

Innovación y
Transformación
Digital en el
**Tercer Sector
y la Economía
Social:**
Estado, Retos y
Oportunidades

© Fundación Esplai Ciudadanía Comprometida, todos los derechos reservados 2026.

Esta publicación es propiedad de Fundación Esplai. Queda prohibida la reproducción total o parcial, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa de la entidad titular de los derechos, salvo en los casos permitidos por la legislación vigente.

Elaboración Técnica y Redacción: Rural Crowdfunding S.L.U.

Edición, desarrollo y coordinación: David Domínguez González, Elías Moisés Gerónimo, Ignacio Martín Colino, Juan Sánchez López y Antonia Gallego

Edita: Fundación Esplai Ciudadanía Comprometida

C/ Latina, 21, local 13 28047 Madrid

C/ Riu Anoia, 42-54 08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)

Rúa do Areal, 138, oficina 7, 36201 Vigo (Pontevedra)

Calle Donato Jiménez, 2 (Ciudad Jardín) 29014 Málaga

www.fundacionesplai.org

fundacion@fundacionesplai.org

1ª edición digital: 2026

Primera edición revisada.

Financiado por: Por Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 a través de la Subvención a cargo de los presupuestos generales al 0,7% del IRPF y del impuesto de Sociedades.



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Licencia: Creative Commons Atribución-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.

Términos de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

La versión electrónica de esta publicación se puede ver o descargar en
www.fundacionesplai.org
www.gestiontercersector.org
www.digitalizaciong.org

Índice

6

CÓMO
APROXIMARSE
A ESTE
INFORME

9

EL SISTEMA

11

LA MUESTRA

12

DATOS DE LA
ENCUESTA

CARACTERÍSTICAS
DE LAS ENTIDADES
PARTICIPANTES

22

TIPOLOGÍA DE
BENEFICIARIAS

28

BLOQUE 1.
CULTURA,
ESTRATEGIA
Y LIDERAZGO
ORGANIZATIVO

38

BLOQUE 2.
IDENTIFICACIÓN
Y DIGITALIZACIÓN
DE PROCESOS

46

BLOQUE 3.
INFRAESTRUCTURA
DIGITAL Y
TECNOLOGÍA

56

BLOQUE 4.
COMUNICACIÓN
Y MARKETING
DIGITAL

65

BLOQUE 5.
SEGURIDAD
INFORMÁTICA Y
PROTECCIÓN DE
DATOS

74

BLOQUE 6.
INNOVACIÓN

82

BLOQUE 7.
COMPETENCIAS
DIGITALES Y
CAPACITACIÓN
DIGITAL DE LAS
PERSONAS QUE
TRABAJAN EN
VUESTRA ENTIDAD

93

AUTOVALORACIÓN
GLOBAL DE
VUESTRA MADUREZ
DIGITAL

96

CONFRONTACIÓN
DE VARIABLES.
HIPÓTESIS
BÁSICAS DE
TRABAJO

101 CORRELACIONES
EXISTENTES.
IDENTIFICACIÓN
DE LAS
PALANCAS DE
CAMBIO: LAS
CAUSAS Y SUS
EFECTOS

103 RESUMEN DE
ACTUACIONES
DE MEJORA
BASADAS EN
DATOS

105 PROFUNDIZANDO
EN LAS CAUSAS Y
LOS EFECTOS.

110 DIAGNÓSTICO
FINAL: UN
SECTOR
A TRES
VELOCIDADES

115 PLAN DE
RECOMENDACIONES

118 CONTRASTE
CON POLÍTICAS,
ESTRATEGIAS
Y MARCOS
SECTORIALES

124 GLOSARIO

CÓMO APROXIMARSE A ESTE INFORME

Este informe no está pensado únicamente para “consultar datos”, sino para ayudar a las entidades del Tercer Sector y de la Economía Social a situarse, compararse e identificar prioridades reales de mejora en innovación y transformación digital. Para obtener el máximo valor, conviene leerlo con una mirada práctica: no preguntarse solo **qué dice el estudio**, sino **qué significa para nuestra organización**.

1. Empieza por el diagnóstico general: ¿dónde está el sector?

Las primeras secciones permiten comprender el contexto global: qué tipo de entidades han participado, su tamaño, presupuesto, ámbito territorial o colectivos con los que trabajan. Esta información es clave porque muestra que no todas las organizaciones parten del mismo punto de salida.

Consejo práctico: *busca primero entidades parecidas a la tuya (por tamaño, presupuesto o actividad). Esa comparación será mucho más útil que compararte con todo el sector en conjunto.*

2. Lee los bloques temáticos como áreas de gestión

El estudio se estructura en bloques (cultura organizativa, procesos, tecnología, comunicación digital, seguridad, innovación, competencias digitales, etc.). No conviene leerlos como apartados aislados, sino

como piezas conectadas de una misma realidad organizativa.

Por ejemplo:

- Una entidad puede tener herramientas tecnológicas suficientes, pero escasa formación interna.
- Puede invertir en software, pero no disponer de estrategia digital.
- Puede comunicar bien en redes, pero tener debilidades en protección de datos.

Consejo práctico: *identifica en qué bloque aparece vuestra principal fortaleza y en cuál vuestro principal cuello de botella.*

3. No te quedes en el dato: interpreta la tendencia

Los porcentajes y gráficos muestran situaciones frecuentes, pero lo importante es interpretar qué revelan. Si muchas entidades declaran dificultades en formación digital, no es solo una cifra: indica una necesidad compartida del sector. Si pocas tienen una estrategia digital consolidada, eso refleja una oportunidad de mejora estructural.

Consejo práctico: *cuando leas cada gráfico, hazte esta pregunta:*

“¿Esto también nos pasa a nosotros?”

Si la respuesta es sí, no es un problema individual, sino una realidad común que conviene abordar con método.

4. Usa los niveles de madurez como orientación, no como etiqueta

El informe utiliza niveles de madurez digital (BYTE, KILOBYTE, MEGABYTE y GIGABYTE). Estos niveles no deben entenderse como una clasificación rígida ni como un juicio de valor. Sirven para visualizar el grado de evolución digital de una entidad y orientar el siguiente paso razonable.

Consejo práctico: *más importante que saber “en qué nivel estamos” es responder a esto:*

¿Qué necesitamos hacer para avanzar al siguiente nivel?

5. Prioriza tres hallazgos para actuar

Es habitual querer abordarlo todo a la vez. Sin embargo, la utilidad real del estudio aparece cuando se convierte en decisiones concretas.

Tras la lectura, selecciona únicamente:

1. Una fortaleza interna que conviene consolidar.
2. Una debilidad urgente que debe corregirse.
3. Una oportunidad estratégica que merezca inversión o planificación.

Con eso ya tendrás una hoja de ruta inicial realista.

6. Léelo en equipo, no en solitario

Este informe gana valor cuando se comparte entre dirección, coordinación, personal técnico y responsables de áreas. Cada perfil interpretará los resultados desde una perspectiva distinta: gestión, impacto social, tecnología, financiación o personas.

Consejo práctico: *utiliza el informe como base para una reunión interna de reflexión estratégica.*

7. La pregunta final que debe guiar toda la lectura

Más allá de los datos, el sentido del estudio es ayudar a responder una cuestión esencial:

¿Cómo puede la digitalización mejorar nuestra misión social sin alejarnos de nuestros valores?

Si la lectura conduce a esa reflexión, el informe habrá cumplido su función principal.



EL SISTEMA

El presente diagnóstico se ha elaborado a partir de una metodología mixta, de carácter cuantitativo y cualitativo, inspirada en el modelo Forrester de madurez digital y adaptada al contexto del Tercer Sector de Acción Social en España. Este modelo, ampliamente reconocido en el ámbito empresarial, permite valorar el grado de avance de una organización en su proceso de transformación digital a través de diferentes niveles o estadios de madurez.

En su adaptación al Tercer Sector, se han definido cuatro niveles progresivos —BYTE, KILOBYTE, MEGABYTE y GIGABYTE— que reflejan desde las primeras aproximaciones instrumentales a lo digital hasta la plena integración de la tecnología en la cultura, la gobernanza y la misión de la entidad.

El instrumento de recogida de información se estructuró en torno a siete bloques temáticos que abordan las dimensiones fundamentales del desarrollo digital: cultura organizacional, identificación y digitalización de procesos, infraestructura tecnológica, comunicación digital, seguridad y protección de datos, innovación y gestión del cambio, y formación y talento digital. Cada bloque incluye un conjunto de indicadores que permiten evaluar el posicionamiento de las entidades en relación con los distintos niveles de madurez propuestos.

La metodología combina la lógica del modelo Forrester —centrado en la capacidad de una organización para integrar la tecnología en sus procesos, su cultura y su estrategia— con el enfoque de áreas de desarrollo organizativo planteado en el marco metodológico de Fundación Esplai: organización, cultura de trabajo, infraestructura y tecnología, y evaluación e impacto.



La madurez digital no se limita al uso de herramientas tecnológicas, sino que refleja el grado en que la tecnología se integra de forma estratégica, cultural y sostenible en la organización.

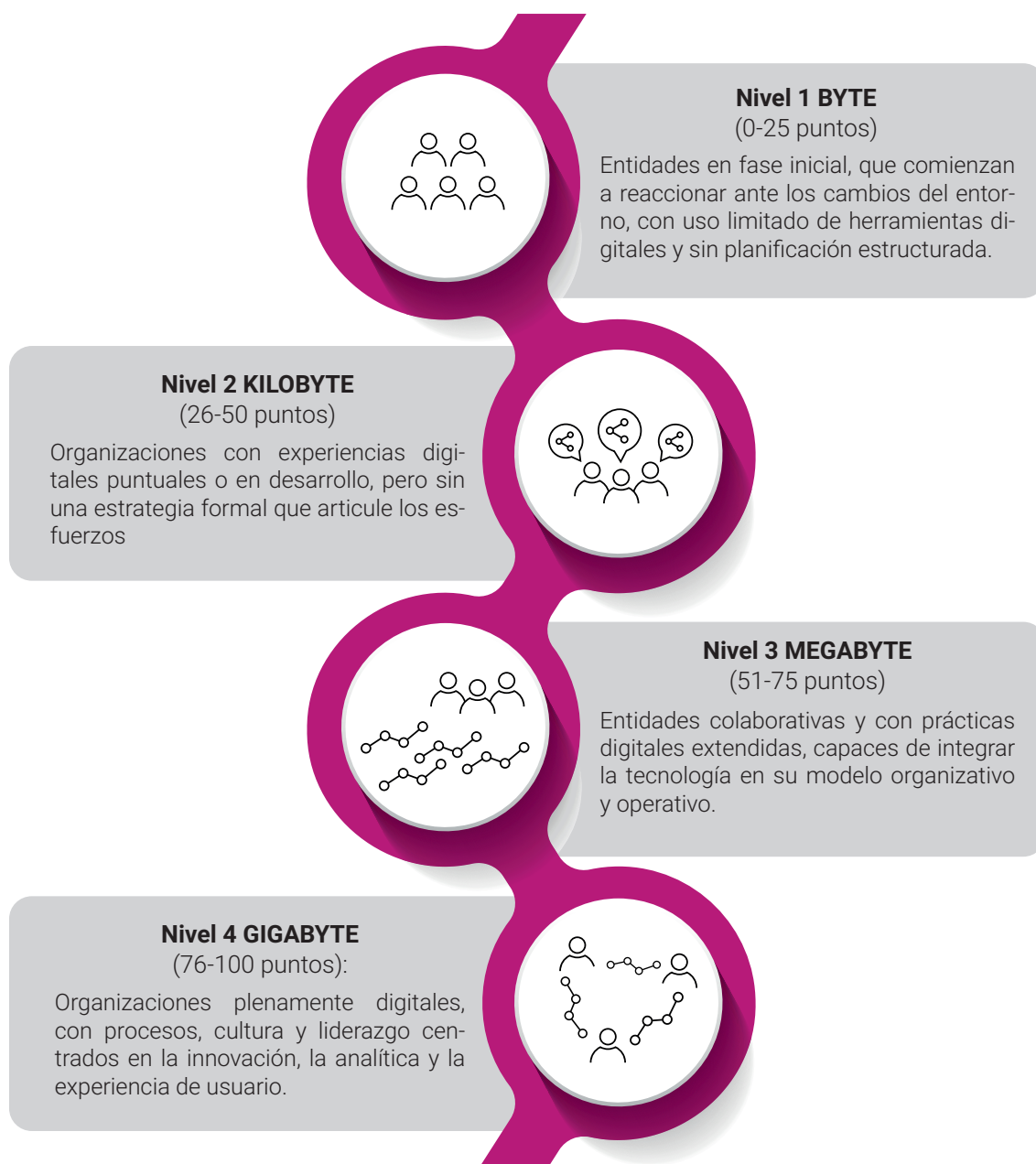


A partir de la información recogida mediante cuestionarios autoadministrados a las entidades, se han analizado los datos por bloques, calculando medias, distribuciones y frecuencias, y se ha asignado a cada entidad un nivel de madurez global en función de sus resultados.

Esta metodología, que prioriza una lectura integral del proceso de transformación digital, entiende la madurez digital como un fenómeno evolutivo que combina la adopción tecnológica con la cultura innovadora, la capacitación del personal y la orientación estratégica al impacto social. De este modo, el diagnóstico no solo permite identificar el grado de avance actual de las entidades, sino también orientar las líneas de mejora para consolidar una verdadera transformación digital sostenible y humanista, acorde con los valores y misiones del Tercer Sector.

Cada entidad participante obtuvo una puntuación específica en cada uno de los bloques temáticos del cuestionario, derivada de las respuestas proporcionadas a los ítems correspondientes. Las preguntas fueron diseñadas en formato cerrado y valoradas mediante una escala ordinal de 1 a 5 puntos, donde 1 representa un nivel de desarrollo incipiente y 5 un nivel avanzado o consolidado.

A partir de la media obtenida en cada bloque, y considerando los pesos relativos de las distintas áreas (cultura, procesos, tecnología, comunicación, seguri-



dad, innovación y formación), se calculó la puntuación global de madurez digital de cada entidad.

El resultado total se tradujo en una clasificación cualitativa siguiendo la adaptación del modelo Forrester de madurez digital aplicada por Fundación Esplai. Este modelo conceptualiza la evolución digital como un proceso continuo, compuesto por cuatro niveles de desarrollo, que reflejan tanto la implantación tecnológica como la integración estratégica y cultural de lo digital en la organización.

La asignación del nivel a cada entidad se realizó de manera automática a partir de la puntuación final, obtenida como promedio ponderado de los distintos

bloques. Esta puntuación permite no solo identificar el nivel actual de madurez, sino también trazar un itinerario de progresión hacia estadios más avanzados de transformación digital.

El cuestionario, estructurado en siete bloques temáticos, incluía cuestiones relacionadas con la cultura organizacional, la digitalización de procesos, la infraestructura tecnológica, la comunicación digital, la seguridad de la información, la innovación y la capacitación del personal. Su cumplimentación requería aproximadamente entre 30 y 40 minutos, y ofrecía a las entidades la oportunidad de reflexionar sobre sus propios avances y retos en materia de transformación digital.



LA MUESTRA

El presente Diagnóstico de Madurez Digital e Innovación Social se ha elaborado a partir de una muestra de 301 entidades del Tercer Sector participantes en el programa DigitalizaciONG, impulsado por Fundación Esplai. Por consiguiente, y dado que la muestra se ha circunscrito de manera exclusiva a entidades participantes en el programa concreto de la Fundación, los resultados obtenidos del análisis de los datos procedentes de la encuesta no pueden extrapolarse, de manera directa y genérica, al resto del Tercer Sector, dado que la muestra en sí presenta sesgos que lo hacen inviable. Un ejemplo de esta situación es que la muestra es notoriamente insuficiente en ciertos territorios (Castilla-La Mancha, Galicia, País Vasco, etc.). No se trata, por tanto, de ofrecer una radiografía exhaustiva del tercer sector.

Sin embargo, no se ha querido dejar pasar la oportunidad de tratar los datos obtenidos y ofrecer sus resultados que muestran una visión actual y, como se verá, completamente alineada con los resultados de los estudios e informes que analizan la situación del Tercer Sector de Acción Social en España, y de manera particular, con los que se centran en la digitalización del mismo.

Los datos que sustentan este análisis proceden de un cuestionario autoadministrado en formato Microsoft Forms, diseñado específicamente para evaluar el grado de madurez digital, la innovación organizativa y la gestión tecnológica de las entidades participantes.

El formulario fue cumplimentado directamente por las organizaciones, preferentemente por dos perfiles complementarios dentro de cada una de ellas: uno de carácter directivo o estratégico, y otro técnico u operativo, con el fin de obtener una visión integral sobre la situación digital de cada entidad.

