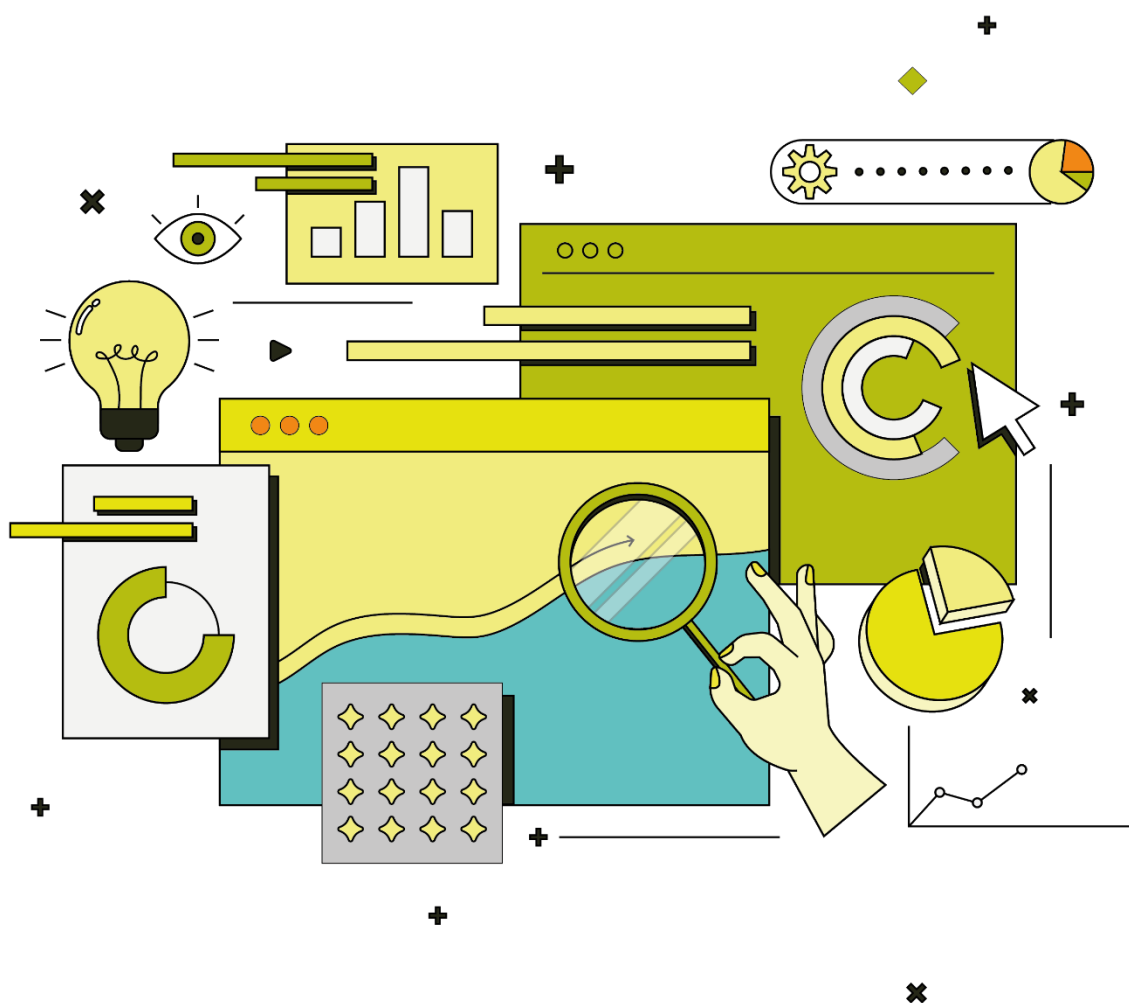


# INFORME DE BUENAS PRÁCTICAS

Grupo de Trabajo “La ONG del Futuro”



# ÍNDICE

## INFORME DE BUENAS PRÁCTICAS

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	OBJETIVOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	4
3.	PARTICIPANTES .....	5
4.	METODOLOGÍA APLICADA .....	13
4.1	MARCO DE ACTUACIÓN DE LA INICIATIVA.....	13
4.2	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	14
5.	BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	15
5.1	BUENAS PRÁCTICAS .....	16
5.2	HERRAMIENTAS DESTACADAS.....	20
5.3	ACTIVIDADES Y EVENTOS DESTACADOS.....	22
6.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....	24

## 1. INTRODUCCIÓN

En línea con la coyuntura socio-económica general, el Tercer Sector de Acción Social (en adelante, TSAS) se ha visto abocado a una **transformación digital** aún más acuciada por la ya pasada crisis de la Covid-19, que ha dejado entrever los peligros que supone no atender a la **brecha digital** que afecta, tanto de **forma externa** a las relaciones entre personas beneficiarias, voluntarios y cuarto sector<sup>1</sup>, en general, con las entidades sociales que actúan en este sector, como de **forma interna**, dentro de las propias entidades, en sus procesos de trabajo y organización.

En esta misma línea de **progreso y evolución**, el TSAS no puede ignorar otros **retos y oportunidades** fruto de la transición digital de nuestro entorno, cada vez más numerosos y cuya respuesta será clave para la efectiva atención e inclusión de los colectivos más vulnerables de la sociedad en este nuevo paradigma de bienestar.

Con este fin, la **Plataforma de ONG de Acción Social** (en adelante, POAS), **busca seguir avanzando hacia una sociedad inclusiva y digital para todas las personas, y como parte de su Plan de Transformación Digital**, ha desarrollado una iniciativa de intraemprendimiento para las organizaciones sociales del TSAS en el marco del **Grupo de Trabajo “La ONG del Futuro”**.

El objetivo de esta iniciativa ha sido posibilitar la **capacitación digital de 8 proyectos piloto**, a través de un trabajo colaborativo que ha favorecido su **transformación tecnológica y digital** y la consecuente **modernización** de sus servicios.

Estos proyectos han recibido **acompañamiento, formación, mentorización y apoyo** durante un **periodo aproximado de dos**

---

<sup>1</sup> El cuarto sector es un sector emergente en la economía formado por organizaciones que buscan por igual tener una rentabilidad económica y un compromiso por el medio ambiente y por la sociedad.

**meses**, trabajando sus ideas para poder convertirlas en iniciativas viables, finalizando con un **Plan de Implementación de su proyecto**.

