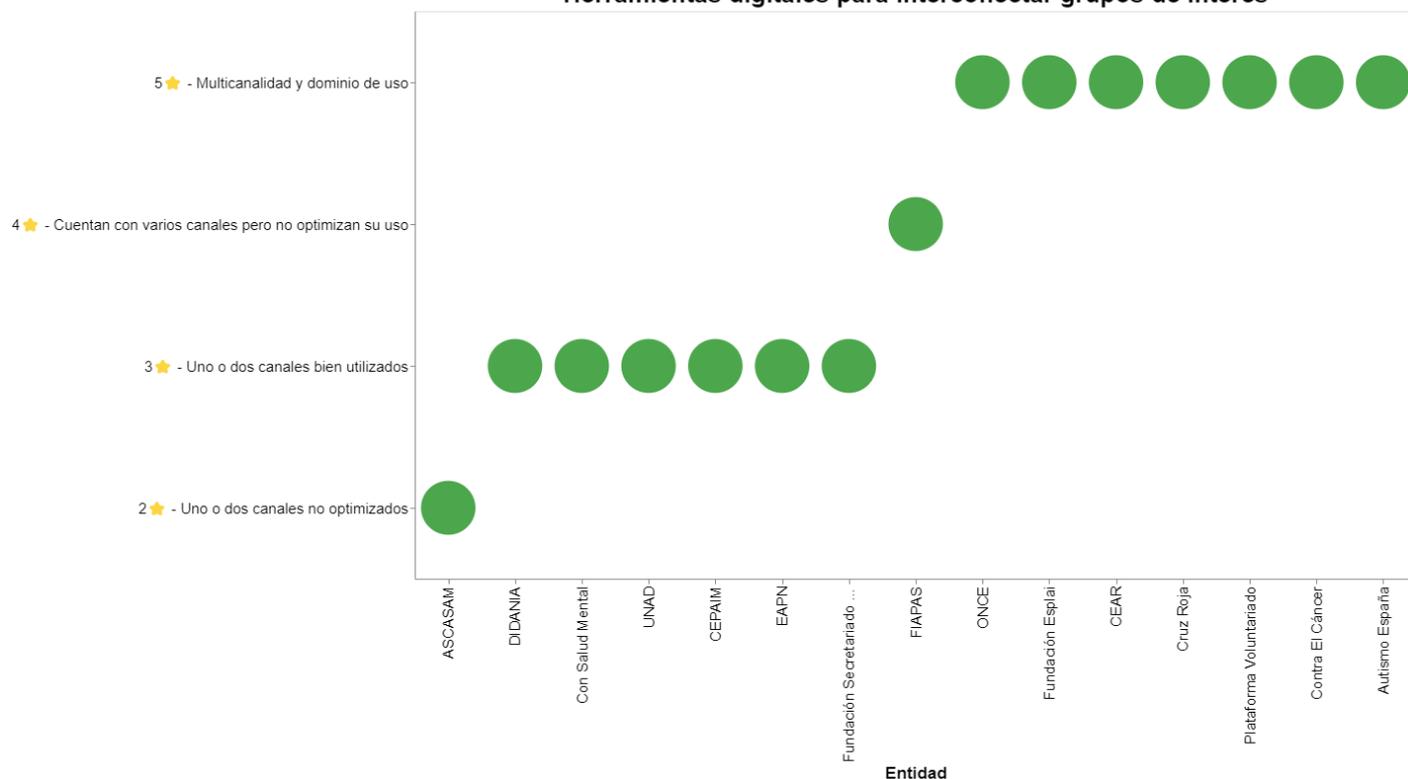
También se han identificado las principales áreas de debilidad en el desarrollo de la digitalización de las entidades.

Entre todo lo preguntado, sorprende esta gráfica que habla sobre el **conocimiento general de la empresa en tecnología**, y es que ha sido el aspecto a trabajar más repetido entre todas las entidades, lograr una mejor transmisión de la cultura de transformación digital entre sus trabajadores, y que ello se plasme en la toma de decisiones.