Las respuestas al formulario se han recabado a lo largo de las ocho ediciones del programa realizadas tanto de forma genérica, como de manera específica, enfocadas a territorios concretos, o a colectivos de entidades agrupadas en torno a una organización de grado superior.

La participación en el diagnóstico fue voluntaria y confidencial, conforme a las políticas de protección de datos establecidas por Fundación Esplai.

El análisis del diagnóstico de madurez digital se ha realizado sobre una muestra total de 301 entidades que han formado parte del programa DigitalizaciONG, un conjunto diverso y representativo del Tercer Sector español en sus diferentes dimensiones misionales, territoriales y organizativas.

DATOS DE LA ENCUESTA



CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES PARTICIPANTES

Como punto de partida de la encuesta, este bloque solicita información básica a las entidades de cara a su caracterización.

FORMA JURÍDICA

La inmensa mayoría de las organizaciones participantes y que han respondido el cuestionario tienen como forma jurídica la Asociación.

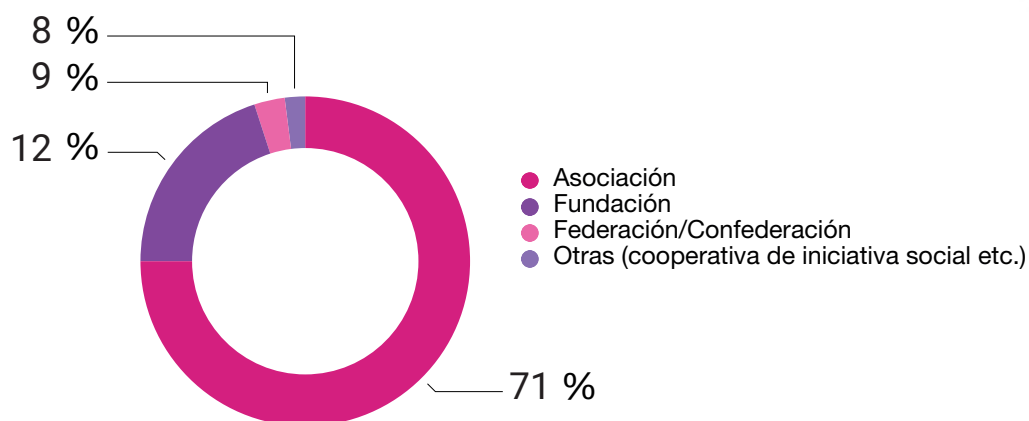
El desglose relativo de las entidades participantes, según su forma jurídica, es el siguiente:

Asociación: 213 entidades (aproximadamente un 71%).

Fundación: 36 entidades (un 12%).

Federación: 28 entidades (aproximadamente un 9%).

El resto, se reparte minoritariamente entre cooperativas, entidades religiosas y otras formas jurídicas y suponen un 8% del total de entidades.



TIPOLOGÍA DE LA ENTIDAD BAJO UNA PERSPECTIVA MISIONAL

Esta pregunta, multirrespuesta, se centra en determinar los aspectos que resulten más coherentes con la misión de la organización.

Este análisis es crucial porque la misión de la entidad condiciona totalmente sus necesidades digitales. Así, por ejemplo, no necesita la misma tecnología una organización que gestiona residencias (Discapacidad/Mayores) que una que hace activismo (Igualdad/Medioambiente).



La misión de cada entidad condiciona de forma decisiva sus necesidades digitales, por lo que no existe una única respuesta tecnológica válida para todo el Tercer Sector.



Perfil de la misión de las entidades participantes:

1. El grupo más numeroso (92 entidades) se dedica a la **“Atención a Personas con Discapacidad”**. Estas entidades suelen gestionar centros físicos (centros de día, ocupacionales) y tienen una relación de largo plazo con las usuarias. Su prioridad digital suele ser la **accesibilidad**, la **gestión de expedientes clínicos/sociales** y la **comunicación con familias**. La falta de accesibilidad web (detectada a través de la Pregunta nº59) es especialmente grave en este grupo.
2. Una de cada cuatro entidades (75 en total) trabaja en **“Inclusión Social y Colectivos en Riesgo”** (pobreza, inmigración, sinhogarismo). Aquí la necesidad clave es la **movilidad** (trabajadores sociales que van a la calle o a domicilios) y la **rapidez** en la gestión de ayudas. Son las que más se beneficiarían de herramientas cloud y mobile-first.
3. **Ecosistema de Cuidados (Infancia, Salud, Mayores)** suponen el 34% de las entidades. Sumando Infancia (16%), Salud (10%) y Mayores (8%), tenemos un subsector de **“Cuidados y Salud”** que representa otro tercio del sector. La **privacidad del Dato (RGPD)** es crítica aquí, ya que manejan datos de salud y de menores. La falta de seguridad en servidores locales es un riesgo enorme para este perfil de entidades.
4. **Cooperación y Activismo suponen el 4,7% de las entidades:** Sectores como **Cooperación Internacional (2,7%)** o **Medioambiente/Cultura (2%)** tienen una representación muy baja en la muestra. Esto sesga el diagnóstico hacia la “prestación de servicios” (gestión) más que hacia la “incidencia política” (comunicación), lo que explica por qué la eficiencia interna es la principal motivación para innovar (Pregunta 54).

Descripción

La muestra del diagnóstico refleja un Tercer Sector volcado en la **prestación de servicios directos**. Más del **55%** de las entidades se dedican a la **Discapacidad** o a la **Inclusión Social**, ámbitos que requieren una gestión intensiva de expedientes, recursos físicos y personal de atención directa. Esto explica la “obsesión” del sector por la (vista en preguntas de la encuesta) y subraya la urgencia de digitalizar procesos burocráticos que hoy consumen recursos que deberían ir a la atención de las personas.

TIPOLOGÍA DE LA ENTIDAD BAJO UNA PERSPECTIVA MISIONAL



NÚMERO DE PERSONAS TRABAJADORAS EN LA ENTIDAD

Este dato es fundamental para contextualizar el diagnóstico, ya que la capacidad de inversión y especialización digital está directamente ligada al volumen de la organización.

Análisis del tamaño de las Entidades

1.- Microentidades - 43,2%:

- El grupo predominante (130 entidades) está formado por **Microentidades (0-10 trabajadores)**, lo que refleja la atomización del sector.
- **Implicación Digital:** En estas organizaciones, la figura del “Director de Informática” no existe. La digitalización depende, a menudo, de una persona voluntaria o de la dirección haciendo “de todo un poco”. Tienen la ventaja de la agilidad, pero la desventaja crítica de la falta de recursos y tiempo.

2.- Entidades Pequeñas - 33,2%:

- Un tercio del sector (100 entidades) son **pequeñas organizaciones (11-49 trabajadores)**. Son la capa intermedia.

- **Implicación Digital:** Este es el segmento más crítico. Son demasiado grandes para gestionarse solo con Excel y buena voluntad; pero a menudo, demasiado pequeñas para costear software empresarial complejo (ERPs, CRMs de alto nivel). Se encuentran en una “tierra de nadie” tecnológica.

3.- Entidades Medianas -18,3%:

- Un grupo relevante (55 entidades) tiene entre **50 y 249 trabajadores**.
- **Implicación:** Aquí ya empezamos a ver departamentos definidos y cierta capacidad de inversión. Suelen ser las que lideran la transformación digital en sus áreas.

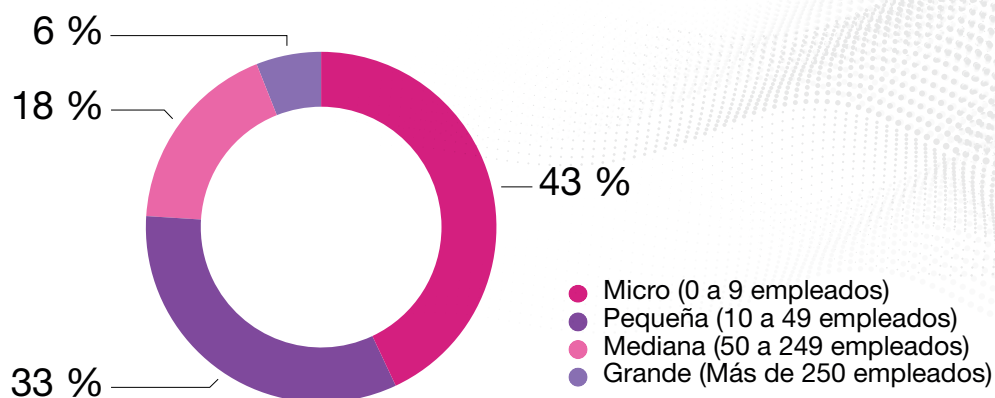
4.- Las Grandes Organizaciones (5,3%):

- Solo una minoría (16 entidades), que superan los **250 trabajadores**.
- **Implicación:** Estas entidades juegan en otra liga. Sus problemas no son de acceso a la tecnología, sino de **gestión del cambio** (mover a una plantilla muy grande) y de integración de sistemas heredados (*legacy*).

Descripción

El diagnóstico confirma que el Tercer Sector está altamente **atomizado**. Tres de cada cuatro entidades participantes (**76,4%**) son **Micro o Pequeñas organizaciones** (menos de 50 empleados). Esta estructura de ‘minifundismo’ explica gran parte de las barreras digitales detectadas: la falta de presupuesto, la ausencia de perfiles técnicos especializados y la dificultad para acometer proyectos tecnológicos de envergadura. La transformación digital del sector no puede plantearse desde soluciones corporativas complejas, sino desde herramientas ágiles, escalables y de bajo coste adaptadas a esta realidad de recursos limitados.

NÚMERO DE PERSONAS TRABAJADORAS EN LA ENTIDAD



NÚMERO DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LA ENTIDAD

Este dato es esencial porque revela la verdadera “fuerza social” del sector y, por tanto, el reto real de gestión digital. Muchas entidades tienen pocas personas empleadas pero un gran volumen de voluntarios que necesitan coordinar.

Análisis de la estructura de las entidades según el volumen del voluntariado

Entidades más numerosas (36,5%):

- El grupo más numeroso (95 entidades) gestiona entre **11 y 50 personas voluntarias**.
- *Implicación Digital:* Estas entidades ya no pueden funcionar solo con llamadas de teléfono. Necesitan herramientas de **coordinación ágil** (grupos de WhatsApp bien gestionados, calendarios compartidos o portales de voluntariado sencillos).

Micro-Voluntariado (31,6%):

- Un tercio del sector (95 entidades) tiene una base pequeña de **0-10 personas voluntarias**.
- *Implicación:* En este nivel, la gestión suele ser muy personal y directa, por lo que la tecnología es menos crítica para la coordinación, pero sigue siendo necesaria para las labores de captación.

Las movilizadoras (+16%):

- Más de un 16% de las entidades (50 organizaciones) gestionan **entre 50 y 200 personas voluntarias**.



El Tercer Sector combina plantillas pequeñas y grandes bases de voluntariado, por lo que la digitalización resulta esencial para coordinar equipos y garantizar una gestión eficaz y segura.



NUMERO DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN LA ENTIDAD



- **Implicación Digital:** Estas entidades ya no pueden funcionar sin herramientas digitales de gestión para coordinar estos grandes equipos.

Las Grandes Movilizadoras (+15%):

- Un destacable **15,3%** de las entidades (46 organizaciones) gestiona a **más de 200 personas voluntarias**.
- **Dato Crítico:** Si comparamos con la pregunta anterior, solo el 5% de las entidades tenía más de 250 empleadas. Esto significa que hay muchas organizaciones medianas gestionando bases de personas voluntarias gigantescas.
- **Implicación Digital:** Aquí es donde el **CRM** se vuelve una cuestión de supervivencia. Gestionar estos volúmenes de personas empleando una hoja de cálculo supone un riesgo, es ingobernable e inseguro.

Descripción

El Tercer Sector se caracteriza por una **asimetría laboral**: mientras las plantillas contratadas son pequeñas (microentidades), las bases de voluntariado son extensas. Más del **32%** de las entidades gestiona equipos de voluntariado superiores a las 50 personas, y un **15%** supera las 200.

Esta realidad convierte a la tecnología en una herramienta indispensable de coordinación. Sin embargo, como se verá más adelante en la pregunta 65, la inversión en formar a esta masa crítica es casi nula, lo que genera un enorme riesgo operativo y de seguridad: se dispone de 'ejércitos' de personas voluntarias operando sin las herramientas ni los conocimientos digitales adecuados.

VOLUMEN DE ACTIVIDAD. PRESUPUESTO ANUAL APROXIMADO

Necesitamos conocer este dato para poder estimar el volumen de operaciones, como factor determinante en los procesos estratégicos a los que la digitalización no es ajena.

Este dato es la "prueba del algodón" de la viabilidad financiera para acometer grandes proyectos de digitalización. Los resultados confirman que el sector opera con márgenes muy ajustados.

Análisis Económico del Sector

Economía de Subsistencia (38,2%):

- El grupo más numeroso (115 entidades) maneja un presupuesto **inferior a 100.000 € anuales**.
- **Implicación Digital:** Con este volumen, descontando salarios y costes fijos, el margen para invertir en tecnología es prácticamente cero. Estas entidades dependen exclusivamente de **herramientas gratuitas**

o subvenciones específicas. No pueden permitirse errores en la compra de tecnología.

La Clase Media-Baja (28,2%):

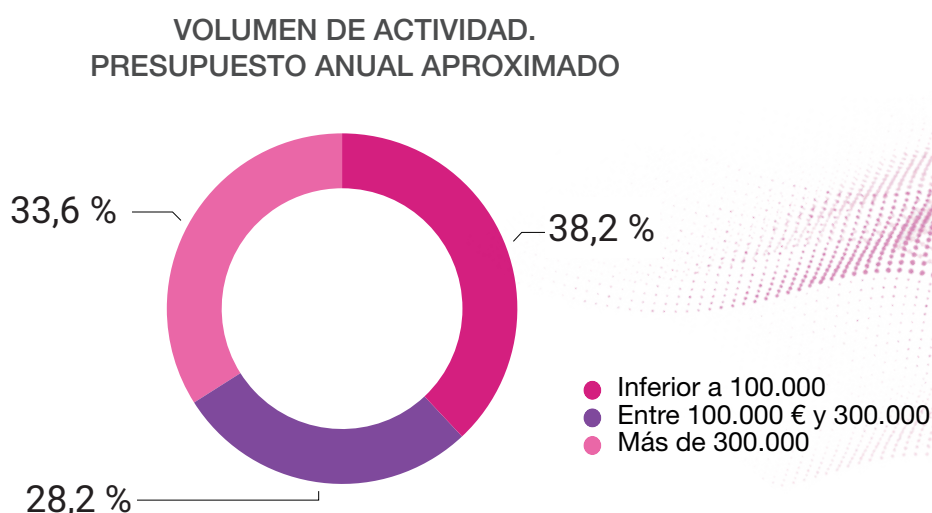
- Un 28% (85 entidades) se sitúa entre **100.000 € y 300.000 €**.
- **Implicación:** Tienen algo más de pulmón, pero siguen siendo muy vulnerables. Una licencia de software de 5.000€ al año puede suponer un porcentaje significativo de su presupuesto de operaciones.

Entidades Consolidadas (33,6%):

- Sumando los tramos superiores (>300k), tenemos a un tercio del sector con capacidad real de inversión.
- Destaca el **10%** que maneja entre **1 y 5 millones de euros**, y el selecto **3,7%** (11 entidades) que supera los **5 millones**. Estas son las organizaciones que deben liderar la tracción digital, ya que tienen recursos para contratar consultoría y desarrollar software a medida.

Descripción y Conclusión Financiera

El tejido económico del Tercer Sector es **extremadamente frágil**. Dos de cada tres entidades (**66,4%**) operan con presupuestos inferiores a los 300.000 € anuales, y casi el **40%** no llega ni a los 100.000 €. Esta realidad financiera impone una restricción de diseño insalvable para cualquier plan de digitalización: **la tecnología debe ser de muy bajo coste (Low Cost) o gratuita (Open Source / Donaciones)**. Plantear soluciones de mercado estándar con costes de licencia elevados es condenar al fracaso a la mayoría del sector. La estrategia digital debe basarse en la eficiencia de costes y la sostenibilidad financiera.



CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA “DE UN VISTAZO”

Para una mejor caracterización del perfil de las entidades participantes, en este estudio hacemos un resumen descriptivo de las mismas, a fin de disponer de un perfil del participante combinando tres variables: la personalidad jurídica, la misión, el número de trabajadores, la localización geográfica y el presupuesto disponible.

Resumen descriptivo de las entidades

La muestra está compuesta mayoritariamente por **Asociaciones** (71%), seguidas de lejos por Fundaciones (12%).

En cuanto a su **misión**, destacan las entidades dedicadas a la intervención **Educativa/Socioeducativa** y a la **Integración e Inserción** social, aunque la mayoría atiende múltiples causas.