En este contexto, y tras la finalización de la iniciativa, POAS desarrolla el presente **Informe de Buenas Prácticas**, a partir de la información, evolución y resultados extraídos de las entidades participantes durante la iniciativa. De esta forma, **el resto de las entidades del TSAS** podrán contar con un **eje de referencia y un compendio de Buenas Prácticas que llevar a cabo** y que las impulsará y acompañará en procesos similares de transformación, tan necesarios.

## 2. Objetivos de la Transformación Digital

Todas las actuaciones de la iniciativa realizada han ido encaminadas a darle respuesta a los siguientes objetivos específicos:

- Entender las **necesidades y modelos** de comportamiento de los ecosistemas alrededor de las entidades del TSAS **actuales** y las **nuevas iniciativas** surgidas tras la Covid-19.
- Identificar **oportunidades de crecimiento** a través de la **transformación digital** para POAS y entidades de acción social de su entorno.
- Impulsar **espacios de reflexión y transferencia de conocimientos** con las entidades participantes.
- Potenciar la **capacidad** de las organizaciones del TSAS para **adaptarse** a las **nuevas tecnologías y necesidades**.
- Determinar el **posicionamiento de futuro** de mayor atractivo y potencial para POAS y las entidades de su entorno.
- Priorizar las **oportunidades de mayor interés** alineadas con el posicionamiento propuesto y **definirlas conceptualmente**.
- **Identificar los mejores socios** para el desarrollo de las oportunidades identificadas y los posibles **modelos de relación**.



- **Colaborar con otros actores** para explorar iniciativas conjuntas orientadas a la innovación social.
- Establecer y **definir las oportunidades específicas** dentro de la POAS y ONG para conseguir la **transformación digital** que genere **eficiencia e impacto**.
- **Validar el modelo** de las **oportunidades** desarrolladas.
- **Difundir los modelos innovadores** identificados y las **Buenas Prácticas**.

### 3. Participantes

Participan en el Grupo de Trabajo “La ONG del Futuro”, promovido y bajo el paraguas de la Plataforma de ONG de Acción Social, las siguientes entidades:



**Fundación Esplai**



**Plena Inclusión**



**ACASAM**



**Fundación Juan Ciudad**



**Federación Mujeres Progresistas**



**Didania**



**Fundación EMET**

Medición de Impacto y valor social

fundación esplai

### INTRODUCCIÓN

El proyecto DELFOS da respuesta a la necesidad de **medición de impacto social** de los proyectos de inclusión en el ámbito del Tercer Sector de Acción Social (TSAS), mediante el desarrollo / adaptación de una **metodología** que acompañe la creación e implementación de una **app web** con análisis de Big Data e IA generativa.

### CAMPO DE ACTUACIÓN

Las **organizaciones del Tercer Sector de Acción Social** que desarrollen proyectos de inclusión social y quieran mejorar la medición de impacto en clave teoría del cambio.

### EQUIPO

#### COMISIÓN DE INNOVACIÓN

## Fundación Esplai Ciudadanía Comprometida: Proyecto Delfos

### PROBLEMA

**No podemos medir el impacto social de los proyectos que realizamos...** ¿Qué indicamos en la memoria de este proyecto? ¿Hemos conseguido mejorar las condiciones de nuestra población objetivo? Hemos alfabetizado digitalmente a 320.000 personas y estas personas han mejorado sus condiciones de vida ¿pero este dato de dónde sale? 1.500 personas han cambiado su actitud ante los delitos de odio... 4.000 personas mejoran sus competencias para la consecución de una inserción laboral. No disponemos de herramientas sistemáticas y versátiles que nos permitan identificar la mejora de la calidad de vida de los colectivos con los que trabajamos.

### SOLUCIÓN

Trasladar una **metodología adaptada para la medición del impacto social de proyectos de inclusión** que incorpore la creación e implementación de una app web

### VENTAJAS

- Dar a conocer la existencia de **metodologías de medición de impacto**.
- **Implementación de la IA generativa** a dos niveles: creación de informes, a partir de los datos registrados y asistencia en la personalización de los sistemas de medida.
- **Producto que surge desde una entidad social** que es conocedora de las necesidades de las entidades y que pone a disposición del Tercer Sector.
- **Centraliza la información.**

### SERVICIO

Realización de un **primer piloto** con proyectos propios y entidades con las que colaboramos para testear la herramienta. En un momento posterior abrirlo como SAAS (software como servicio) – B2B para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

### INICIATIVAS ESPEJO

**Proyectos similares:** SimbióTIC (estrategia) / Evaluabay, Icuantix, Sopact, Sinzer, Esimpact, ESSToolkit (medición impacto)

**Alianzas relacionales:** Proveedores tecnológicos con una mirada social, Microsoft, plataformas del sector, consultoras especializadas en medición de impacto, entidades y plataformas del TSAS con las que colaboramos históricamente desde hace más de 20 años.

### COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

**Canales de comunicación habituales de la entidad con una campaña específica de difusión.** Los destinatarios se concretarán en los diferentes momentos de desarrollo. A priori, nos dirigimos a **entidades estatales que trabajen en el ámbito de la inclusión social** y que quieran medir el impacto social de sus proyectos.

### MODELO DE ACTIVIDAD

**Partes interesadas**


- Proveedor tecnológico que desarrolle la app web.
- Especialista en ciencia de datos y metodologías de medición de impacto.
- Equipo Scrum (metodología ágil para el desarrollo de producto a corto plazo).
- Financiadores.
- Entidades del Tercer Sector de Acción Social.

### DATOS ECONÓMICOS

**Necesitamos recursos para:** desarrollo y mantenimiento de la app web, costes de personal, diseño del modelo y la estrategia de datos, adaptación de la metodología de uso y formación.

**Solicitud de fondos y colaboraciones:** Microsoft, Fondos Next Generation o similares, Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, Kit digital (como agentes de digitalización).