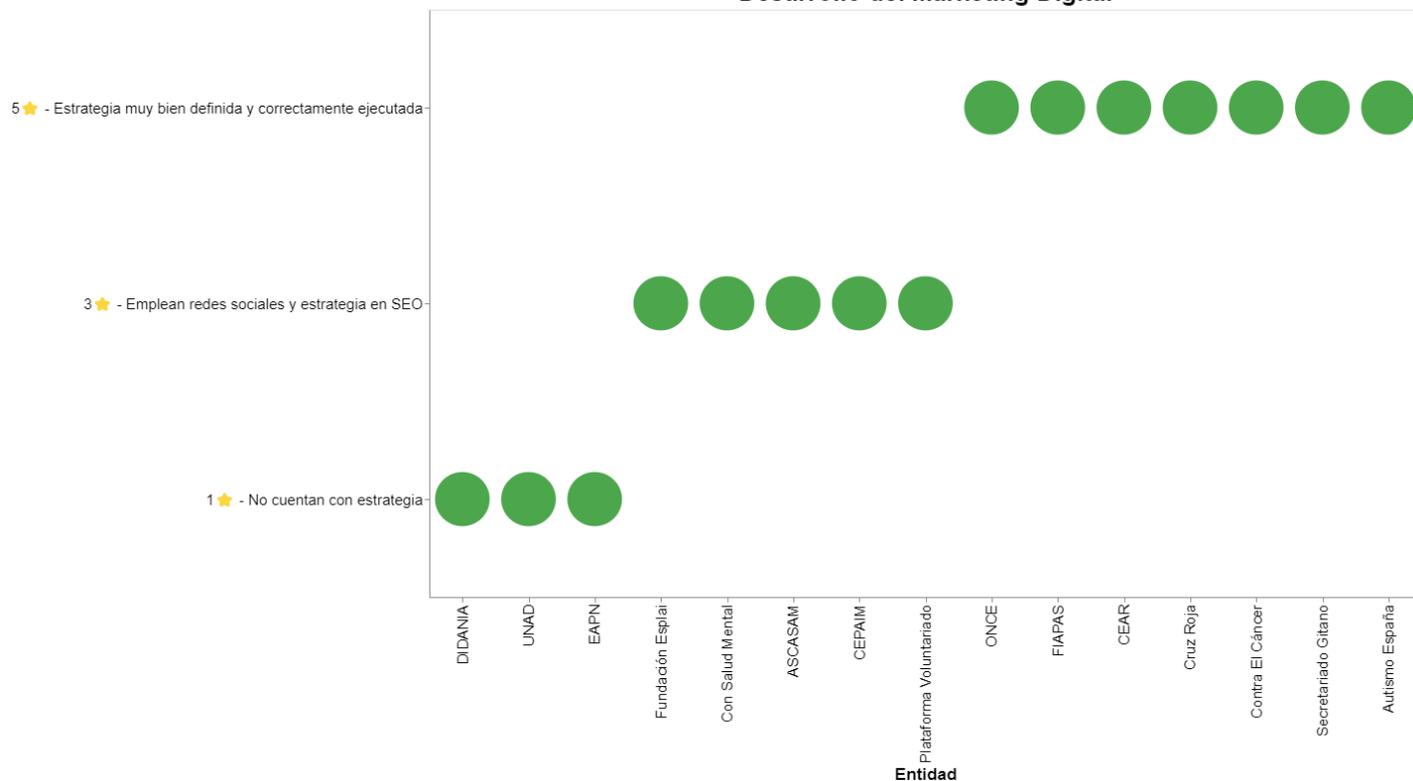
Otro de los puntos débiles de las entidades se ha plasmado en las herramientas digitales utilizadas para la **interconexión de los grupos de interés**, donde algunas de las entidades más grandes tenían sus propias Apps con este fin, pero muchas entidades han reportado que queda desarrollo todavía en este ámbito.

Herramientas digitales para interconectar grupos de interés



Por último, parte de las entidades refieren **carecer de estrategias de marketing correctamente desarrolladas**, e incluso, comentan que sus departamentos de marketing y comunicación se encuentran integrados, pese a que son dos ramas distintas:

Desarrollo del Marketing Digital



El punto más desarrollado en todas las entidades es la **existencia de dos o más redes sociales de la entidad**, que todas reportan que sí que cuentan con ellas, y que se encuentran actualizadas.

5. CONCLUSIONES

En la nueva realidad social, las entidades del TSAS deben reconsiderar su rol, especialmente frente a posibles situaciones de emergencia en el futuro. En este sentido, es imperativo emprender una auténtica transición digital efectiva desde dentro de las organizaciones del TSAS, que abarque aspectos estructurales y trascienda la simple adquisición de equipos y competencias básicas necesarias para la gestión diaria.

La transformación digital brinda una oportunidad única para el TSAS, permitiéndole reposicionarse en la provisión de servicios de manera más equitativa en comparación. Esta evolución le permite estar a la vanguardia y conseguir un mejor posicionamiento en el entorno digital actual. En este sentido, el TSAS puede aprovechar sus ventajas, siendo consciente de los riesgos que conllevan.