Respecto a la capacidad operativa, el sector se muestra polarizado: existe una gran base de micro-entidades (un 25% no tiene personal contratado y opera con menos de 15.000 € de presupuesto), frente a un segmento profesionalizado (más del 35% supera los 300.000 € de presupuesto).

Geográficamente, hay una fuerte concentración en la **Comunidad de Madrid** y **Andalucía**, que suman casi la mitad de la muestra.

Tabla de distribución por Tamaño y Presupuesto

A continuación, se detalla el número y porcentaje de entidades según sus recursos humanos y económicos.

Tamaño (Personal contratado)	Nº Entidades	% s./ Total
No tenemos personal (0)	75	24,9%
Micro (< 5 personas)	58	19,3%
Pequeña (5 - 25 personas)	99	32,9%
Mediana (25 - 100 personas)	49	16,3%
Grande (> 100 personas)	20	6,6%
TOTAL	301	100%

Presupuesto Anual	Nº Entidades	% s./ Total
Muy Bajo (< 15k €)	74	24,6%
Bajo (15k - 100k €)	51	16,9%
Medio (100k - 300k €)	66	21,9%
Alto (300k - 1M €)	53	17,6%
Muy Alto (> 1M €)	57	18,9%
TOTAL	301	100%

El “Perfil Medio” de la entidad participante

La entidad típica participante es una **Asociación** de tamaño pequeño, que cuenta con una plantilla de entre **5 y 25 trabajadores** y se apoya en una red de voluntariado. Su presupuesto anual es modesto pero profesionalizado, situándose frecuentemente en el rango de **100.000 € a 300.000 €** (o inferior a 15.000 € en el caso de las más pequeñas). Opera principalmente en la **Comunidad de Madrid o Andalucía**, centrando su actividad en la intervención directa. Sus principales grupos de atención son las **Familias, Mujeres y la Juventud**. Podemos adelantar que, en el estudio, a nivel digital, las entidades se autoperciben mayoritariamente en un **nivel de madurez inicial (KILOBYTE)**, habiendo iniciado procesos básicos, pero sin una estrategia integral consolidada. Esta idea se desarrollará en los siguientes apartados.

Avance de conclusiones

Se trata este de un sector “dual”. De una parte, una gran base de **micro-asociaciones** con muy pocos recursos económicos (probablemente gestionadas solo por personas voluntarias); y, de otra, un grupo sólido de **entidades profesionalizadas** (con presupuestos >300k€ y plantillas >25 personas) que probablemente lideren los procesos de transformación digital más complejos.

TIPOLOGÍA DE BENEFICIARIAS

Este bloque aborda la caracterización de las personas y colectivos beneficiarios de las actividades de las entidades participantes dada la alta diversidad que presenta el sector así como el ámbito territorial de su acción.

CON QUÉ COLECTIVOS TRABAJÁIS PRINCIPALMENTE

En esta pregunta, con multirrespuesta, se aborda el análisis reverso de la “Misión” (Pregunta 9) y trata de confirmar quiénes son los beneficiarios finales de la transformación digital del sector. A continuación, se detalla el perfil de los beneficiarios digitales:

1. Más de la mitad de las entidades trabajan con dos grupos muy específicos: **Personas con discapacidad (28,4%)** y **Personas en riesgo de exclusión social (23,9%)**. Para el 28% de las entidades, una web no accesible no es “fea”, es inútil. La tecnología debe adaptarse a lectores de pantalla, pictogramas y lectura fácil (**Accesibilidad** Cognitiva y Sensorial). Para el 24% (exclusión), el reto no es usar una app compleja, sino tener dispositivo y conexión. La digitalización aquí debe ser *low-tech* (SMS, WhatsApp) o facilitada por mediadores. (Brecha Digital de Acceso).
2. Un grupo relevante, **el 15%, atiende a menores**. Este es el único colectivo donde el beneficiario suele ser **más digital que la propia entidad**. Aquí la oportunidad está en usar canales que ellos ya habitan (Instagram, TikTok, Gaming) para la intervención social.
3. La atención a **Personas Mayores** representa el cuarto grupo con un **10% de las entidades**. Aquí la tecnología (teleasistencia, tablets) es una herramienta de lucha contra la soledad no deseada, pero se enfrenta a la barrera de uso más alta. La formación en competencias digitales básicas es, en sí misma, una intervención social.

Descripción

El análisis de los colectivos beneficiarios revela que la digitalización del Tercer Sector no puede ser estandarizada. El **52% de las entidades** atiende a **personas con discapacidad o en riesgo de exclusión severa**, grupos que sufren la brecha digital con mayor virulencia. Esto impone un mandato ético y técnico: la tecnología que im-

CON QUÉ COLECTIVOS TRABAJÁIS PRINCIPALMENTE



plementen estas organizaciones no debe buscar solo la eficiencia interna, sino la **inclusión**. Una app ‘moderna’ que no sea accesible para un ciego o comprensible para una persona mayor no es una innovación válida en este contexto.

NÚMERO DE PARTICIPANTES DE SEXO FEMENINO

En esta pregunta se ha solicitado de las entidades participantes que respondan en base a una estimación de participantes o usuarias en base al trabajo del año anterior.

Este indicador revela una de las características más definitorias del sector: su profunda **feminización**. El análisis de la perspectiva de género en las usuarias es el siguiente:

La Mayoría feminizada (76,8%): Si sumamos las entidades donde las mujeres son mayoría, el resultado es abrumador: un **39,9%** de las entidades tiene entre un **51% y un 75%** de usuarias; un **36,9%** de las entidades atiende a **más del 75%** de mujeres (probablemente en sectores de Cuidados, Violencia de Género o Monoparentalidad). En casi **8 de cada 10 entidades**, la mujer es la principal beneficiaria de la acción social.

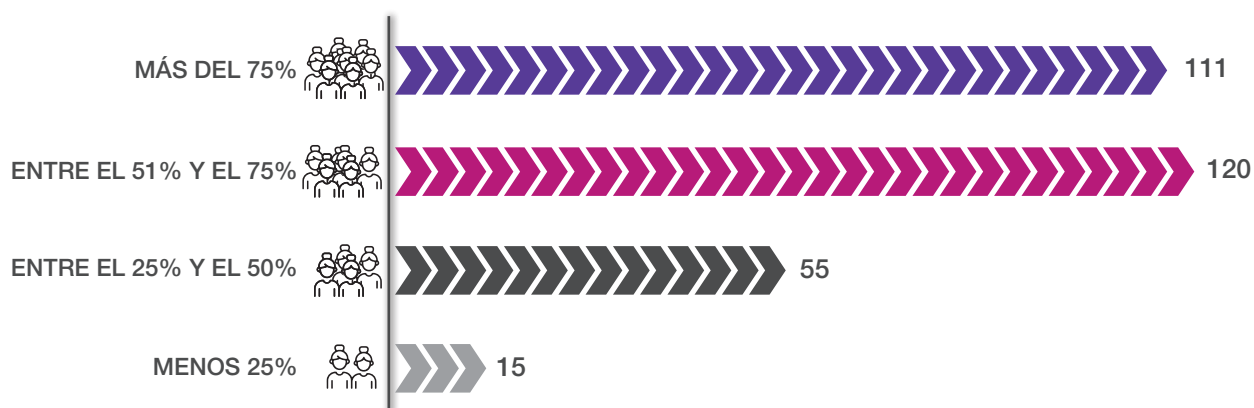
La Minoría masculinizada (23%): Solo un pequeño porcentaje de organizaciones (23%) tiene una mayoría de usuarios hombres (probablemente en sectores muy específicos como adicciones, personas sin hogar o deportes inclusivos).

La digitalización del Tercer Sector debe diseñarse desde la **inclusión y la perspectiva de género**, porque sus principales beneficiarias son mujeres y colectivos especialmente expuestos a la brecha digital.

Descripción

La intervención social tiene rostro de mujer. El **77% de las entidades** atiende mayoritariamente a mujeres. Este dato es crucial para la estrategia digital porque obliga a incorporar la **Perspectiva de Género** en el diseño de cualquier herramienta tecnológica. Sabemos que la brecha digital de género es real, especialmente en mujeres mayores o en situación de pobreza. Por tanto, digitalizar el sector sin tener en cuenta esta variable —diseñando apps que no sean intuitivas o seguras para este perfil— supone un riesgo directo de **exclusión** para la inmensa mayoría de las personas beneficiarias.

DISTRIBUCIÓN DE ENTIDADES SEGÚN % DE PARTICIPACIÓN MUJERES



NÚMERO DE PARTICIPANTES DE SEXO MASCULINO

Como en la pregunta anterior, se ha pedido a las entidades que respondan en base a la estimación de participantes o usuarios del trabajo del año anterior.

Como era de esperar tras ver los datos anteriores, este gráfico funciona como un “espejo” de la feminización del sector. Tras el análisis de la participación masculina se puede afirmar que:

Existe un predominio de baja participación (76,8%):

En más de tres cuartas partes del sector, los hombres son minoría. Un **36,9% (110)** de las entidades tiene una presencia masculina marginal (**menos del 25%**), un **39,9% (120)** se sitúa en una franja minoritaria pero significativa (**25-50%**). Todo ello confirma que el “usuario estándar” del Tercer Sector es mujer.

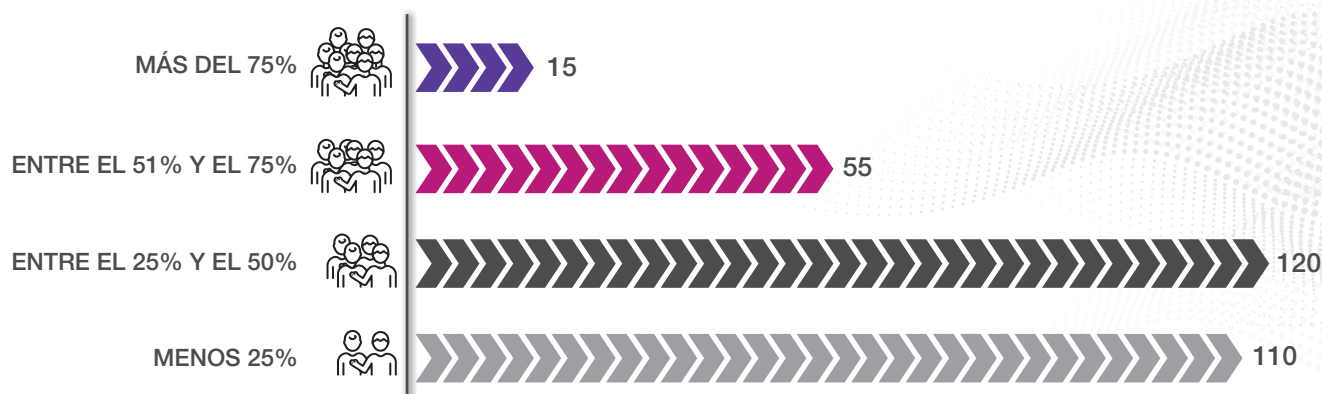
Hay un **23% de entidades (70)** donde los hombres son mayoría (>50%). Cruzando con la experiencia del sector,

estos porcentajes suelen corresponder a ámbitos muy concretos de **exclusión severa: personas sin hogar**, donde la población masculina es mayoritaria (aprox. 80% en calle), junto a **adicciones** (programas de desintoxicación) y **reinserción penitenciaria**. Estos colectivos (hombres en situación de calle o adicción) sufren una brecha digital muy diferente a la de las mujeres mayores. Su problema suele ser la falta de dispositivo (o dispositivos precarios), la dependencia de wifi público y la necesidad de puntos de carga. La estrategia digital aquí debe ser **“Mobile-First” y “Offline”** (servicios que no consuman datos).

Descripción

La participación masculina en el Tercer Sector es “mayoritariamente minoritaria”: en el **77% de las entidades**, los hombres representan menos de la mitad de los usuarios. Sin embargo, existe un **23% de organizaciones** que atiende a una mayoría masculina, concentrada habitualmente en sectores de **alta exclusión** (sin

DISTRIBUCIÓN DE ENTIDADES SEGÚN % DE PARTICIPACIÓN HOMBRES



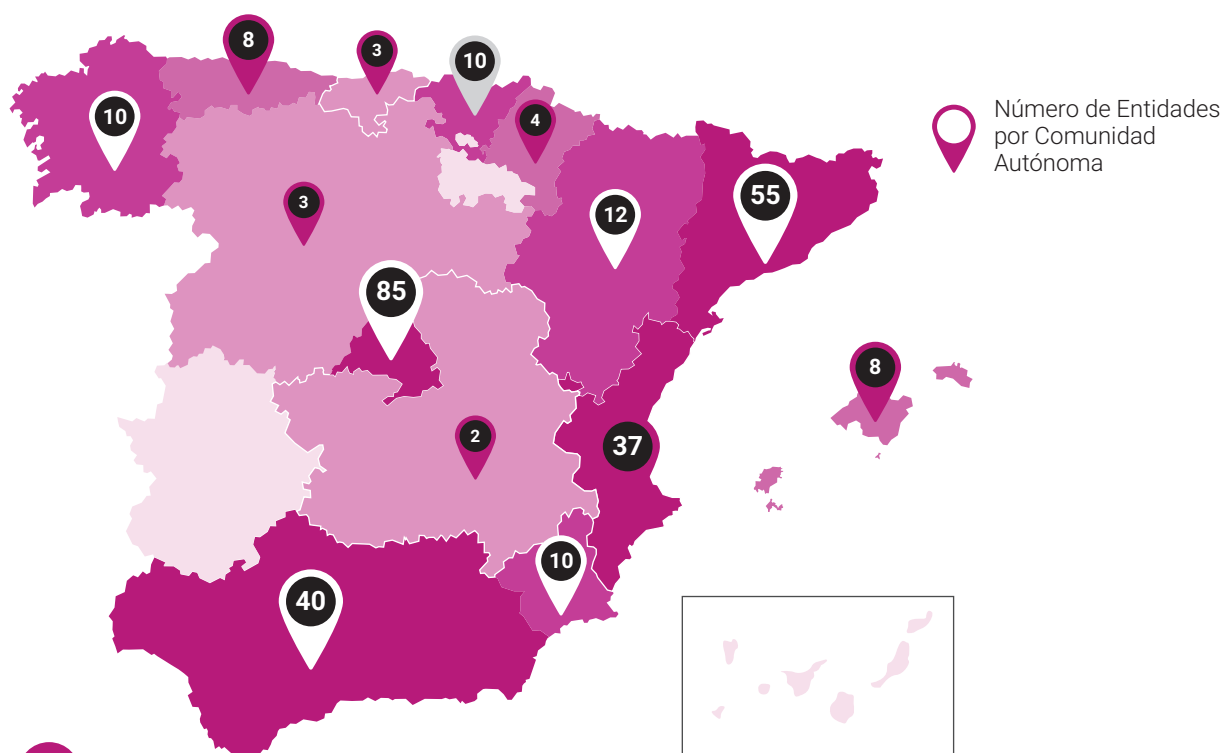
hogar, adicciones, prisiones). Para este segmento, la digitalización no puede basarse en la formación clásica (alfabetización), sino en facilitar el **acceso a la conectividad** y en el diseño de herramientas de intervención que funcionen en contextos de movilidad y precariedad tecnológica.

TERRITORIO EN EL QUE DESARROLLÁIS VUESTRA ACTIVIDAD MAYORITARIAMENTE

Se trata de una pregunta multirrespuesta, y es un dato clave para entender la complejidad logística de las organizaciones. No requiere la misma tecnología una entidad que opera en un solo barrio que una que coordina delegaciones en toda España.

Análisis de la presencia territorial

A nivel local / comarcal y provincial (65%): El sector es hiperlocal. Casi dos tercios de las entidades operan en un radio corto. El 29,9% son de ámbito Local/Comarcal (barrio, municipio, comarca) y el 34,9% son de



- 1. Concentración en el "Eje Central y Mediterráneo":** Las cuatro primeras comunidades (Madrid, Cataluña, Andalucía y C. Valenciana) representan el 72.1% de toda la muestra. Esto sugiere que el ecosistema digital del Tercer Sector en España está fuertemente traccionado por estas regiones.
- 2. Representatividad Urbana:** La alta participación en Madrid y Cataluña suele estar vinculada a que las entidades de mayor tamaño y con mayor presupuesto (las que tienen más capacidad para responder encuestas largas de diagnóstico) suelen estar ubicadas en estas capitales.
- 3. Correlación con el Tamaño:** Si cruzas estos datos con los de madurez digital, verás que las comunidades con mayor número de entidades suelen reportar índices de madurez ligeramente superiores, debido a que albergan las sedes centrales de las grandes organizaciones.