Plataforma de ONG de Acción Social



## INTRODUCCIÓN

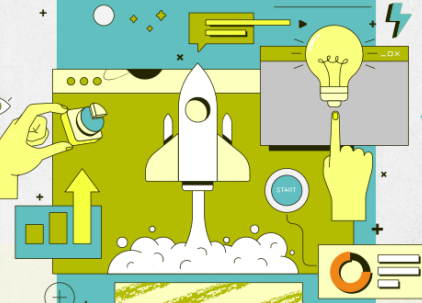
Desarrollo herramienta autodiagnóstico para aplicación criterios acreditación y calidad en Centros y Servicios del SAAD

## CAMPO DE ACTUACIÓN

La herramienta se crea para las Federaciones y Entidades que apoyan a las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo


## EQUIPO

**Dpto. Informático**  
**Equipo Psicosocial**  
**ROBERTO MEJÍAS**  
Responsable Calidad –  
Equipo Técnico




# PLENA inclusión


---

**PROBLEMA** 


No existe herramienta digital que facilite la aplicación de criterios acreditación y calidad

**SOLUCIÓN** 


Herramienta autodiagnóstico digital implementada en página web de nuestra Confederación que facilite el acceso a Federaciones y Entidades

**VENTAJAS** 


Rapidez, claridad, información más visual, orientaciones y áreas de mejora

**SERVICIO** 


Cumplimentación de criterios de acreditación y calidad en Centros y Servicios del SAAD

**INICIATIVAS ESPEJO** 


En sector discapacidad intelectual no hay nada similar. Alianzas con el Tercer Sector

**COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN** 



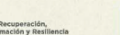

Se realizará campaña de difusión de la herramienta a través de las RR.SS. de nuestra Confederación y contacto directo



**MODELO DE ACTIVIDAD** 


No aplica

**DATOS ECONÓMICOS** 

No aplica



**Plataforma de ONG de Acción Social**



## INTRODUCCIÓN

Digitalización en la gestión de los datos de las personas con problemas de salud mental que participan en los servicios.

## CAMPO DE ACTUACIÓN

Desde ASCASAM se atendieron a 930 personas y 1200 familias y/o personas allegadas.

## EQUIPO



**Soledad Arrarte Elorza**  
Directora técnica

# ASCASAM

---

### PROBLEMA

Gestión y procesamiento manual de toda la información relativa a las personas con problemas de salud mental que participan en los servicios de ASCASAM, con las limitaciones que supone su análisis para la mejora de los servicios.

### SOLUCIÓN

Digitalización de los procesos de manejo de información, facilitando el registro, procesamiento, análisis y trabajo colaborativo.

### APORTE DE VALOR

Impacto positivo en la cultura, en el gobierno de datos, en la eficiencia de los equipos de gestión, y todo ello para mejorar en la calidad de vida y la defensa de los derechos de las personas con problemas de salud mental, sus familias y/o personas allegadas

### COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

Comunicación interna para dar a conocer la plataforma, los procesos y las actividades asociadas a la formación y puesta en marcha necesaria para su adecuada implementación.

### MODELO DE ACTIVIDAD

Plataforma colaborativa enfocada principalmente a la gestión interna, utilizable por todas las personas que participan en los servicios, en diferentes partes del proceso.

### DATOS ECONÓMICOS


El modelo económico de la plataforma colaborativa es pago por suscripción y tiene un coste de 24€ al mes.





**Plataforma de ONG de Acción Social**





Orden Hospitalaria de  
San Juan de Dios  
España

### INTRODUCCIÓN

Para mitigar el impacto negativo que genera la brecha digital en personas con discapacidad, es necesario el diseño de una estrategia institucional

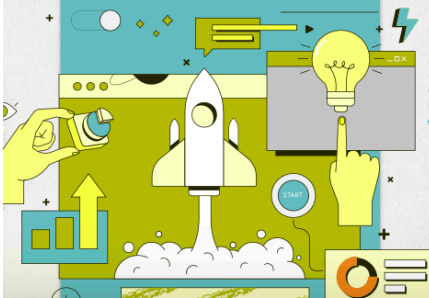
### CAMPO DE ACTUACIÓN

Personas con discapacidad-Centros de atención a personas con discapacidad. Fomento de acciones de innovación social y transformación digital

### EQUIPO

**Jesús Puente**  
Coordinador  
TD SJD  
ESPAÑA

**Eduardo Tintero**  
Responsable  
programas  
discapacidad  
y Mayores



# Fundación Juan Ciudad

### PROBLEMA

La brecha digital agudiza la situación de exclusión social que viven las personas con discapacidad.

### SOLUCIÓN

Diseño de una estrategia que permita a los centros SJD mitigar o reducir las barreras que impiden el acceso a las tecnologías por parte de las PC.D.

### VENTAJAS

Los centros de SJD llevan 10 años diseñando BBPP en este sentido, siempre con un enfoque de derechos donde las PC.D presentan altos niveles de participación .

### SERVICIO

Modernización de la intervención, de la gestión de la información, modernización de procesos de intercambio de info con familias. Interoperabilidad con administraciones públicas

### INICIATIVAS ESPEJO

El modelo de atención a las personas con discapacidad en Irlanda es una referencia para este proyecto. Contamos con sinergias consolidadas con centros y entidades a nivel europeo (EASPD)

### COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

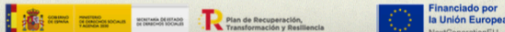
Principales canales de difusión de SJD (WEB, REVISTA, BOLETÍN DIGITAL, FOROS ESTATALES Y EUROPEOS SOBRE TECNOLOGÍA Y DISCAPACIDAD).

### MODELO DE ACTIVIDAD

El diseño de la estrategia se apoyará en distintos grupos de trabajo. (Personas con discapacidad, profesionales-gerencias-stakeholders-consultorel)

### DATOS ECONÓMICOS

Se estima necesaria la contratación de al menos una persona por cada eje identificado sobre el que se diseñarán medidas.





### INTRODUCCIÓN

Buscamos seguir aumentando el potencial transformador de la acción voluntaria en nuestra sociedad aprovechando las oportunidades que ofrece la inevitable transformación digital.

### CAMPO DE ACTUACIÓN

Personas voluntarias

### EQUIPO

Equipo de programas, proyectos y transformación digital



# Fundación Juan Ciudad

---

#### PROBLEMA

Necesitamos adaptarnos con mayor rapidez a los cambios en los perfiles de personas voluntarias a la vez que evitar la brecha digital y las diferencias de género

#### SOLUCIÓN

Crear una metodología participativa para la formación digital e introducir un sistema de medición de impacto de la acción voluntaria.

#### VENTAJAS

La información y la reflexión de la iniciativa buscan ampliar las posibilidades para la investigación y el avance en el entendimiento y desarrollo de la acción voluntaria.

#### SERVICIO

Se creará una metodología para la formación digital que evite la brecha digital y las diferencias de género y favorezca la participación. Introduciremos en nuestro sistema la medición de impacto de la acción voluntaria.

#### INICIATIVAS ESPEJO

Lo que nos dice la escasa investigación es que el nivel de competencias digitales en los formadores, de manera general, es bajo, y aunque los datos no son concluyentes mantenemos la hipótesis de que repercute negativamente en las personas formadas. Es necesario seguir investigando.

#### COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

La iniciativa es difundida por los canales de comunicación internos que llegan a 5.000 personas voluntarias y el objetivo es llegar a 2.000 nuevas en el periodo.

#### MODELO DE ACTIVIDAD

Es un proyecto que requiere un alto grado de participación de las personas voluntarias y profesionales dedicados a su formación en el desarrollo de la metodología formativa. La incorporación del sistema de medición de impacto requerirá un asesoramiento tecnológico

#### DATOS ECONÓMICOS

Requerirá una parte de financiación externa y una asignación interna de recursos planificados para un periodo de ejecución de dos años.









## INTRODUCCIÓN

Desarrollo de una aplicación móvil (app) que trata de brindar una mejor experiencia a las usuarias de los programas de atención y de mejorar los procesos de trabajo, centralizando estos procesos en una única herramienta.

## CAMPO DE ACTUACIÓN

Las principales beneficiarias de la app serían las usuarias de los programas de atención, así como las propias trabajadoras. Además, también está previsto que la app contenga información de utilidad para el voluntariado y población general.

## EQUIPO

Proceso de co-creación, en el que estará involucrada la Dirección de la entidad y estarán implicadas las principales beneficiarias: usuarias y trabajadoras. Será necesario contar con una técnica de transformación digital que coordine el proyecto.

# FEDERACIÓN MUJERES PROGRESISTAS

---

**PROBLEMA**

Necesidad detectada: Mejora de los procesos de comunicación entre las trabajadoras y las usuarias de los programas de atención. Estas necesidades de mejora se van a ver concretadas en las encuestas previstas en el Plan de trabajo (dirigidas tanto a usuarias como a trabajadoras).

**SOLUCIÓN**

Proceso de transformación digital que incluya la creación de una app que centralice el contacto y la información sobre los programas de atención de la entidad y sus distintas actividades, realizado en dos etapas: 1. Análisis y estudio; 2. Desarrollo de la app.

**VENTAJAS**

- Facilita el acceso a los canales de comunicación existentes.
- Centraliza el contacto de todos los servicios de atención.
- Agrupa la información sobre las actividades.
- Agiliza el contacto directo entre usuarias y trabajadoras.
- Mejora los procesos de trabajo.

**SERVICIO**

Puesta en marcha de la app:

- Encuestas y formación a trabajadoras y usuarias.
- Análisis del *feedback* recibido.
- Implementación en los procesos de trabajo de la plantilla.
- Evaluación (incluye la creación de un instrumento de evaluación).

**INICIATIVAS ESPEJO**

Iniciativa complementaria a la app: Integración del CRM de la entidad. Esta integración permitirá la retroalimentación del CRM con la app y potenciará su uso, añadiendo valor al objetivo de la app (mejorar los procesos de comunicación).

**COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN**

Comunicación interna: Encuestas online y e-mail.  
Comunicación externa: Web, boletín digital, redes sociales (FB, TW e IG) y bibliotecas de aplicaciones (Apple Store y Google Play)

**MODELO DE ACTIVIDAD**

En el Plan de trabajo está previsto que se brinde formación a usuarias actuales y a trabajadoras sobre el uso de la app. Una vez implementado su uso, será necesario brindar información sobre esta herramienta en las primeras atenciones a usuarias y descargársela en su móvil.

**DATOS ECONÓMICOS**

Para el desarrollo de la app se prevé un coste económico anual de 50.965€. En el Plan de trabajo se ha incluido en la Fase I la búsqueda de vías de financiación públicas o privadas.



**Plataforma de ONG de Acción Social**





## INTRODUCCIÓN

**Herramienta de autodiagnóstico para entidades del tercer sector sobre el cumplimiento de la LOPIVI y la ley de voluntariado 45/2015**

### CAMPO DE ACTUACIÓN

La herramienta se crea para entidades de Didania y otras entidades del tercer sector que trabajen con la infancia y/o personas voluntarias

### EQUIPO



**Alberto Perea**  
Gerente



# DIDANIA

#### PROBLEMA

Resulta complejo que las entidades del tercer sector (sobre todo las entidades pequeñas) tengan tiempo y herramientas para analizar las normativas que les afectan en su día a día.



#### SOLUCIÓN

Herramienta de autodiagnóstico para entidades del tercer sector sobre el cumplimiento de la LOPIVI y la ley 45/2015



#### VENTAJAS

Agilidad, rapidez. La herramienta se rellena en menos de 5 minutos, y te realiza una foto sobre el grado de cumplimiento de las entidades con las leyes citadas.



#### SERVICIO

Fotografía sobre el grado de cumplimiento con las leyes y un informe de mejora para su cumplimiento.



#### INICIATIVAS ESPEJO

La plataforma de ONG de Acción social ha creado una Aplicación de autoevaluación de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno.



#### COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

Se realizará una campaña de difusión de la herramienta, contactando con entidades del tercer sector y a través de las redes sociales de Didania.



#### MODELO DE ACTIVIDAD

Es una actividad viva, cuando las CCAA legislen sobre la LOPIVI se incorporará a la herramienta.



#### DATOS ECONÓMICOS

No constan.