En primer lugar, las organizaciones del TSAS cuentan con un vasto conocimiento de las personas con las que colaboran, lo que les permite identificar de manera más sencilla necesidades no satisfechas en el mercado. En este contexto, establecer colaboraciones estratégicas con actores del cuarto sector, como comunidades de makers, emprendedores sociales y voluntariado, se presenta como una oportunidad para superar estas ineficiencias. A través del diseño, la co-creación y la co-producción de soluciones adaptables, personalizables y de bajo coste mediante la fabricación digital, estas colaboraciones permitirían a las entidades del TSAS acceder a una fuente inagotable de talento digital basado en la inventiva, la creatividad, la imaginación y el espíritu emprendedor.

En segundo lugar, las entidades del TSAS son beneficiarias de convocatorias de financiación de carácter público en el marco de los mecanismos financieros de recuperación tras la pandemia. Estas oportunidades específicas de financiamiento podrían fomentar la configuración de un TSAS más permeable, ágil, flexible y horizontal, acercándolo a una relación estratégica con actores empresariales e híbridos. De esta manera, se impulsaría una gestión más democrática, abierta y colaborativa del conocimiento, el talento digital y la aplicación de tecnologías.

En tercer y último lugar, la colaboración del TSAS con el sector empresarial puede ser altamente beneficiosa si se aborda con una visión estratégica y de largo alcance, trascendiendo el enfoque puramente asistencial.

En definitiva, el presente informe da cuenta de la importancia de ir hacia una transición digital del TSAS, así como de los retos de cara al futuro en cuanto a la promoción e integración de la transformación digital en el seno de las entidades. Las entidades necesitan apoyo para afrontar su transformación digital, con el objeto de facilitar los medios materiales y la financiación para afrontar la adopción de herramientas digitales. Dicho apoyo también comprende la difusión y formación para las personas que integran las entidades.

También se debe promover la investigación y el desarrollo de herramientas digitales adaptadas a las necesidades de las personas beneficiarias y a la actividad concreta de las entidades. Por otro lado, se requiere un compromiso de las entidades para trabajar en la reducción de la brecha digital con las personas usuarias, ya que de nada serviría la adopción de herramientas digitales si esto impone una barrera entre las entidades y las personas.

En definitiva, se precisa de una estrategia digital integral que alinee la tecnología con la misión del TSAS para ayudar a su personal a lograr un mayor impacto en la sociedad y en sus beneficiarios. El éxito de este mundo digital dependerá en gran medida, de la capacidad de innovar para servir a más personas y crear una estrategia digital que lleve al TSAS hacia un futuro y una sociedad más digital e inclusiva.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Bălăcescu, A. (2021). Visibility and communication of small NGOs in the context of digital transformation. *Journal of Research and Innovation for Sustainable Society*, 8.
- Bălăcescu, A. (2021). Visibility and communication of small NGOs in the context of digital transformation. *Journal of Research and Innovation for Sustainable Society*, 201-208.
- Cink, V. (2023). *Dossier de retos en el TSAS*.
- Convive - Fundación Cepaim, & Universidad de Murcia. (2022). *La transformación digital de entidades del Tercer Sector de Acción Social: un marco para la gestión documental*.
- Entidades POAS. (2023). Estado de Transformación Digital del TSAS - Entrevista. (C. Venturing, Entrevistador)
- Forum International. (2021). *Towards an enabling digital environment for civil society*.
- Fundación Deloitte, Asociación Española de Fundraising, & Fundación Lealtad. (2022). *Barómetro de entidades no lucrativas*.
- Fundación ISDI, & Fundación Botín. (2021). *Barómetro del Tercer Sector: Análisis del estado de digitalización del sector social en España*. Fundación Botín.
- Fundación Telefónica. (2022). *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector*.
- Microsoft, & Nethope. (2017). *The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation*.
- OCDE. (2018). *Oslo Manual: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*.
- Plataforma de ONG de Acción Social. (2022). *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022*.
- Plataforma de ONG de Acción Social. (s.f.). <https://www.plataformaong.org/quienes-somos.php>.
- PWC. (2018). *La transformación digital en las ONG - Conceptos, soluciones y casos prácticos*.
- Universidade da Coruña. (2023). *Construyendo ecosistemas de innovación de acción social: La contribución del Tercer Sector de Acción Social a una transición digital y ecológica justa en España*. Plataforma de ONG de Acción Social.