ámbito provincial. Estas entidades disfrutan de la proximidad. No necesitan complejas VPNs, intranets corporativas globales o sistemas de videoconferencia avanzados para coordinar equipos. Su reto digital es la eficiencia en la intervención directa, no la coordinación a distancia.

A nivel autonómico (20%): Una de cada cinco entidades (60 organizaciones) opera a nivel autonómico. Este nivel suele coincidir con la estructura de financiación pública en España (subvenciones autonómicas). Requieren sistemas de gestión administrativa más robustos para justificar proyectos ante la administración regional.

A nivel nacional e internacional (15%): Solo el 10,3% opera a nivel nacional y un exiguo 5% a nivel Internacional. Estas son las únicas entidades que realmente necesitan infraestructura *cloud* de coordinación (Sharepoint, Teams, Gestión de Proyectos en remoto) de manera intensiva. Tienen el reto de mantener una cultura organizativa unificada a pesar de la distancia geográfica.

Descripción

El Tercer Sector es eminentemente local y de proximidad. El 65% de las entidades concentra su actividad en su provincia o municipio. Esto tiene una lectura digital doble: por un lado, simplifica sus necesidades de infraestructura (no necesitan grandes redes de telecomunicaciones); pero por otro, las aísla. Al ser pequeñas y locales, tienen más difícil acceder a proyectos tecno-

lógicos de escala o compartir recursos, perpetuando la digital detectada en preguntas anteriores.

INDICA SI TU ENTIDAD PERTENECE A ALGUNA RED, FEDERACIÓN O CONFEDERACIÓN DE ENTIDADES (LOCAL, TERRITORIAL, ETC.)

Se trata de uno de los datos más esperanzadores del diagnóstico, ya que revela la estructura vertebral que puede salvar al sector de su atomización tecnológica: la fuerza de la red.

Análisis del trabajo en red

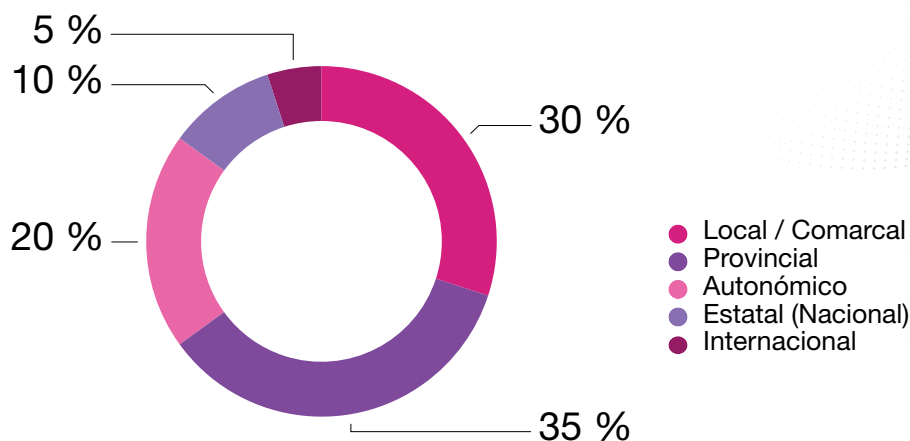
1. Un Sector Hiper-Conectado (88%):

- La inmensa mayoría de las entidades (**265 organizaciones**) no caminan solas. Pertenecen a alguna estructura de segundo o tercer nivel (Federación, Coordinadora, Plataforma).
- Implicación Estratégica:** Esto valida totalmente la recomendación de “Mutualización” ya realizada. Si el 88% ya comparte “paraguas político o jurídico”, el paso natural es compartir también “paraguas tecnológico”.

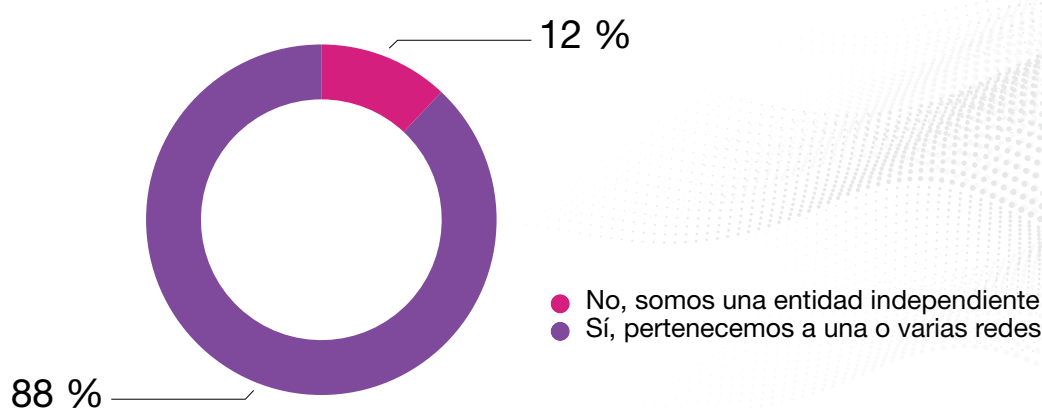
2. Los “Lobos Solitarios” (12%)

- Solo un pequeño grupo (36 entidades) opera de manera totalmente independiente.

DISTRIBUCIÓN DE ENTIDADES POR ÁMBITO GEOGRÁFICO



DISTRIBUCIÓN DE ENTIDADES POR ÁMBITO GEOGRÁFICO



- **Riesgo:** Estas entidades son las más vulnerables digitalmente. Al no tener red, no pueden acceder a compras conjuntas ni a formación compartida, quedándose aisladas en su transformación.

Descripción

El Tercer Sector compensa su debilidad individual (tamaño micro) con una **fortaleza colectiva**. El **88% de las entidades** está federada o pertenece a una red. Este alto nivel de vertebración es la **gran oportunidad digital** del sector: ya existen los canales para implementar soluciones tecnológicas escalables (compras conjuntas, formación mancomunada) que lleguen capilarmente a cientos de pequeñas organizaciones a la vez, superando así la barrera de la falta de recursos individuales.

TIPOLOGÍA DE BENEFICIARIAS

En este bloque se ha puesto de manifiesto que el Tercer Sector participante se caracteriza mayoritariamente por entidades que trabajan con colectivos concretos y específicos, de atención principalmente de la discapacidad y de personas en riesgo de exclusión social.

Se trata, además, de un sector muy feminizado desde el punto de vista de las personas beneficiarias finales, con baja participación masculina.

Su ámbito de actuación es mayoritariamente local, que probablemente surge como respuesta concreta a problemas locales concretos, en un claro ejercicio de innovación social.

Por el contrario, a pesar de esa “localización” preminente de su ámbito, se trata de un sector muy conectado en el que predomina una mayoritaria participación en estructuras supra municipales de representación e incidencia, como son las federaciones de entidades, normalmente sectoriales, que aglutinan entidades por su común ámbito de actuación.

BLOQUE 1.

CULTURA, ESTRATEGIA Y LIDERAZGO ORGANIZATIVO

La transformación digital implica todos los aspectos transversales de la organización, y hace referencia a cómo pensamos y nos comportamos, así como a qué decisiones tomamos como entidad.

1.1. RESPECTO A VUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL, ¿DISPONÉIS DE UNA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, LOS VALORES, LOS PRINCIPIOS Y LAS NORMAS DE FUNCIONAMIENTO INTERNO?

Este es el punto de partida de la cultura organizativa. A diferencia de la estrategia digital (que vimos que estaba ausente en el 82% de los casos), la identidad fundacional del sector es su mayor fortaleza.

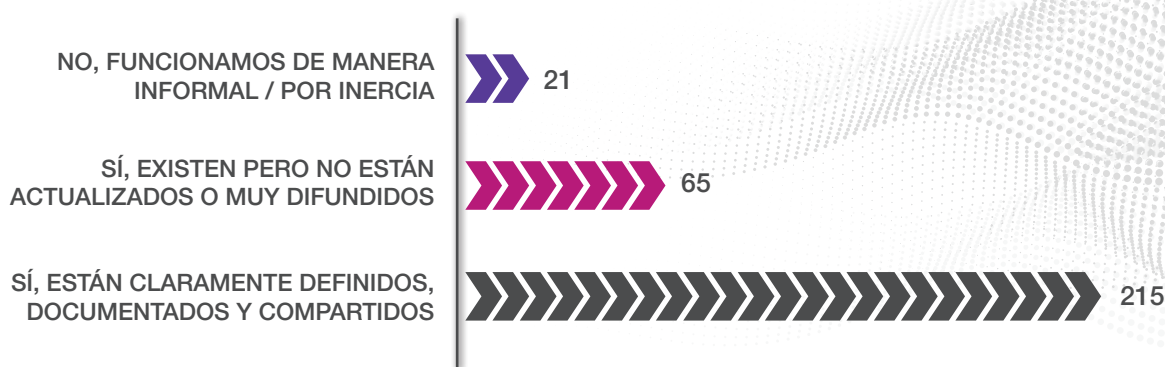
Solidez Institucional vs. Agilidad Operativa

- 1. Identidad Clara y Compartida (71,4%):** La gran mayoría de las entidades (215) afirma tener su **misión, valores y normas “claramente definidos, documentados y compartidos”**. El sector sabe **por qué** existe. El propósito social es el pegamento que mantiene unidas a las organizaciones a pesar de la falta de recursos. La pregunta clave es si esos valores, definidos hace 10 o 20 años, incluyen conceptos como “innovación”, “transparencia digital” o “agilidad”. Si la misión es sólida, pero analógica, la transformación digital puede percibirse como algo ajeno a la identidad (“eso es cosa de empresas”).
- 2. La Brecha de la Actualización (21,6%):** Un 22% (65 entidades) admite que, aunque tienen estos documentos, **“no están actualizados o muy difundidos”**. Aquí es donde las normas de funcionamiento interno se convierten en “papel mojado”. Probablemente en muchos casos tengan un reglamento interno que exige firmas en papel o procesos presenciales que chocan frontalmente con cualquier intento de digitalización.
- 3. Informalidad (7,0%):** Solo una pequeña minoría (21 entidades) opera por pura inercia, sin definiciones formales.

Descripción

El Tercer Sector tiene una **brújula moral muy bien calibrada, pero un mapa de operaciones a menudo obsoleto**. El **71% de las entidades** tiene muy clara su misión y valores, lo que demuestra una enorme fortaleza cultural. Sin embargo, para que la transformación digital tenga éxito, esta identidad no puede ser estática. Es necesario revisar las 'normas de funcionamiento interno' (que el 21% reconoce tener desactualizadas) para asegurar que no bloqueen los nuevos modelos de trabajo digitales y colaborativos.

¿DISPONE DE UNA DEFINICIÓN DE MISIÓN, VALORES Y NORMAS DE FUNCIONAMIENTO?



1.2. ¿CÓMO DEFINIRÍAIS EL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE VUESTRA ENTIDAD?

Este resultado explica perfectamente por qué, a pesar de la buena voluntad, la transformación digital avanza despacio: el sector tiene una cultura enfocada en “cuidar” (Clan) y “controlar” (Jerarquía), pero muy poco enfocada en “innovar” (Adhocracia) o “medir” (Resultados).

Análisis de los modelos de Cultura de las Entidades

- 1. La Cultura del “Clan” (36,5%):** El grupo mayoritario (110 entidades) se define como una cultura **Familiar**. El ambiente es amigable, como una familia extensa. Los líderes son vistos como mentores o figuras parentales. La gestión es informal. Se resisten a usar un CRM o a fichar horas porque “se basa en la confianza”. Digitalizar aquí es difícil porque se percibe como una “burocratización fría” de las relaciones humanas.
- 2. La Cultura Jerárquica (28,2%):** Casi un tercio (85 entidades) opera bajo un modelo **Jerárquico** tradicional. El foco está en la estabilidad, las normas y el organigrama. La tecnología se usa para el control, no para la innovación. Los procesos de aprobación son lentos (“tiene que firmarlo el presidente”), lo que mata la agilidad necesaria para proyectos digitales.

3. **La Cultura Participativa (26,6%):** Un grupo relevante (80 entidades) se ve como **Democrático / Participativo**. Se busca el consenso para todo. El riesgo aquí es la “parálisis por análisis”: se tardan meses en decidir qué software comprar porque se debate en interminables asambleas.
4. **El Vacío de Innovación y Resultados (8,6%):** Solo una minoría ínfima se define como **Innovadora (5,3%)** u **Orientada a Resultados (3,3%)**. Si sumamos ambos, **menos del 9% del sector tiene una cultura propicia para la transformación digital rápida**. La falta de orientación a resultados explica por qué cuesta tanto implantar la cultura del dato (Data-Driven).

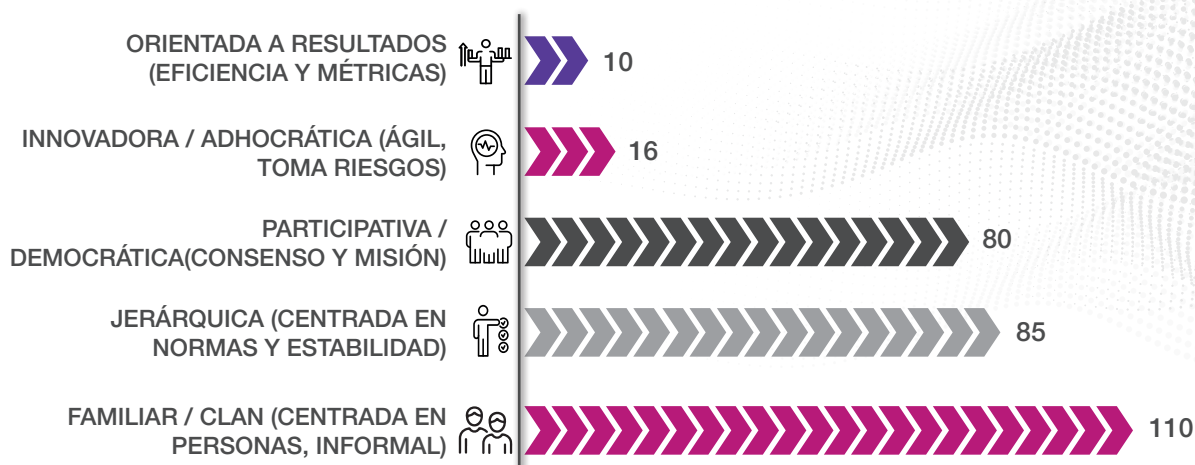
Descripción

La cultura dominante en el Tercer Sector es una mezcla de **afecto informal (Clan)** y **control formal (Jerarquía)**. El **36% de las entidades** opera como una ‘gran familia’ donde los procesos se diluyen en la confianza personal, mientras que el **28%** mantiene estructuras verticales rígidas. Lo preocupante es la casi total ausencia de culturas orientadas a la **Innovación (5%)** o a los **Resultados (3%)**. Sin una mentalidad que valore la agilidad, el riesgo o la medición de impacto, la tecnología se implanta sobre un terreno estéril, convirtiéndose en un gasto administrativo más en lugar de una palanca de cambio.

1.3. ¿QUÉ OPCIÓN DIRÍAIS QUE DESCRIBE MEJOR LA SITUACIÓN DE LA ENTIDAD EN RELACIÓN A LA DIGITALIZACIÓN?

Este indicador resume la brecha entre la **intención** (sabemos que es importante) y la **acción** (hacemos lo que podemos).

AUTOPERCEPCIÓN DEL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Autodiagnóstico de la Situación Digital

- 1. La Mayoría Reactiva (51,5%):** Más de la mitad del sector (155 entidades) se define en una fase **Inicial/Reactiva**. “Somos conscientes de la importancia, pero vamos a saltos”, es decir, saben que deben digitalizarse, pero actúan por reacción a problemas (se cae el servidor, el financiador pide un formato nuevo, ...) y no por anticipación. Es una digitalización de “parches”.
- 2. El Grupo en Transición (28,2%):** Es un grupo significativo (85 entidades) que afirman estar **“En Proceso”**, con un plan definido y avanzando. Estas son las entidades que ya han superado la parálisis inicial y están ejecutando cambios estructurales, probablemente las que tienen un liderazgo claro.
- 3. Los Desconectados (15%):** Un preocupante **15%** (45 entidades) admite que la digitalización **“No es prioritaria o no se la han planteado”**. En un mundo postpandemia, esta postura es un riesgo existencial. Son entidades que pueden quedar fuera de convocatorias de subvenciones o perder relevancia social muy rápido.
- 4. La Élite Digital (5,3%):** Solo una minoría muy selecta (16 entidades) considera que la digitalización **“forma parte de su ADN y estrategia”**. Coincide exactamente con el porcentaje de “Grandes Entidades” (Pregunta 10), lo que sugiere que el tamaño facilita esta integración estratégica, hipótesis que es objeto de análisis en las conclusiones.



La digitalización avanza a dos velocidades: una minoría planifica el cambio, mientras la mayoría actúa de forma reactiva y fragmentada.