Financiado por la Unión Europea NextGenerationEU

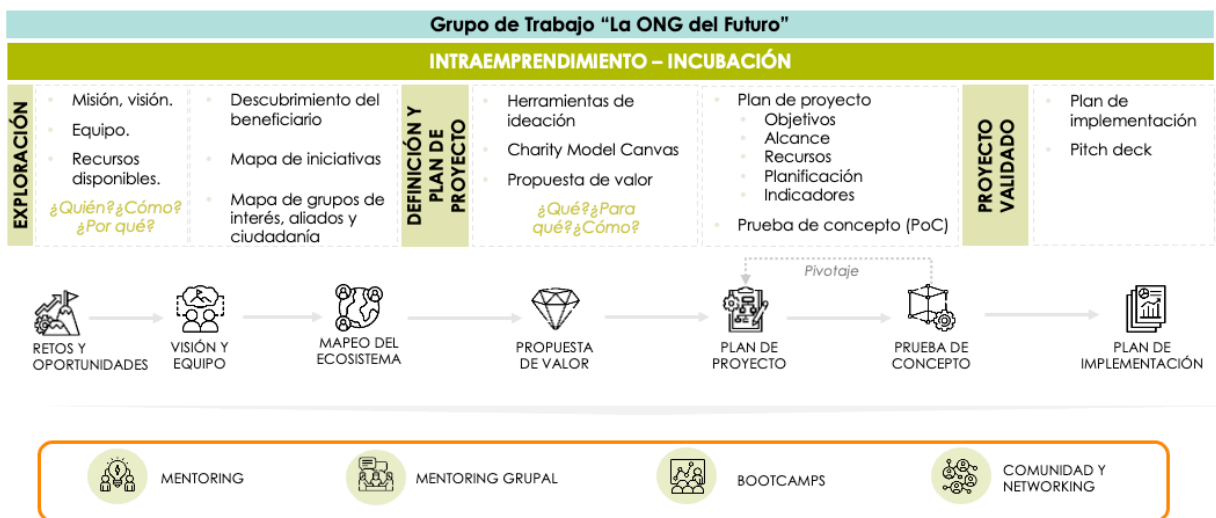


## 4. Metodología aplicada

Los **8 proyectos piloto del Grupo de Trabajo “La ONG del Futuro”** han contado con un **Programa de Incubación** gestionado por Cink Venturing, consultora especialista en el apoyo a instituciones públicas y privadas, en programas de apoyo al emprendimiento social y la innovación social.

**Estos programas ayudan a las entidades a trabajar sus ideas**, con un itinerario personalizado de formación y mentorización, convirtiéndolas en iniciativas viables, inculcándoles una actitud innovadora y fomentando las relaciones sinérgicas a través del networking.

### 4.1 Marco de actuación de la iniciativa



## 4.2 Plan de Implementación

Con total independencia de seguir la metodología de un Programa de Incubación, las entidades han establecido un **Plan de Proyecto y un piloto conceptual de la solución con grupos focales**.


Estos grupos focales están integrados por voluntarios, beneficiarios, potenciales aliados o incluso trabajadores de la propia organización, entre otros, según los objetivos y necesidades del proyecto concreto que se esté desarrollando.



Los resultados de estos pilotos conceptuales son la base de **reformulación y validación** que da lugar al **Plan de Implementación final**, en el que se detallan los objetivos, alcance, recursos, fases y demás detalles relativos a la implementación de la solución desarrollada.

Este plan de actividad conlleva una decisión por parte de la entidad con respecto a la continuidad del proyecto y su implementación efectiva y en qué términos.

El documento debe seguir la siguiente estructura:



Elementos del Plan de Implementación

1. Introducción	Breve descripción de la idea u objetivo del proyecto
2. Equipo	Descripciones miembros del equipo y perfiles
3. Problema	Problema identificado / Descripción “pains” de los grupos de interés. Retos abordados (ODS, brecha digital, etc.)
4. Solución	Descripción de la solución que resuelve el punto anterior
5. Ventajas	Ventaja competitiva u orientación social diferencial con respecto a otros modelos
6. Servicio	Operatividad del servicio / iniciativa, sus vertientes y facetas
7. Campo de actuación	Base social, grupos de interés objeto de la iniciativa y su tamaño
8. Iniciativas espejo	Análisis y descripción de iniciativas similares o complementarias. Identificación de potenciales alianzas y modelos relacionales.
9. Comunicación y divulgación	Canales de comunicación y estimación de beneficiarios. Impacto social esperado.
10. Modelo de actividad	Explicación en términos de recursos
11. Datos económicos	Necesidades de fondos en función de la evolución prevista y potenciales fuentes identificadas

## 5. Buenas Prácticas y lecciones aprendidas

Estas iniciativas ayudan a las entidades del TSAS a **aumentar significativamente las posibilidades de éxito en una Transformación Digital**, así como enfrentarse a sus desafíos.

*La Transformación Digital es un proceso continuo, donde será necesario ir ajustando según las necesidades, aprendiendo de los éxitos y de los fracasos.*

Es muy importante una **comunicación de los beneficios de la Transformación Digital a las entidades** de manera efectiva y gestionando las resistencias al cambio.

## 5.1 Buenas Prácticas

- Con el objetivo de acelerar la Transformación Digital, es muy recomendable **establecer alianzas con socios estratégicos** y proveedores que puedan aportar experiencia y tecnología complementaria.

En este sentido, estas alianzas se tornan como un punto clave en el impulso de la transformación digital y la implantación de cambios en las entidades sociales, al permitir tener puntos de referencia claros.

Esto, a través de una clara definición de los retos, permite optimizar la identificación de los socios y proveedores que mejor se ajustan a la situación de cada entidad social, de modo que la correlación permita un traslado adaptativo de la experiencia y tecnologías de los socios estratégicos a la actividad y necesidades de la entidad que se encuentra en el proceso de transformación digital.

Los eventos de networking y otras actividades de carácter formativo dirigidas en el marco de la iniciativa, que les permiten entrar en contacto con socios y proveedores estratégicos, ya cubren el susodicho primer filtro de adecuación, por lo que han demostrado ser especialmente valiosas como coadyuvante de esta buena práctica, ahorrando tiempo y recursos a las entidades participantes.

- **Los líderes deben comprender la importancia de estas iniciativas** y deben comunicar claramente la visión a toda la entidad.

Y es que los equipos que han contado con un liderazgo claro en este ámbito de actuación han demostrado un mayor compromiso en el proceso de digitalización. Ello ha redundado en un trabajo más ágil, eficiente y transversal al resto de la organización.

En definitiva, esto repercute en que el plan de implantación de mejoras digitales debe tener en cuenta todas las áreas funcionales de la organización de forma homogénea y equitativa.

De igual manera, se favorece la transmisión de conocimiento digital de forma interna, gracias a una mayor implicación de las personas y el fomento de una cultura de mejora y desarrollo continuos.

Esta importante buena práctica se ha visto gratamente impulsada por la presente iniciativa, gracias a la labor de sensibilización que se lleva a cabo desde la misma y a que aporta un nuevo campo de visión y posibilidades al liderazgo de la entidad.

Adicionalmente, también acciones específicas de formación y mentoring, orientadas al liderazgo y la gestión del cambio intra-organizacional, han ayudado a impulsar esta buena práctica aún más.

- **Ayudar a fomentar una cultura que promueva la innovación, la agilidad y la colaboración**, animando a las entidades a adoptar un enfoque proactivo hacia el cambio y a ver la Transformación Digital como una oportunidad, no como una amenaza.

Así, en línea con lo descrito, desde el propio liderazgo de la organización y gracias al impulso de los equipos involucrados en los procesos de transformación, se ha conseguido retroalimentar un ciclo de innovación y desarrollo colaborativo extremadamente beneficioso para el TSAS y sus actores.