Descripción

El estado anímico del sector frente a la digitalización es de **consciencia reactiva**. El **51,5% de las entidades** sabe que debe cambiar, pero admite avanzar «a saltos», sin ritmo ni concierto. Solo un **28%** ha logrado estructurar este cambio dentro de un plan coherente (“En proceso”), mientras que un **15%** sigue negando la mayor, considerando que la tecnología no es prioritaria para su misión. Esto dibuja un escenario de **dos velocidades**: un tercio del sector que avanza con brújula y dos tercios que sobreviven reaccionando a las olas.

¿QUÉ OPCIÓN DESCRIBE MEJOR VUESTRA SITUACIÓN ANTE LA DIGITALIZACIÓN?





La digitalización del sector avanza sin base sólida: pocos planes con presupuesto y grandes barreras de financiación, tiempo y capacitación.



1.4. ¿DISPONÉIS DE UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN VUESTRO PLAN ESTRATÉGICO?

Se puede afirmar que esta es la “prueba de fuego” de la estrategia digital: diferencia entre tener buenas intenciones y tener un plan ejecutable. Existe un abismo entre la intención y la ejecución, que se analiza a continuación.

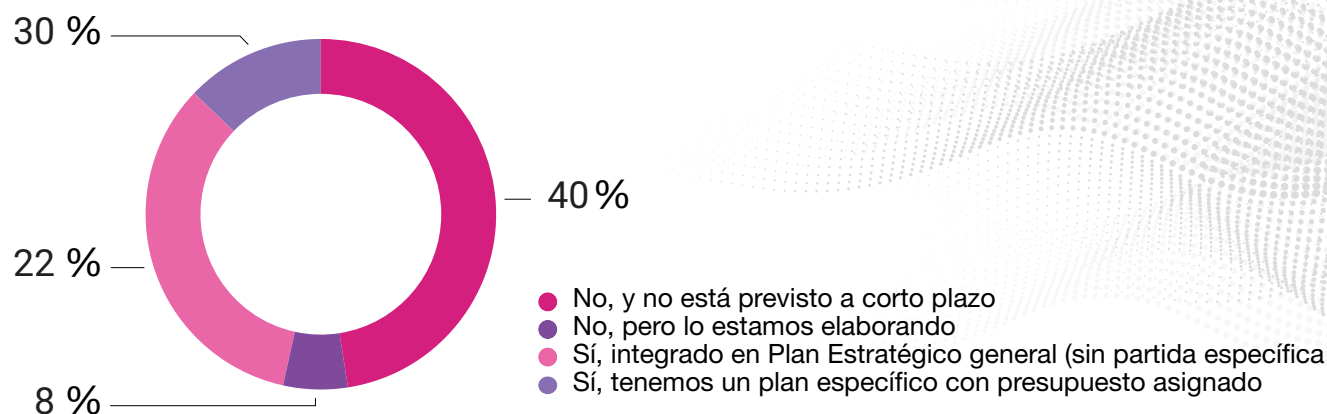
Plan de Transformación Digital

1. **Solo el 8% tiene un Plan Real.** El dato más impactante es que **solo el 8% de las entidades** (24 organizaciones) cuenta con un **“Plan específico con presupuesto asignado”**. En gestión, un plan sin presupuesto es solo un deseo. Esto confirma que el 92% del sector aborda la digitalización sin los recursos económicos garantizados para ejecutarla.
2. Un 22% afirma que la digitalización está **“integrada en el Plan Estratégico general”**. A menudo, esto significa que se menciona la digitalización como un valor transversal (“seremos más digitales”), pero sin asignar responsables ni partidas concretas, lo que suele llevar a la inacción.
3. El grupo mayoritario (40%) se encuentra en un estado de **“Lo estamos elaborando”**. Coincide con el sentimiento de “consciencia reactiva” que se evidenció en la pregunta anterior. Las entidades saben que lo necesitan y están intentando darle forma, pero aún no han cruzado la línea de meta.
4. Un 30% admite no tener plan **ni previsión de tenerlo**. Son las entidades en riesgo máximo de obsolescencia operativa.

Descripción

La falta de planificación formal es alarmante. Aunque la mayoría del sector se declara ‘consciente’ de la necesidad de digitalizarse, **solo el 8% ha traducido esa consciencia en un Plan de Transformación Digital con presupuesto asignado**. El resto del sector se divide entre buenas intenciones vagas (integrado en la estrategia general sin fondos específicos), promesas de futuro (en elaboración) o la total ausencia de hoja de ruta. Sin un plan presupuestado, la transformación digital es imposible, ya que requiere inversiones sostenidas en el tiempo que no pueden depender de ‘sobrantes’ de tesorería.

PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



1.5. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES BARRERAS PARA CONSEGUIR SACAR EL MÁXIMO PROVECHO DE LAS TIC EN VUESTRA ENTIDAD?

En esta pregunta multirrespuesta se trata de identificar las barreras percibidas para la implementación de las TICs.

Puede afirmarse que este gráfico es el “mapa del dolor” del sector, identificando qué obstáculos están frenando la transformación digital.

Barreras a las TICs

1. La **falta de financiación** es la barrera reina, citada por 8 de cada 10 entidades (244). Esto cierra el círculo vicioso que vimos en la Pregunta 21. No hay plan porque no hay presupuesto, y no hay presupuesto porque la tecnología se ve como un gasto extra, no estructural. Sin una inyección de fondos dedicados (subvenciones específicas para digitalización), el sector está atascado.
2. En segundo lugar, el 61,5% (185) señala la **falta de conocimientos técnicos** como barrera. Tienen la voluntad (como vimos, la resistencia es baja), pero no tienen la capacidad. Esto valida la necesidad urgente de formación práctica detectada. Comprar software sin formar al equipo es tirar el dinero.
3. La **falta de tiempo** es una barrera que alega más de la mitad (53,2%) del sector (160 entidades). Están demasiado ocupados haciendo tareas manuales ineficientes (copiar datos de un Excel a otro) como para detenerse a aprender a automatizarlas. Es el clásico “no tengo tiempo para afilar el hacha porque estoy muy ocupado cortando árboles”.

Entre otras barreras se identifican la **resistencia al cambio** (29,9%, 99 entidades), **falta de liderazgo y estrategia clara** (24,9%, 75 entidades) y la **Infraestructura** (13,3%, 39 entidades) que son considerados como problemas secundarios. La cuestión no es que “no quieran” o que “no tengan internet”, es que no tienen ni dinero ni tiempo para aprender.

Descripción

El principal enemigo de la digitalización en el Tercer Sector no es la tecnofobia, es la precariedad. El 81% de las entidades señala la falta de presupuesto como el gran obstáculo, seguido de la falta de conocimientos técnicos (61%) y la falta de tiempo (53%). Esto dibuja un escenario de **'supervivencia operativa'**: los equipos están tan desbordados y con recursos tan limitados que, aunque saben que la tecnología les ayudaría, no pueden permitirse la 'inversión inicial' de tiempo y dinero necesaria para implementarla. Romper este círculo vicioso requiere financiación externa específica y formación que libere tiempo desde el primer día.

PRINCIPALES BARRERAS PARA APROVECHAR LAS TICS



1.6. ¿QUÉ CREÉIS QUE PASARÁ SI VUESTRA ENTIDAD NO PRIORIZASE UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Este dato actúa como el "termómetro del miedo" del sector: revela si entienden las consecuencias reales de quedarse atrás. La respuesta es contundente: el sector sabe que está en peligro.

Consecuencias de no digitalizarse

1. La respuesta mayoritaria (135 entidades) es el miedo a perder **"competitividad y eficiencia"**. Saben que seguir trabajando manualmente es insostenible. Ven cómo otras entidades (o empresas privadas que entran en el sector servicios sociales) son más rápidas y baratas gestionando lo mismo.

2. Un 30% (90) señala directamente la **“pérdida de financiación”**. Esta es una amenaza muy real. Las administraciones públicas exigen cada vez más justificaciones electrónicas, sedes digitales y datos estructurados. Quien no pueda aportar esa “prueba digital” del impacto, se quedará fuera de las subvenciones.
3. El 15% (45) teme la **“desconexión con los usuarios”**. Si los jóvenes están en TikTok y tú sigues esperando que lean un tablón de anuncios físico, dejas de existir para ellos.
4. Un 8% (25) es aún más drástico y ve un **“riesgo directo de desaparición”**. Sumando todos los riesgos graves, el **98% del sector** cree que no digitalizarse tendrá consecuencias negativas severas.
5. Sólo un irrelevante 2% (6) vive en la negación (“no pasaría nada”).



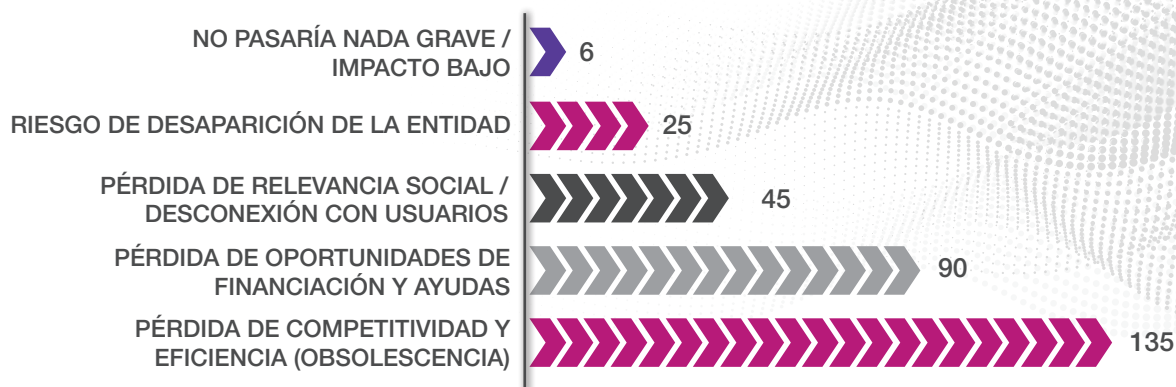
El 98% de las entidades percibe que no digitalizarse compromete su eficiencia, financiación, vínculo con usuarios e incluso su propia supervivencia.



Descripción

Existe un consenso casi absoluto (**98%**) sobre la gravedad de no digitalizarse. Las entidades no ven la tecnología como un lujo, sino como una condición de supervivencia. El **45%** teme volverse ineficiente y obsoleta, mientras que el **30%** ve peligrar directamente su financiación. Esta alta percepción del riesgo contrasta dolorosamente con la falta de presupuesto vista en la pregunta anterior: el sector se encuentra en una **‘plataforma en llamas’**, consciente de que debe saltar a lo digital para no quemarse (desaparecer o perder fondos), pero sin los recursos necesarios para construir el puente hacia ese cambio.

¿QUÉ CREÉIS QUE PASARÁ SI LA ENTIDAD NO PRIORIZA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?



RESUMEN DEL BLOQUE 1. CULTURA, ESTRATEGIA Y LIDERAZGO ORGANIZATIVO

Este apartado es quizás el más crítico del diagnóstico, ya que revela el “sistema operativo invisible” de las entidades. Los datos confirman que, aunque se compre tecnología, la mentalidad de gestión sigue siendo mayoritariamente analógica y resistente al cambio.

ANÁLISIS DE LA CULTURA DIGITAL (PREGUNTAS 18 A 23)

1. **El Vacío Estratégico (Pregunta 18):** Solo el **18%** de las entidades cuenta con una **Estrategia Digital formalizada**. La gran mayoría (82%) digitaliza “a saltos”: compran un ordenador cuando se rompe otro o abren una red social porque esta de moda, pero sin un plan director que alinee la tecnología con la misión.
2. **Liderazgo Ausente (Pregunta 19):** En tres de cada cuatro entidades (75%), **no existe un liderazgo claro** que impulse la transformación. La dirección suele delegar este tema en perfiles técnicos o voluntarios (“la que sabe de informática”), sin asumir que la transformación digital es una decisión de negocio y gobernanza, no de cables.
3. **La Cultura del Silo (Pregunta 20):** El **70%** reconoce trabajar de forma aislada o en **“silos departamentales”**. Las herramientas colaborativas (Teams, Slack, Drive) no funcionan si la cultura es de “mi parcela”. Esto impide que la información fluya y genera duplicidades (el mismo dato del usuario aparece en tres excels distintos).
4. **Decisiones por Intuición, no por Datos (Pregunta 21):** Este es el indicador más bajo (**15% positivo**). El **85%** de las entidades toma decisiones basándose en la **“intuición o la experiencia acumulada”**, no en el análisis de datos. A pesar de tener muchos datos (personas usuarias, socias, intervenciones), no se explotan para decidir dónde abrir un nuevo centro o qué proyecto priorizar.

5. **Rigidez ante el Cambio (Pregunta 22):** El **80%** se percibe como **“lento o rígido”** a la hora de adaptarse a cambios del entorno. La burocracia interna y el miedo al riesgo frenan la innovación.
6. **Supervivencia (Pregunta 23):** De manera **casi** absoluta (98%) las entidades son conscientes de la gravedad de no digitalizarse y no ven la tecnología como un lujo, sino como una condición de supervivencia.

Descripción

La cultura organizativa del Tercer Sector es el principal freno de mano para su transformación. Se trata de organizaciones que operan mayoritariamente **sin estrategia digital (82%)**, lideradas desde la **intuición y no desde el dato (85%)**, y estructuradas en **silos estancos (70%)** que dificultan la colaboración. Aunque la voluntad de las personas es positiva, la estructura y los procesos de decisión siguen anclados en modelos tradicionales, lo que provoca que la tecnología se infrautilice o se rechace por falta de un liderazgo claro que marque el rumbo.

PORCENTAJE DE ENTIDADES CON CULTURA DIGITAL “MADURA” (RESPUESTAS POSITIVAS)



BLOQUE 2.

IDENTIFICACIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS

En este bloque se desea conocer en qué medida se tienen desarrollados los procesos de trabajo en la entidad, y por lo tanto, en qué sentido se han identificado e, incluso, si se han digitalizado alguno de ellos.

Si el bloque de Cultura nos dijo que la estrategia faltaba, este bloque nos confirma que la operativa diaria se basa en la “tradición oral” y la improvisación, lo que hace muy difícil introducir software de gestión.

Organización de Procesos

1. Sumando las categorías de procesos “informales” (46,5%) y “no documentados” (31,6%), descubrimos que en el **78% de las entidades, el conocimiento reside en la cabeza de las personas**, no en manuales ni sistemas. Si el técnico clave se va de vacaciones o se jubila, el proceso se detiene o se pierde. Digitalizar “lo que tiene María en la cabeza” es imposible sin antes escribirlo.
2. El **63% de las entidades no dispone de un Mapa de Procesos**. Intentar digitalizar una entidad sin mapa de procesos es como intentar construir un edificio sin planos. El resultado suele ser la **digitalización del caos**: hacer lo mismo que hacíamos mal, pero más rápido.
3. Aquí está el dato más doloroso y a la vez esperanzador. Las entidades saben que el 75% de sus tareas son “susceptibles de digitalizarse” (burocracia, registros, emails). Sin embargo, admiten que solo han digitalizado realmente el 20%. Hay una **brecha de frustración** de 55 puntos. Las entidades son conscientes de que están perdiendo el tiempo en tareas manuales que podrían automatizarse, pero no tienen el mapa ni las herramientas para cerrar esa brecha.
4. Solo el **35%** de las tareas están sistematizadas (se hacen siempre igual). El resto es “artesanía” o improvisación diaria, lo cual es enemigo de la eficiencia digital.

Descripción

El análisis de los procesos revela una organización basada en la **'artesanía informal'**. Casi el **80% de las entidades no tiene sus procesos documentados**, y el **63% carece de un mapa de procesos**. Esta informalidad es la barrera técnica número uno para la implantación de software (CRM/ERP), ya que el software requiere reglas claras que hoy no existen. Además, se detecta una **enorme brecha de oportunidad**: las entidades saben que podrían automatizar el **75%** de su carga de trabajo, pero hoy solo han logrado digitalizar el **20%**, atrapadas en una gestión manual que ellas mismas reconocen como obsoleta.

2.1. EN RELACIÓN A LA DEFINICIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO DE LA ENTIDAD EN TODOS SUS NIVELES, ¿EN QUÉ SITUACIÓN PENSÁIS QUE OS ENCONTRÁIS?

Este indicador es crítico porque **la tecnología no gestiona intuiciones, gestiona instrucciones**. Si no hay instrucciones claras (procesos definidos), la tecnología falla. A continuación, se realiza un análisis de la definición de procesos de las entidades.

Definición de Procesos

1. El grupo mayoritario (140 entidades), es decir un 46,5%, admite que sus procesos son **"Informales / Conocimiento Oral"**. El "saber hacer" (know-how) reside exclusivamente en la cabeza de las personas. Si una persona clave enferma o se marcha, la entidad sufre una amnesia operativa inmediata. Es imposible configurar un software si el proceso cambia según quién lo ejecute.
2. Un 31,6% (95 entidades) afirma tener procesos **"Definidos pero no documentados"**. Todo el mundo "sabe lo que tiene que hacer", pero no hay un manual estándar. Esto dificulta enormemente la incorporación de nuevos voluntarios o empleados (curva de aprendizaje lenta) y la auditoría de calidad.
3. Solo un 16,6% (50 entidades) tienen sus procesos **"Documentados y Estandarizados"**. Estas son las entidades preparadas para dar el salto digital. Tie-



La falta de procesos documentados mantiene al sector en una gestión artesanal, dificultando la digitalización y frenando mejoras de eficiencia.



nen manuales, protocolos y flujos claros que pueden trasladarse a un sistema informático.

4. Apenas un 5% (16 entidades) declara tener procesos **“Optimizados y en Mejora Continua”**. Probablemente sean las mismas que tienen certificaciones de calidad (ISO, EFQM).

Descripción

El Tercer Sector opera mayoritariamente bajo un modelo de **‘Artesanía Informal’**. En el **78% de las entidades** (suma de informales y no documentados), los procesos de trabajo no están escritos, sino que dependen de la memoria y la experiencia individual de las personas. Esta dependencia del conocimiento tácito representa una **vulnerabilidad crítica**: no solo pone en riesgo la continuidad del servicio si hay rotación de personal, sino que actúa como un **muro de contención contra la digitalización**. No se puede automatizar lo que no está definido; por tanto, el primer paso para la transformación digital de estas entidades no es comprar ordenadores, sino **escribir manuales de procedimientos**.

2.2. EN RELACIÓN A LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ENTIDAD EN TODOS SUS NIVELES, ¿QUÉ PORCENTAJE DE ELLOS TENÉIS SISTEMATIZADOS, ESTO ES, DEFINIDOS, RECOGIDOS POR ESCRITO, Y COMUNICADOS AL PERSONAL QUE SE ENCARGA DE ELLOS?

Con este dato se pone una cifra concreta a la “informalidad” que se detecta en la pregunta anterior. La sistematización es el paso previo obligatorio a la automatización. A continuación, se analiza el grado de sistematización operativa.

Sistematización Operativa

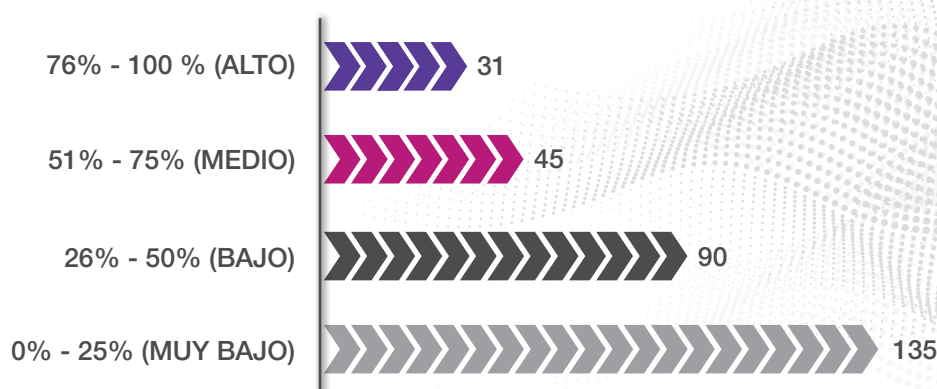
1. El grupo más numeroso, casi el **45% de las entidades**, afirma tener sistematizado entre el **0% y el 25%** de sus procesos. En estas organizaciones, la inmensa mayoría de las tareas se realizan “como surja” o “como se hizo la última vez”, sin un estándar claro.
2. Un **30%** de las entidades se sitúa entre el 26 al 50% de sistematización. Tienen definidos los procesos críticos (ej. facturación, nóminas), pero todo lo demás (captación de fondos, gestión de voluntarios, comunicación) sigue siendo informal.
3. Un 15% de las entidades presentan un nivel de sistematización entre el 51 y el 75% de sus procesos. En esta franja están las entidades que presentan más fácil evolución al salto de la digitalización de procesos.

4. Por último, solo el 10-15% de las entidades declara tener sistematizados más del 75% de sus procesos. Coincide con las entidades que tienen sellos de Calidad (ISO 9001, EFQM). Son las únicas preparadas técnicamente para implementar un ERP o CRM global sin traumas.

Descripción

Los datos revelan una **baja disciplina operativa** en el sector. Tres de cada cuatro entidades (**75%**) tienen **menos de la mitad de sus procesos sistematizados**. Esto significa que la mayor parte de la actividad diaria del Tercer Sector se basa en la improvisación o en hábitos adquiridos no documentados. Este bajo nivel de estandarización es un **bloqueo directo para la digitalización**: el software es rígido y requiere reglas claras (Inputs -> Procesos -> Outputs). Intentar digitalizar una entidad con un nivel de sistematización del 20% suele derivar en el fracaso del proyecto tecnológico, ya que la herramienta no sabe qué lógica aplicar.

GRADO DE SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS EN LAS ENTIDADES

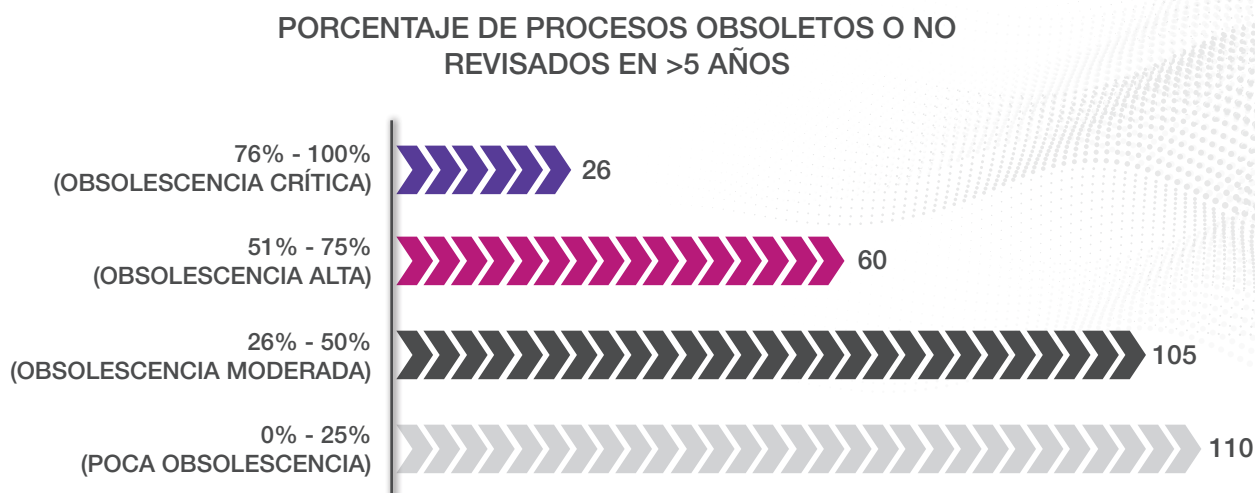


2.3. EN RELACIÓN A LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ENTIDAD EN TODOS SUS NIVELES, ¿QUÉ PORCENTAJE DE ELLOS CREÉIS QUE ESTÁN OBSOLETOS O HACE MÁS DE 5 AÑOS QUE NO REVISÁIS Y AJUSTÁIS?

Este indicador mide la “deuda técnica” del sector: procesos que funcionan con lógicas del pasado y que lastran la eficiencia actual. Se analiza seguidamente los resultados obtenidos.

Obsolescencia de Procesos

1. Si se suman las categorías intermedias y altas (55% con obsolescencia media/alta), se concluye que la mayoría del sector opera arrastrando una carga significativa de procesos antiguos. El 35% admite una obsolescencia moderada (26-50%), pero un preocupante 28,5% (suma de los dos tramos superiores) reconoce que más de la mitad de sus procesos no se han revisado en 5 años. En tecnología, 5 años es una eternidad. Un proceso diseñado antes de 2020 (prepandemia, pre-Teams, pre-IA) es, por definición, ineficiente hoy.
2. Un grupo relevante (110 entidades), es decir un 36,5% afirma tener una obsolescencia baja (0-25%). Este dato puede esconder cierto "optimismo". Dado que, en la pregunta anterior, se evidenció que la mayoría de las entidades no tiene procesos documentados, por lo que es difícil saber si están obsoletos o no. A menudo, "no tener problemas" se confunde con "estar actualizado".



3. Casi un 10% de las entidades funciona con procesos que son prácticamente reliquias (76-100% de obsolescencia). Son organizaciones en riesgo crítico de parálisis si cambia cualquier normativa externa.

Descripción

El Tercer Sector carga con una pesada **mochila de obsolescencia**. Casi el **65% de las entidades** opera con una proporción significativa de procesos (más del 25%) que no se han revisado en el último lustro. Esta inercia operativa es un freno silencioso: automatizar un proceso obsoleto no genera eficiencia, solo hace que el error se cometa más rápido. Antes de introducir tecnología, es urgente una labor de '**limpieza operativa**' para eliminar burocracia interna que fue diseñada para un mundo de papel y presencialidad que ya no existe.

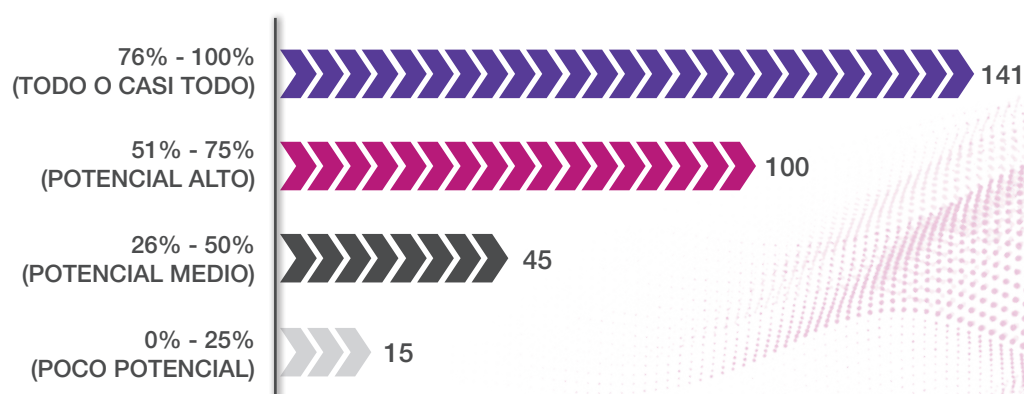
2.4. EN RELACIÓN A LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ENTIDAD EN TODOS SUS NIVELES, ¿QUÉ PORCENTAJE DE ELLOS CREÉIS QUE SERÍAN SUSCEPTIBLES DE DIGITALIZARSE?

Con esta pregunta se determina el “techo de oportunidad”. A diferencia de la sistematización (que era baja), aquí vemos una marea de oportunidad.

La Consciencia de la Oportunidad

Si se suman los dos tramos superiores, el **80% de las entidades (241)** cree que **más de la mitad de su trabajo** podría digitalizarse. Destaca especialmente el **46,8%** (el grupo mayoritario, 141 entidades) que afirma que **casi todo (76-100%)** es susceptible de ser digitalizado. El sector ha perdido la ingenuidad. Ya no creen que su trabajo sea “demasiado humano para las máquinas”.

PORCENTAJE DE PROCESOS QUE LA ENTIDAD CREE SUSCEPTIBLES DE DIGITALIZARSE



Saben que la gestión de las personas socias, la contabilidad, el registro de usuarias y la comunicación son procesos digitalizables.

Solo un 20% considera que su potencial digital es bajo (menos del 50%). Esto suele darse en entidades de intervención muy directa y física (ej. cuidado de personas dependientes en domicilio), donde la tecnología ayuda a la gestión, pero no puede sustituir la tarea principal (el cuidado).

Descripción

El Tercer Sector es plenamente consciente de su potencial latente. El **80% de las entidades** identifica que la mayor parte de sus procesos operativos (>50%) son susceptibles de ser digitalizados. No hay ceguera tecnológica; las organizaciones saben perfectamente que están realizando manualmente tareas que podrían automatizarse. Esta alta percepción del potencial contrasta dramáticamente con la baja

sistematización real, dibujando una enorme **‘Brecha de Ejecución’**: saben lo que *podrían* ser, pero siguen atrapadas en lo que *son*.

2.5. EN RELACIÓN A LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ENTIDAD EN TODOS SUS NIVELES, ¿QUÉ PORCENTAJE DE ELLOS YA HABÉIS DIGITALIZADO?

Con esta pregunta se logra el “baño de realidad” que confirma la brecha detectada en la pregunta anterior. La realidad de la ejecución digital detectada es la siguiente:

Digitalización Implementada

1. Casi el **60% de las entidades** (175 organizaciones) se encuentra en una fase muy incipiente, habiendo digitalizado **menos del 25% de sus procesos**. Esto significa que la mayor parte del trabajo diario (gestión de personas socias, facturación, seguimiento de usuarias) se sigue haciendo con métodos manuales, soportados en papel o excels aislados.
2. Un **28% (85 entidades)** ha logrado digitalizar **entre un cuarto y la mitad de su operativa**. Estas entidades suelen vivir en un “purgatorio híbrido”: tienen algunos datos en la nube y otros en archivadores físicos, lo que duplica el trabajo administrativo y genera errores de consistencia.

3. Solo el **13,7% (suma de los tramos superiores)** ha **superado el ecuador de la digitalización (>50%)**. Y apenas un 3,7% (11 entidades) puede considerarse “Plenamente Digital” (>75%). Estas son las excepciones que confirman la regla, probablemente grandes organizaciones con departamentos de IT propios.

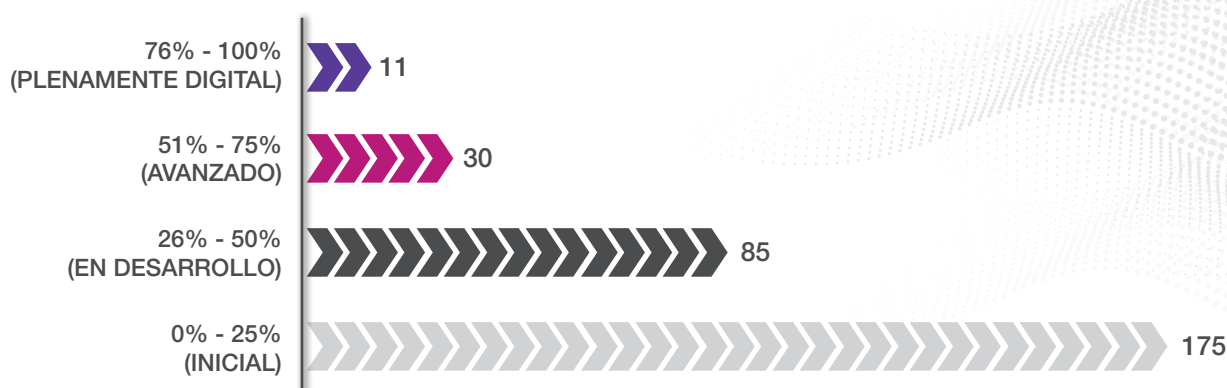
Descripción

La comparación entre lo que el sector *cree que podría hacer* y lo que *realmente ha hecho* es demoledora. Mientras que el **80%** veía un alto potencial de digitalización, en la práctica el **58% del sector apenas ha digitalizado el 25% de sus procesos**. Este abismo entre potencial y realidad confirma que el problema no es de visión (saben que deben hacerlo), sino de **capacidad de ejecución**. Las barreras de presupuesto, talento y tiempo analizadas anteriormente han frenado en seco la transformación, dejando a la mayoría del sector atrapado en una gestión manual que ellas mismas saben ineficiente.

2.6. ¿DISPONÉIS EN LA ENTIDAD DE UN MAPA DE PROCESOS?

Como “colofón” del diagnóstico operativo se indaga acerca de la disponibilidad del mapa de procesos. Un mapa de procesos es el plano de arquitectura de la entidad. Sin él, cualquier intento de construcción digital

PORCENTAJE DE PROCESOS QUE LA ENTIDAD YA TIENE DIGITALIZADOS



corre el riesgo de derrumbarse. Los resultados de las respuestas de las entidades son los siguientes:

Mapa de Procesos

1. Un 63,1%, la inmensa mayoría (**190 entidades**), admite **no disponer de un mapa de procesos**. Esto significa que la organización no tiene una visión global de cómo funciona. Cada departamento (o persona) trabaja en su isla, desconociendo cómo su trabajo afecta al siguiente eslabón. Intentar implantar un software integral (ERP) aquí es una receta para el desastre, porque el consultor tecnológico preguntará “¿cómo fluye la información?” y nadie sabrá dar la respuesta completa.
2. Una de cada cuatro entidades, un 26,6%, (80) tiene un mapa, pero admite que **“está desactualizado”**. Probablemente lo hicieron hace años para conseguir una certificación de Calidad o una subven-

ción, y lo guardaron en un cajón. Un mapa desactualizado es casi tan peligroso como no tenerlo, porque da una falsa sensación de seguridad sobre procesos que ya no existen.