La realización de pilotos como el del Grupo de Trabajo “La ONG del Futuro” y la progresiva aplicación de mejoras, influyen positivamente en el ecosistema de innovación, ayudando a poner nuevas ideas en práctica.

- **Capacita la adquisición de las habilidades digitales requeridas**, fomentando el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la colaboración entre diferentes departamentos.

Además, el trabajo desde la propia iniciativa permite una adaptación progresiva de los equipos participantes a nuevas herramientas, metodologías y procesos de trabajo colaborativo que mejorarán sus capacidades e intuición digital y que podrán trasladar a su día a día,

aun no tratándose del punto clave de sus retos y planes de implementación; lo que redundaría en un beneficio adicional.

- **Ofrecer formatos híbridos en las actividades**, así como poner a disposición de la entidad las grabaciones y documentación facilitada.

El formato híbrido ha tenido una buena acogida y ha demostrado mejorar considerablemente el ritmo de adaptación, aprendizaje e implementación de la digitalización de las entidades participantes, pues en una iniciativa que comprende la absorción de una amplia variedad de conocimientos de forma intensiva, en un corto plazo de tiempo, permite a las entidades volver sobre los aspectos de sus proyectos de mejora digital que ya se han visto para seguir aprendiendo, reflexionando y profundizando con la ayuda de una referencia constante.

Sin obviar, por supuesto, el impacto positivo que en términos de Objetivos de Desarrollo Sostenible implica el desarrollo de actividades en formato híbrido y online, gracias a la consecuente disminución de emisiones de CO2 que se produce. Algo extrapolable a la actividad de las entidades sociales que, se espera, trasladen este formato a las actividades de su actividad que lo permitan.

- **Es necesario dar prioridad a la ciberseguridad**, implementando medidas de seguridad robustas, dado que la digitalización implica un mayor riesgo de ciberataques.

Esta es una práctica esencial para salvaguardar la protección de datos de todas las partes implicadas, tales como la propia entidad y sus trabajadores, sus stakeholders, beneficiarios y voluntarios, entre otros.

Además, se garantizarán con ello la seguridad y el buen desarrollo de las soluciones digitales a implementar y de la propia actividad de la entidad social.

- La realización de **Webinars y Bootcamps con personas expertas** sobre temáticas específicas, son acogidas muy bien por parte de las entidades, y permiten mejorar y optimizar los procesos en las entidades.
- Es de vital importancia hacer un **buen uso y gestión del tiempo**, trabajando en el entendimiento de cómo posicionarse desde una actitud proactiva ante los retos del día a día.

Se trata esta de una buena práctica fácilmente implementable a través de un variado abanico de herramientas digitales y metodologías de trabajo, pero también a con el apoyo de formación y el intercambio de experiencias con otros profesionales y entidades.

Al amparo de la presente iniciativa, por ejemplo, ha destacado el valor aportado por estos tres pilares. Y es que gracias al Grupo de Trabajo “La ONG del Futuro”, esta buena práctica resulta mucho más accesible en su implantación para las entidades sociales participantes, en tanto que ganan un conocimiento directo de herramientas y metodologías, sin necesidad de invertir recursos o tiempo en procesos de búsqueda y prueba que a menudo ralentizan la actividad o acaparan recursos en exceso.

De igual forma, el intercambio de experiencias, el aprendizaje en metodologías y la puesta en práctica de todos los pilares mencionados en el trabajo diario, tanto dentro como fuera de la iniciativa, acompañado de formadores y mentores, evidencian la agilidad con que esta tipología de iniciativas impulsa esta buena práctica.

- Se debe fomentar el **buen uso de herramientas colaborativas** que permite mejorar y optimizar los procesos.

Y es que, en la actualidad, existen numerosas herramientas para este fin, muchas de ellas con bajo o incluso nulo coste, intuitivas en su utilización y aplicables a una alta variedad de procesos de trabajo para digitalizarlos y optimizarlos. Destacan, en este sentido, las

posibilidades que están ofreciendo las herramientas low-code y no-code, cuyo conocimiento y explotación en el TSAS es prácticamente inexistente.

Esta iniciativa ha servido también a este respecto, no solamente mostrando un abanico de soluciones y posibilidades a las entidades participantes, sino poniendo muchas de ellas en práctica como herramientas base de trabajo para los procesos de mentoring y a través de formaciones ad hoc. Esto ha posibilitado una adopción progresiva y un traslado orgánico de muchas de ellas a los propios procesos de trabajo colaborativo de las entidades, sin ser núcleo de los retos acometidos ni de las soluciones desarrolladas en el plan de implementación.

- La **colaboración entre las entidades, fomentando así el Networking**, ayuda a detectar y mejorar las necesidades de cada una de ellas, llegando a provocar un impacto positivo en la organización.

La generación de espacios para el intercambio de experiencias y la co-creación es, por tanto, clave para este fin.

- Las **mentorías grupales**, fomentando nuevamente el Networking entre las entidades, ayuda a crear sinergias, compartiendo proyectos y colaborando entre sí.

## 5.2 Herramientas destacadas

Existe una abrumadora cantidad de recursos y herramientas entre las que las entidades sociales pueden elegir para impulsar la digitalización de su actividad. Paradójicamente, esto es algo que muchas de ellas desconocen lo que, ligado al tiempo y recursos que requiere la elección idónea, puede resultar en una tarea agotadora y que termine por paralizar a la entidad y consumir más tiempo y recursos de los necesarios.



Es por ello por lo que, proporcionar una guía previa de la mano de personas expertas, y valorando aquellas soluciones que mejor se adaptan a cada entidad social, resulta una palanca esencial para el fomento de muchas de las Buenas Prácticas identificadas.

Con el fin de democratizar el conocimiento adquirido al resto del TSAS, se presentan, a continuación, las herramientas que más han destacado por su valor y utilidad aportado.

### Gestión de proyectos



AirTable, como plataforma online para la gestión de proyectos, creación y compartición de bases de datos, así como la automatización de diferentes procesos.

### Trabajo colaborativo



Figma, como herramienta de trabajo colaborativo para el diseño, prototipado y desarrollo de soluciones y la obtención de feedback.



Miro, como plataforma de trabajo colaborativo y visual para la innovación.

### Desarrollo web y app



Uizard, para el diseño de interfaces automatizado con Inteligencia Artificial.