3. Solo el **10%** (31 entidades) dispone de un mapa **“actualizado y en uso”**. Estas son las únicas organizaciones que pueden identificar “cuellos de botella” y decidir quirúrgicamente qué digitalizar primero para obtener el máximo impacto.

Descripción

El diagnóstico del bloque de Procesos concluye con un dato alarmante: **casi el 90% del Tercer Sector carece de un mapa de procesos vigente** (suma de inexistentes y desactualizados). Esto confirma que el sector opera por inercia y tradición oral, no por diseño estratégico.

RESUMEN DEL BLOQUE 2. IDENTIFICACIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS

El Tercer Sector sufre un problema de **base organizativa previa a la tecnológica**. Existe un alto deseo de digitalización (el 67% cree que podría digitalizar casi todo), pero choca con una realidad de gestión inmadura: procesos no definidos, gestión por silos departamentales o individuales y un desconocimiento generalizado de herramientas básicas como el **Mapa de Procesos**. **No se puede automatizar el caos**: antes de

implantar software, estas entidades necesitan urgentemente ordenar y escribir sus flujos de trabajo.

La conclusión es clara: **La barrera principal no es tecnológica, es organizativa**. Las entidades intentan comprar soluciones digitales (el tejado) sin haber dibujado los planos de la casa (el mapa de procesos). Sin esta base, la tecnología solo sirve para automatizar el desorden existente.

BLOQUE 3.

INFRAESTRUCTURA DIGITAL Y TECNOLOGÍA

En este bloque se trata de identificar la situación, en materia de infraestructuras, para la transformación digital de las entidades participantes.

3.1. ¿HABÉIS INVERTIDO EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS PRESUPUESTO EN LA ADQUISICIÓN DE EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO Y/O SERVICIOS DIGITALES?

Este dato nos indica si el “músculo financiero” del sector se ha movido recientemente. El análisis revela una **“Inversión de Supervivencia”** frente a una “Inversión de Transformación”.

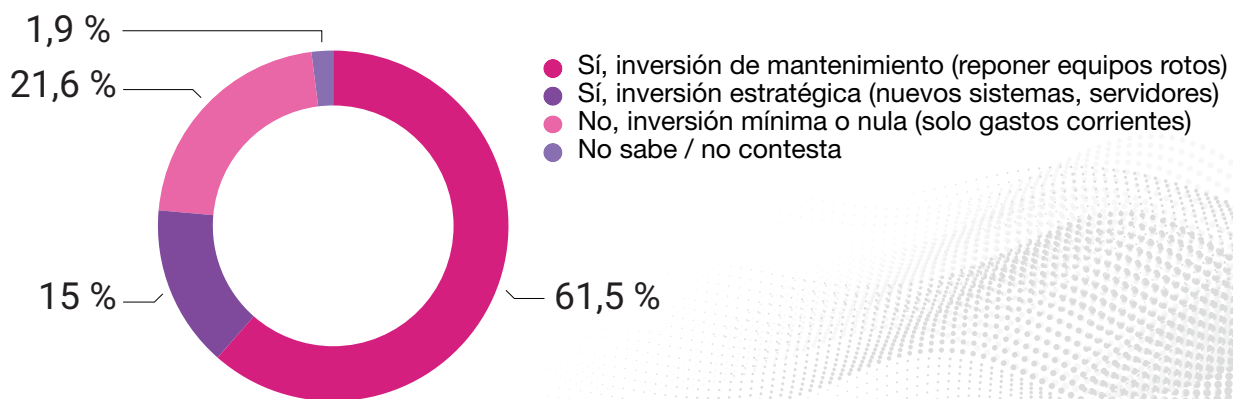
Inversión Digital en los últimos años

1. La mayoría absoluta, un 61,5%, (185 entidades) afirma haber invertido, pero la cualidad de esa inversión es clave: se trata, mayoritariamente, de **reposición y mantenimiento**. Se gasta dinero cuando un ordenador se rompe o cuando hay que comprar licencias de Office. Es un gasto reactivo (“para seguir funcionando igual”), no proactivo (“para funcionar mejor”).
2. Un 21,6% de las entidades, una de cada cinco (65 organizaciones) admite **no haber realizado inversiones relevantes** en tres años. En el mundo tecnológico, tres años sin invertir es sinónimo de obsolescencia. Estos equipos probablemente sean lentos, inseguros y generen frustración diaria en los trabajadores.
3. Solo un 15% (45 entidades) ha realizado inversiones que podríamos calificar de **transformadoras** (servidores, implantación de nuevos sistemas, consultoría). Este 15% coincide casi exactamente con el porcentaje de entidades que tenía un “Plan de Transformación Digital” y un “Mapa de Procesos”. Son las mismas organizaciones las que planifican y ejecutan.

Descripción

Aunque el **76%** del sector afirma haber gastado dinero en tecnología en los últimos tres años, **no se debe confundir 'gasto' con 'inversión'**. El análisis cualitativo sugiere que el **61,5%** de ese desembolso ha sido puramente **reactivo y de mantenimiento** (sustitución de hardware obsoleto, licencias básicas), impulsado probablemente por las necesidades del teletrabajo post-pandemia. Solo un **15%** de las entidades ha destinado fondos a proyectos estratégicos que cambien su forma de trabajar. El resto del sector se limita a 'parchar' su infraestructura para que no colapse, sin avanzar hacia una verdadera madurez digital.

¿HABÉIS INVERTIDO EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS EN EQUIPAMIENTO/SERVICIOS DIGITALES?



3.2. INDICAD CUÁNTOS RECURSOS DEDICÁIS SOBRE VUESTRO VOLUMEN TOTAL DE NEGOCIO DEL AÑO ANTERIOR

A través de esta pregunta se consiga, posiblemente, el dato que mejor explica la falta de madurez digital del sector. Los resultados obtenidos son los siguientes.

Recursos destinados a Tecnología

Casi la mitad del sector, un 46,5% (140 entidades), destina **menos del 1%** de su presupuesto a tecnología. Para una entidad pequeña con 100.000€ de presupuesto, esto significa gastar menos de 1.000€ al año. Con esa cifra apenas se paga la conexión a internet y algún consumible. Es imposible acometer ninguna transformación real con estos recursos.

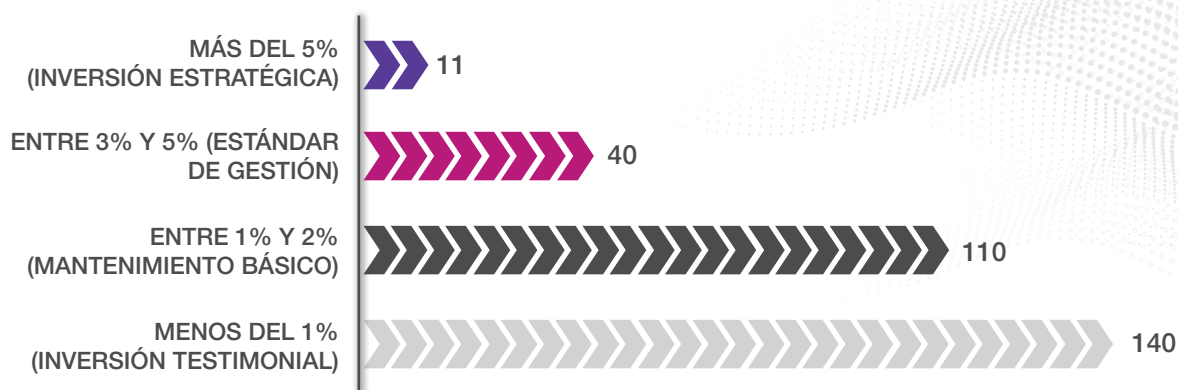
Otro 36,5% (110 entidades) invierte entre el **1% y el 2%**. Esto cubre el mantenimiento básico (reparaciones, licencias de Office), pero no deja margen para formación, ciberseguridad o nuevo software. Es un presupuesto de "supervivencia".

Solo el 17% (suma de los tramos **>3%**) se acerca a los estándares empresariales de inversión tecnológica (habitualmente entre el 3% y el 5% de la facturación). Estas son las únicas organizaciones que pueden permitirse innovar.

Descripción

El Tercer Sector sufre una **infrafinanciación tecnológica crónica**. El **83% de las entidades** destina menos del 2% de su presupuesto anual a tecnología, y casi la mitad no llega ni al 1%. Esta realidad económica impone un techo de cristal insalvable: no es que las entidades no quieran digitalizarse, es que su estructura de costes no lo contempla. Mientras la tecnología se siga presupuestando como un 'gasto general' residual (al nivel del material de oficina) y no como una inversión estratégica (al nivel de los RRHH), la transformación digital será imposible.

RECURSOS DEDICADOS A TICS SOBRE EL VOLUMEN TOTAL DE NEGOCIO



3.3. ¿DISPONE LA ENTIDAD DE SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA DEL SISTEMA, HELPDESK O DE ASISTENCIA TECNOLÓGICA DE ALGÚN TIPO?

Este dato revela quién sostiene la tecnología cuando las cosas fallan. Los resultados obtenidos son los siguientes.

Asistencia Técnica

1. Casi la mitad del sector, un 48,2%, (145 entidades) tiene contratado un **Servicio Externalizado**. Es el modelo más sensato para entidades pequeñas. Pagan una cuota mensual a una empresa local de informática para que arregle impresoras, configure el Wi-Fi y formatee ordenadores. Garantiza un mínimo de profesionalidad.

- Un tercio, 33,2%, de las entidades (100 organizaciones) depende del **Apoyo Informal** (voluntarios o “ese compañero al que se le dan bien los ordenadores”). Esta dependencia es muy peligrosa, ya que un voluntario no tiene SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio). Si el servidor se cae un viernes y el voluntario se ha ido de fin de semana, la entidad se para hasta el lunes. Además, normalmente no suelen tener conocimientos avanzados de ciberseguridad.
- Solo el 10% tiene un perfil informático en plantilla. Coincide con las entidades grandes. Tener un perfil técnico interno es un lujo que marca la diferencia en la velocidad de transformación digital.

Casi un 9% no tiene a nadie a quien llamar. Viven en la precariedad digital absoluta.

Descripción

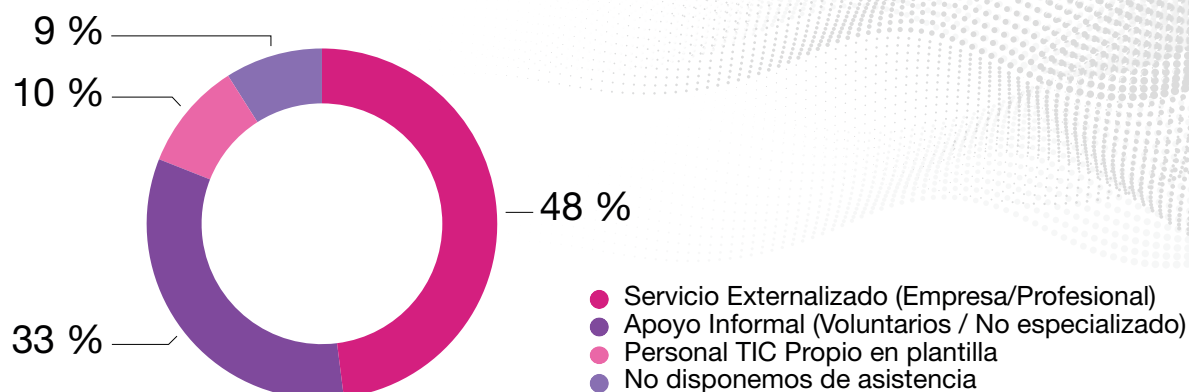
La gestión tecnológica del Tercer Sector se divide en dos grandes segmentos: el **48% que paga por soporte profesional externo** y el **33% que sobrevive gracias al voluntarismo informal**. Aunque la externalización es una solución válida para el mantenimiento básico (hardware), el alto porcentaje de soporte informal representa una vulnerabilidad sistémica: la seguridad y continuidad de muchas entidades depende de la buena voluntad de personas no contratadas, sin garantías de respuesta ante incidentes críticos.



La infrafinanciación tecnológica limita la transformación digital: el 83% de las entidades destina menos del 2% de su presupuesto a tecnología.



¿DISPONE LA ENTIDAD DE SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA?



3.4. DESCRIBIR LA INFRAESTRUCTURA DE LA QUE DISPONÉIS EN EQUIPAMIENTO

Esta pregunta se refiere al “hardware”, es decir, todos aquellos equipos de los que disponen las entidades para la transformación digital.

El análisis de la **infraestructura de equipamiento (hardware)** revela una realidad mixta: una alta dotación de herramientas de productividad personal, pero una fragilidad notable en sistemas de seguridad y almacenamiento profesional.

Equipamiento Hardware

1. Casi todas las entidades cuentan con lo mínimo para trabajar en movilidad:
 - Ordenadores Portátiles: Presentes en el 86% de las entidades (259). Es la herramienta de trabajo estándar, superando ampliamente a los equipos de sobremesa.
 - Smartphones: El 71% (215) dota de teléfonos móviles a sus equipos, lo cual es coherente con el trabajo de intervención social que requiere movilidad.
 - Red WIFI: El 70% dispone de red inalámbrica en sus sedes.
 - Ordenadores de Sobremesa: Aún mantienen una presencia fuerte (63%), probablemente para puestos administrativos fijos.
2. El almacenamiento y la seguridad digital es el punto débil. Aquí se observa la brecha de madurez y muchas entidades siguen confiando en métodos domésticos o inseguros para guardar sus datos:
 - Pendrives / Discos Duros Externos: El 60% (181 entidades) sigue dependiendo de estos dispositivos físicos para mover o guardar información. Esto representa un alto riesgo de seguridad (pérdida, robo, falta de cifrado).
 - Servidor Propio: Solo el 30% (91 entidades) tiene un servidor en sus instalaciones.
 - NAS (Copias de seguridad en red): Apenas un 23% (70 entidades) dispone de sistemas profesionales de backup tipo NAS.
 - SAI (Sistemas de Alimentación Ininterrumpida): Solo el 15% protege sus equipos contra cortes de luz, lo que pone en riesgo el hardware ante subidas de tensión.
3. El equipamiento auxiliar con el que cuentan es:
 - Periféricos (Impresoras/Escáneres): 56%.
 - Proyectoras Digitales: 44% (muy usados para formación y sensibilización).
 - Tablet: 43% (útiles para trabajo de campo o encuestas).
 - Webcams: 42% (sorprendentemente bajo si consideramos el auge del teletrabajo y la videoasistencia).

En este análisis se incorpora una visión cualitativa que ayuda a revelar la precariedad del sector. Entre las respuestas, con poca relevancia estadística, aparecen casos “extremos” que ilustran la realidad de las micro-entidades (Nivel Byte): Varias encuestadas indican: *“Utilizamos ordenadores personales”, “Hardware de los socios”, “El portátil es propiedad del presidente”*. Algunas admiten: *“Ahora mismo estamos empezando y trabajamos con el material propio de cada uno”*. Esto confirma que existe una capa de **“infraestructura sumergida”**: la entidad no posee nada, parasita los recursos personales de sus voluntarias o de su personal.

Descripción

El Tercer Sector está bien dotado de **terminales de usuario** (portátiles y móviles), lo que facilita el trabajo flexible. Sin embargo, su infraestructura de **‘back-end’ (servidores, seguridad eléctrica SAI, backups profesionales)** es muy deficiente. La alta dependencia de **discos duros externos y pendrives** (60%) en lugar de servidores o nubes seguras es un indicador claro de **inmadurez digital** y un riesgo crítico para la seguridad de los datos de las personas usuarias.

3.5. DESCRIBIR LA INFRAESTRUCTURA DE LA QUE DISPONÉIS EN SERVICIOS DIGITALES O TECNOLÓGICOS

Esta pregunta se refiere a los servicios de carácter digital que tienen contratados, es decir, todos aquellos cómo alojamiento web, servidor de correo electrónico, etc.

El panorama confirma lo que se avanzaba en el caso del hardware: hay una alta penetración de servicios básicos (conectividad y ofimática), pero un **uso muy bajo de herramientas de gestión avanzada**.