10Web, como plataforma impulsada con Inteligencia Artificial para el desarrollo de webs en Wordpress.



GoodBarber, para el desarrollo de aplicaciones web.

### Marketing

	Hubspot, como plataforma CRM para la gestión de beneficiarios, voluntarios y otros.
	Mailchimp, para la gestión de e-mail marketing.
	Google Analytics, como herramienta de analítica web para el seguimiento y medición de la comunicación.
	Hootsuite, como administrador de redes sociales para su centralización, seguimiento, medición y análisis.
<b>Seguridad</b>	
	BitWarden, para la gestión y almacenamiento seguro de contraseñas, en la nube y local.
	Google Authenticator, como herramienta de verificación en dos pasos para aumentar la seguridad de las cuentas online de la entidad.
<b>Otros</b>	
	Tools.design, como biblioteca de recursos y herramientas para diseño y desarrollo de webs, gestión de proyectos, mailing, etc.

### 5.3 Actividades y recorrido formativo

En línea con todo lo expuesto, y como palancas impulsoras de Buenas Prácticas, ha destacado el especial valor que las actividades y eventos de la iniciativa han aportado a las entidades participantes, siendo todas escalables y replicables al resto de entidades:

### Bootcamps



Talleres formativos de la mano de personas profesionales y experimentadas, adaptados a las necesidades y hojas de ruta de digitalización identificadas en las entidades sociales participantes. Han destacado las temáticas enfocadas en tecnologías y herramientas digitales, pero también aquellas con un enfoque en el liderazgo, las personas y la gestión humana de la transformación de la organización.

### Mentoring individual



Un acompañamiento y guía en todo el proceso de digitalización, que ha demostrado facilitar y agilizar la transformación digital y la implementación de soluciones para los retos del TSAS atajados por cada entidad social.

### Mentoring grupal



Siguiendo las líneas y temáticas marcadas por el mentoring individual y los bootcamps, el mentoring grupal ha probado ofrecer un espacio de co-creación en el que las entidades sociales son capaces de profundizar en el desarrollo de sus proyectos de innovación social de forma colectiva.

### La Fábrica de Ideas



Del mismo modo que el mentoring grupal ofrece un espacio valioso para la innovación social, el evento de “La Fábrica de Ideas” desarrollado en el marco del Grupo de Trabajo “La ONG del Futuro” ha sido clave para que las entidades afinen los retos digitales a los que quieren dar respuesta. Se trata de otro espacio de co-creación esencial para sembrar la semilla que dé pie al desarrollo de un proyecto de transformación y la consiguiente implantación de Buenas Prácticas.

### Un Café con...



Con un enfoque en el networking y el intercambio de experiencias, estos espacios cercanos y distendidos con personas profesionales en diferentes materias ha sido muy

útiles para que las entidades puedan crear contactos y conocer casos exitosos de transformación digital desde diferentes facetas como, por ejemplo, las personas o la sostenibilidad transversal.

## 6.Recomendaciones y conclusiones

Tras la implantación de estos proyectos de transformación digital, se recomienda realizar una **medición del impacto social obtenido**, teniendo en cuenta:

- Tener un **entendimiento real del contexto de** las actuaciones.
- Establecer una serie de **objetivos claros y reales**, así como unas expectativas **del impacto buscado** o pretendido.
- Definir los **indicadores** que darán cuenta de si dicho impacto ha tenido lugar o no, y de qué manera, sobre el entorno.
- Contar con las **herramientas** de medición del impacto social necesarias.

Para ello, recomendamos la **utilización de indicadores y herramientas** que, posteriormente, se adapten ad hoc a las características y necesidades propias de cada proyecto e iniciativa.

En cualquier caso, y dentro de las premisas descritas, el enfoque debería partir de un **esquema metodológico contrastado** de **OBJETIVO > HIPÓTESIS > MEDICIÓN**.

Un ejemplo orientativo sería:

- **OBJETIVO:** Fomentar la digitalización de las entidades sociales del Tercer Sector.
- **HIPÓTESIS:** El intraemprendimiento aumentará la tasa de proyectos de digitalización como respuesta a retos.

- **MEDIR Y VERIFICAR EL IMPACTO:** El intraemprendimiento ha dado lugar al impulso e implementación de los proyectos de las participantes.

Así las cosas, se recomienda la aplicación de una **herramienta o marco teórico** conocida como la **Teoría del Cambio**, que permiten la evaluación de proyectos sostenibles o sociales.

Esta teoría permite ver qué es lo que necesitamos que ocurra para que el impacto que deseamos tenga nuestra iniciativa tome lugar y ayude a la entidad a adaptarse de manera efectiva a los desafíos y oportunidades en el proceso de transformación digital.

Se trata de identificar aquellas áreas que requieren un mayor análisis o una evaluación, y determinar con ello, qué datos es necesario recoger a lo largo del tiempo para validar si nuestra Teoría del Cambio se sostiene o no.

La **Teoría del Cambio** del proyecto nos llevará a responder preguntas como:

- **¿A quién se quiere beneficiar?**
  - ¿Cuál es el público objetivo?
- **¿Qué beneficios se quieren aportar?**
  - ¿Herramientas de digitalización, mejorar de los procesos, eficientarlos, ...?
- **¿Cuándo se alcanzarán esos beneficios?**
  - ¿Visión a corto, medio o largo plazo?
- **¿Qué se hará, a través de los distintos agentes involucrados, para conseguirlo?**
  - ¿Qué tipo de actividades, qué tipo de estrategias, qué tipo de recursos se necesitarán para que el impacto ocurra?
- **¿Qué entorno/contexto se necesita?**

- ¿Dónde o bajo qué circunstancias harás que funcione tu proyecto?
- **¿Por qué la teoría tendrá éxito?**
  - ¿Ayuda a evaluar si las acciones específicas de transformación digital llevadas a cabo durante el proyecto conducen a los resultados deseados?

La información aportada por la aplicación de esta teoría será extremadamente valiosa, no solamente de cara a la medición del impacto social de la iniciativa, sino también en aras de evaluar las actuaciones e identificar puntos de mejora para próximos proyectos semejantes.

Una serie no exhaustiva de **indicadores que suelen tener relevancia en la medición del impacto social** de iniciativas como la del Grupo de Trabajo “La ONG del Futuro” son:



La clave para poder evaluar el impacto social de la iniciativa es hacer un **seguimiento de las métricas e indicadores**. Los indicadores a los que prestamos atención en este seguimiento serán, en especial, aquellos que inciden directamente en la puesta en marcha del **Plan de Implementación**, así como aquellos de impacto social en sus bases sociales de actuación.

Para llevar a cabo este **seguimiento** se recomienda hacer uso de un **cuestionario específico** conformado por las siguientes preguntas:

#### Modelo de cuestionario

- ¿Ha comenzado la puesta en marcha de su plan de implementación? En caso afirmativo ¿en qué fase se encuentra?
- ¿Cómo se están viendo afectados, en su caso, los flujos organizativos de trabajo interno? ¿Es apreciable una mejora en la eficiencia organizativa?
- ¿Mantiene la misma línea de actividad o la misma base social como foco de actuación o las ha modificado o ampliado?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento de sus colectivos beneficiarios durante el 20XX? En el caso de variación, ¿en qué porcentaje?
- ¿Nº de personas que conforman el equipo de trabajo, incluidas las personas promotoras y tipo de contratación?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento del volumen de solicitudes de atención: ¿ha aumentado, disminuido o se ha mantenido? ¿En caso de variación en qué porcentaje?

Finalmente, aparte de la aplicación de la **Teoría del Cambio**, los resultados obtenidos durante el estudio del impacto se deberían también analizar en base a una **Herramienta de evaluación del impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**, pues esto enriquecerá el análisis de los resultados y las conclusiones de mejora que se puedan extraer del informe en cuestión.

Esta herramienta ayudará a evaluar el impacto de los proyectos sobre los ODS.

Esta evaluación permitirá un mejor diseño del proyecto o de iniciativas futuras similares, de su perfeccionamiento, y de la priorización de procesos u objetivos que debiera darse dentro del mismo, en aras de optimizar el impacto positivo de aquel.



El proceso de evaluación se basa en un ciclo de 5 etapas:



1. **Reúne tus fuerzas.** El primer paso consiste en hacer equipo y reunir colaboradores. Se recomienda contar para la evaluación con la ayuda de un pequeño grupo y un moderador que inspire el debate y la introspección. En este caso, se tratará de hacer balance entre los actores involucrados; principalmente: POAS y nuestro equipo.
2. **Define, afina y traza la línea:** El siguiente paso consiste en establecer de forma clara qué se está evaluando y dónde se traza



la línea que delimita el objeto de evaluación: la solución. Esto será los objetivos e indicadores ya definidos al comienzo del contrato.

Asimismo, deben identificarse el entorno y contexto en el que se evalúa el impacto; para lo que conceptos como la cadena de valor, el ciclo de vida y la causalidad pueden ser de gran utilidad.

3. **Clasifica los ODS:** Carece de sentido evaluar los 17 ODS por orden, y uno a uno, pues en base a la naturaleza del proyecto, no van a resultar igual de relevantes, ni van a verse igual de impactados. Por ello, deben priorizarse los ODS según la relevancia percibida para el proyecto en cuestión; clasificándolos, por ejemplo, por "Relevante", "No relevante" e "Indiferente".
4. **Evalúa tu impacto:** Establecido el marco de trabajo, el siguiente paso es la evaluación en sí misma. Dado que los ODS se formulan a nivel mundial, el primer paso será situarlos en un contexto nacional o regional, según proceda de acuerdo con el impacto buscado por POAS.

A partir de ahí, el objetivo será formular una evaluación resumida para cada uno y clasificarlos en función del impacto que el proyecto ejerce sobre ellos. La evaluación ha de estar argumentada y fundamentada con los datos recabados con el seguimiento del proyecto; siendo siempre pertinentes, actualizados, transparentes y comprensibles; pues será la base de las futuras revisiones.

Es importante, además, tener en cuenta que una iniciativa o alguna de las partes concretas del proyecto podrían evaluarse como positiva para un objetivo y negativa para otro. La evaluación final de cada ODS podrá estructurarse siguiendo las siguientes categorías:

- **Impacto directo** (positivo/negativo). Un impacto, positivo o negativo, se considerará directo cuando sean inmediatos a

la aplicación de la solución o la puesta en funcionamiento del proyecto.

- **Impacto indirecto** (positivo/negativo). Se considerarán indirectos aquellos impactos, positivos o negativos, que surgen como consecuencia del proyecto/solución.
  - **Sin impacto.**
  - **Se necesita más datos.**
5. **Elige la estrategia a seguir:** Finalmente, y tomando los resultados de la evaluación como base, se formulan las acciones pertinentes para mitigar los impactos negativos, apoyar más sinergias y potenciales impactos positivos, y atajar las lagunas de conocimiento que se hayan podido detectar. Toda esta información dará lugar a unas Conclusiones y Recomendaciones.

Este método de evaluación del impacto posibilita adoptar un enfoque sistemático entre el proyecto y los ODS; garantizando que se cubran y discutan todos los aspectos de la sostenibilidad. Además, el método es iterativo, siendo el desarrollo sostenible un proceso continuo de mejora, pues la reevaluación puede producir nuevos resultados. Se trata de un complemento perfecto a la Teoría del Cambio, un Plan de Seguimiento y de gran valor, en nuestra experiencia, para una entidad social.

Dada la importancia de llevar a cabo procesos de digitalización en el TSAS y la consecuente implantación y desarrollo de Buenas Prácticas que ayuden a fomentar la innovación social de este sector, así como a cerrar la brecha digital que afecta a los colectivos más vulnerables, la iniciativa del Grupo de Trabajo “La ONG del Futuro” ha demostrado ser una eficiente palanca para el impulso de soluciones que den respuesta a los retos que enfrenta el TSAS en estos ámbitos.

Así, más allá de las Buenas Prácticas que se espera que las entidades sociales extraigan del presente informe, se recomienda el destino de mayores recursos a iniciativas de análoga naturaleza al Grupo de Trabajo “La ONG del Futuro”, pues ello ha demostrado servir de guía y agilizar la respuesta a los retos del TSAS, con la consecuente mejora en las actividades y alcance de las entidades, al tiempo que permite ahorrar considerables recursos y tiempo a las entidades, tan valiosos en el ámbito de acción social.

Señalar, en último lugar, que los resultados apuntan también a que el desarrollo de iniciativas análogas, con un mayor destino de recursos y un mayor marco temporal, permitirá profundizar aún más en los beneficios aportados por la iniciativa, en tanto que permitirá abarcar de una forma más completa y exhaustiva los procesos de transformación digital, el desarrollo de soluciones y la completa implantación y seguimiento de estas y las Buenas Prácticas descritas.