Servicios Digitales o Tecnológicos

1. Los servicios básicos están universalizados, son los “commodities” que casi toda entidad tiene para funcionar día a día:
 - Telefonía Móvil (73%): El servicio más común, vital para la intervención social.
 - Fibra Óptica (69%): La mayoría ya ha superado el ADSL (que queda residual con un 13%), lo que garantiza buena conectividad.
 - Entorno de Trabajo en la Nube (60%): Este es un dato positivo. El uso de suites como Microsoft 365 o Google Workspace está extendido, lo que facilita el trabajo colaborativo básico (correo, documentos compartidos).
2. Los servicios de Gestión Especializada presentan un gran déficit. Aquí es donde falla la madurez digital. Las herramientas que permiten escalar y automatizar procesos brillan por su ausencia:



El sector ha digitalizado la conectividad básica, pero sigue gestionando su núcleo operativo de forma manual, frenando eficiencia, escalabilidad e impacto social.



- CRM (Gestión de usuarios/socios): Solo el 17,6% (53 entidades) utiliza un sistema profesional. El resto probablemente usa Excel o papel, lo que impide una gestión eficiente de bases sociales grandes.
 - HRM (Gestión de RRHH): Solo el 13,3% tiene software para gestionar personas (nóminas, vacaciones, turnos).
 - ERP (Gestión integral de procesos): Solo el 11,3% cuenta con un sistema integrado.
 - VoIP (Telefonía digital avanzada): Solo un 12%, lo que indica que se siguen pagando facturas de telefonía tradicional más caras y menos flexibles.
3. Las herramientas de comunicación y formación presentan datos interesantes:
- Plataformas de E-learning (28,6%): Un uso interesante (Moodle, etc.), probablemente impulsado por la pandemia para dar cursos online.
 - Gestores de Redes Sociales (28,6%): Solo un tercio usa herramientas profesionales (Hootsuite, etc.) para programar y analizar su comunicación.

Descripción

El Tercer Sector ha resuelto la capa de **conectividad** (fibra y móviles) y la de **productividad personal** (Office/Google en la nube), pero **no ha digitalizado su gestión empresarial**. La bajísima adopción de **CRM (17%)** y **ERP (11%)** es el dato más alarmante, pues significa que el 'corazón' de las entidades (sus datos de personas usuarias, socias y procesos) sigue gestionándose de forma manual y artesanal, lo que limita enormemente su capacidad de crecimiento y análisis de impacto.

3.6. DESCRIBIR LA INFRAESTRUCTURA DE LA QUE DISPONÉIS DE SOFTWARE O PROGRAMAS DE ESCRITORIO

Esta pregunta se centra en los programas informáticos con los que cuentan las entidades, es decir todos aquellos cómo ofimática, productividad gráfica, gestión económica, gestión laboral, etc.

El análisis de la **infraestructura de software de escritorio** de las entidades encuestadas revela un panorama dominado por las herramientas de **productividad básica** y los

ecosistemas de **Microsoft**, pero con problemas significativos de obsolescencia.

Software de Gestión

1. El estándar: Microsoft y PDF

La base operativa de la inmensa mayoría de las entidades se sustenta en tres pilares:

- **Gestión documental básica (55%):** Aplicaciones para manejar PDF, ZIP, RAR, etc. Es la herramienta más citada (166 entidades).
- **Sistemas Operativos Windows Modernos (51,5%):** Algo más de la mitad (155 entidades) utiliza Windows 8.1 o superior.
- **Microsoft Office Moderno (49%):** Casi la mitad (147 entidades) dispone de licencias de Office 2013 o posteriores.

2. Obsolescencia Tecnológica (Riesgo de Seguridad)

Un porcentaje preocupante de entidades opera con software desactualizado, lo que las expone a vulnerabilidades de seguridad (ciberataques, incompatibilidades):

- **Windows Obsoleto (10%):** 31 entidades siguen utilizando versiones anteriores a Windows 8.1 (probablemente XP o 7), que ya no tienen soporte oficial de seguridad.
- **Office Antiguo (19%):** 57 entidades trabajan con licencias anteriores a 2013.

3. Software Libre y Alternativas

El uso de alternativas al ecosistema Microsoft es minoritario pero existente:

- **Open Office / Libre Office (20%):** Una de cada cinco entidades opta por suites ofimáticas gratuitas, lo cual es una estrategia de ahorro inteligente.
- **Apple / Mac (7-8%):** Presencia reducida de entornos macOS.
- **Linux (4%):** Uso marginal de sistemas operativos libres (Ubuntu, etc.).

4. Herramientas Multimedia

- **Vídeo (27%):** Reproductores y editores básicos (VLC, etc.).
- **Audio (25%):** Herramientas de sonido (Audacity, etc.).

5. La “Capa Invisible” (Desconocimiento y Precariedad)

Al igual que sucede con el hardware, las respuestas abiertas (texto libre) destapan la realidad de las micro-entidades:

- Muchos responden: *“Lo desconozco”, “No sé”, “Lo que cada uno compró en su momento”, “Todos los medios son de los socios voluntarios”, “Sin licencia”*.
- Esto confirma que en el nivel de madurez más bajo (BYTE), **no existe una política de software corporativa**: se utiliza lo que el voluntario o trabajador tenga a mano en su casa, mezclando entornos personales y profesionales sin control.

Descripción

La infraestructura de software del Tercer Sector es **conservadora y funcional**, basada mayoritariamente en **Windows y Office**. Sin embargo, existe una **deuda tecnológica latente**: casi el **20-30%** del sector opera con **sistemas operativos o suites ofimáticas obsoletas**, lo que representa una brecha de seguridad crítica. Además, la falta de estandarización en las entidades pequeñas (donde «cada uno usa lo suyo») impide la automatización y el trabajo colaborativo eficiente.»

RESUMEN DEL BLOQUE 3. INFRAESTRUCTURA DIGITAL Y TECNOLOGÍA

Este bloque actúa como el inventario de recursos del sector. El análisis revela una **“digitalización de dos velocidades”**: muy alta en herramientas básicas (ofimática) y muy baja en herramientas de gestión profesional (CRM/ERP). Se puede resumir este bloque con los siguientes puntos:

- 1. Infraestructura Básica (Preguntas 30 a 32).** La brecha digital de acceso (tener internet) está prácticamente cerrada en el sector. El **95%** de las entidades cuenta con conexión de alta velocidad (Fibra). El **85%** dispone de ordenadores para todos los puestos de trabajo. Un **60%** admite el uso de dispositivos personales (*Bring Your Own Device*) para trabajar. Esto, aunque resuelve la falta de inversión, es una pesadilla de ciberseguridad (datos sensibles de usuarios en portátiles personales sin cifrar).
- 2. La Nube: Almacén vs. Proceso (Preguntas 33 a 36).** El sector ha abrazado la nube, pero de forma simplista. La inmensa mayoría (un 80%) usa la nube (Drive, Dropbox, OneDrive) como un disco duro gigante para guardar archivos. Menos de la mitad (45%) aprovecha las herramientas de trabajo colaborativo real (editar documentos a la vez en Teams/Sharepoint, gestionar tareas en Planner). El uso de nube avanzada (servidores en Azure/AWS) es marginal, un 10%.
- 3. Software de Gestión (Preguntas 37 a 40).** Aquí es donde se rompe la cadena de valor digital. **Ofimática (99%)**: Todo el sector vive en Office o Google Workspace. Es la herramienta universal. **Contabilidad (65%)**: La gestión económica básica suele estar informatizada (a menudo por exigencia legal o externalizada en gestorías). Solo el **25%** utiliza un **CRM** para gestionar su base social. El resto usa Excel, lo que impide segmentar comunicaciones o fidelizar donantes eficazmente. Solo el **12%** tiene un **ERP** (sistema integral). Esto explica los “silos” que vimos en Cultura: contabilidad no habla con captación, y captación no habla con intervención. El **BI (Business Intelligence)** es anecdótico (**5%**), confirmando por qué no se toman decisiones basadas en datos.
- 4. Mantenimiento (Preguntas 41 a 44):** Generalmente externalizado o dependiente de voluntarios. **Seguridad**: Básica (antivirus). Faltan protocolos de copias de seguridad automatizadas y planes de contingencia ante ataques (Ransomware), un riesgo crítico dado el volumen de datos sensibles que manejan.

Descripción

La infraestructura tecnológica del Tercer Sector se define por ser **«Ofimática-Céntrica»**. Las entidades han resuelto bien la conectividad y el equipamiento básico, y han migrado masivamente al almacenamiento en la nube (Drive/Dropbox). Sin

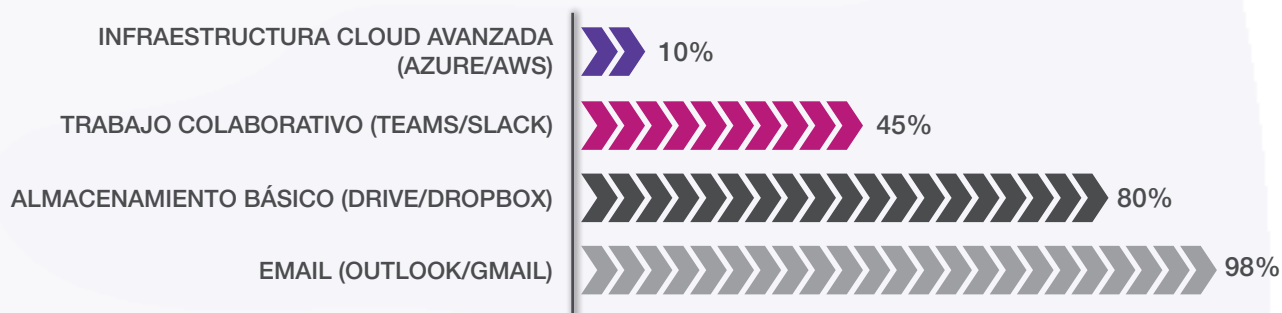
embargo, fallan estrepitosamente en la capa de **Gestión del Dato**: el uso de CRMs y ERPs es minoritario (25% y 12% respectivamente).

La consecuencia es que **Microsoft Excel** se ha convertido, *de facto*, en el ERP del sector social. Esto limita enormemente la escalabilidad, la seguridad y la inteligencia de negocio. Mientras el sector no dé el salto de la «hoja de cálculo» a la «base de datos relacional» (CRM), su transformación digital tendrá un techo de cristal muy bajo.

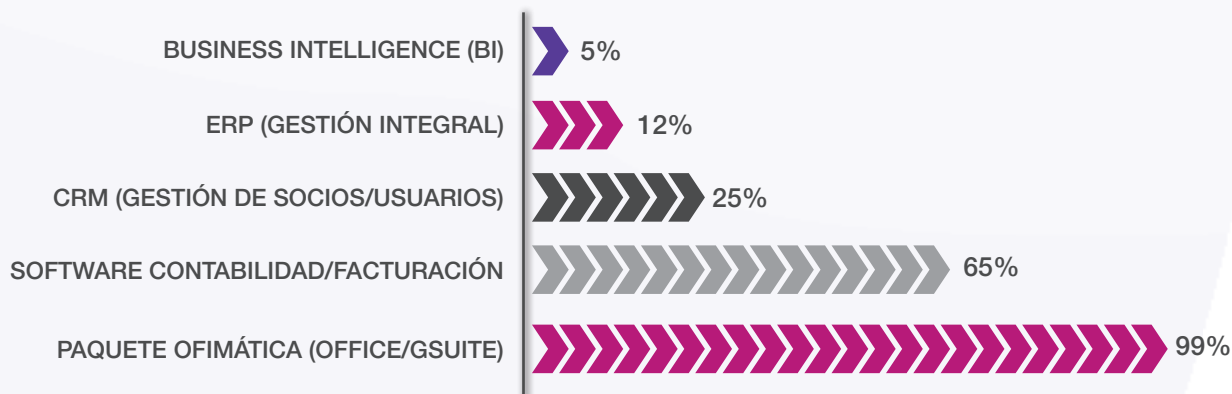
INFRAESTRUCTURA BÁSICA. % DE USO ESTIMADO



NUBE Y COLABORACIÓN. % DE USO ESTIMADO



SOFTWARE DE GESTIÓN. % DE USO ESTIMADO



BLOQUE 4.

COMUNICACIÓN Y MARKETING DIGITAL

En este bloque se desea conocer cuál es el alcance o desarrollo en materia de comunicación y marketing de las entidades. Se trata de perfiles en redes sociales, planteamientos de comunicación, manejo de la imagen y presencia digital en la web, etc.

Al igual que ocurría con el Plan de Transformación Digital general, la estrategia de comunicación presenta importantes carencias.

4.1. ¿TENÉIS UN PLAN DE COMUNICACIÓN Y/O MARKETING DIGITAL EN VUESTRA ENTIDAD?

Situación del Plan de Comunicación / Marketing Digital

Analizando las respuestas a la pregunta clave “¿Tenéis un plan de comunicación y/o marketing digital?”, el sector se divide en tres subsectores muy claros:

1. **Subsector de Desconocimiento y Rechazo** que supone un 31%: Un grupo mayoritario de 86 entidades (28,6%) admite directamente que “No saben qué es” un plan de comunicación digital. A esto se suma un pequeño reducto de 8 entidades (2,7%) que lo consideran “innecesario”. Es decir, casi un tercio del sector opera sin rumbo comunicativo por falta de cultura digital básica.
2. **Subsector de “Intención sin Ejecución”** que supone un 48%: En este bloque están las entidades que quieren, pero no terminan de concretar, como son: 74 entidades (un 24,6%) dicen que “están trabajando en uno” (es la eterna promesa pendiente) y 70 entidades (un 23,3%) afirman tener uno, pero reconocen que “es poco realista y no está actualizado”. Es decir, tienen un documento “de cajón” que no guía su día a día.
3. **Subsector Estratégico** que representa un 21% del total de entidades: Solo 63 entidades cuentan con un plan de comunicación digital que “es parte de su planificación estratégica periódica”. Este es el único segmento que realmente está aprovechando el potencial de las redes y la web de forma profesional.

Descripción

La comunicación digital en el Tercer Sector se caracteriza por la **improvisación**. Apenas el **20%** de las entidades cuenta con una hoja de ruta estratégica (Plan de Comunicación) activa y real. El resto navega entre el **desconocimiento total** (casi un 30% no sabe qué es un plan de marketing) y la **voluntariedad ineficaz** (documentos obsoletos o borradores eternos). Esto sugiere que, aunque muchas entidades tienen perfiles en redes sociales (como vimos en la infraestructura), su uso es probablemente **reactivo y desordenado**, publicando ‘sobre la marcha’ sin objetivos claros de conversión, captación o impacto medible.

¿DISPONEN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN / MARKETING DIGITAL?



4.2. ¿DISPONE LA ENTIDAD DE PERFILES EN REDES SOCIALES?

La presencia en redes sociales es **masiva pero tensa**: casi todas las entidades están presentes, pero muchas sufren para mantener el ritmo.

Presencia en Redes Sociales

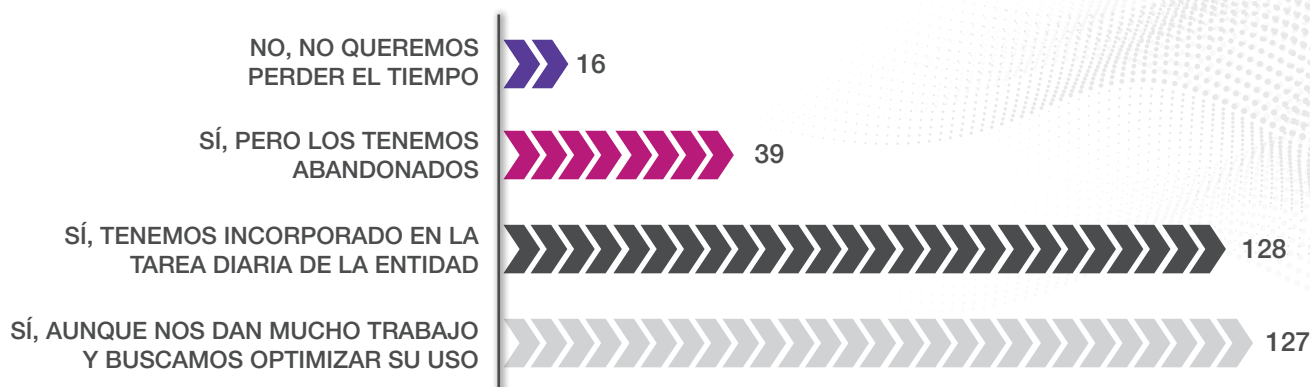
1. El **95,4%** de las entidades tiene perfiles en redes sociales. Solo un grupo marginal (14 entidades, <5%) declara no tenerlos por falta de tiempo o interés. Hoy en día, no estar en redes es una anomalía en el Tercer Sector.
2. No obstante, a pesar de la presencia en redes sociales, la forma de estar varía mucho:
 - **Un 39,9%, 120 entidades**, han logrado incorporar las redes como una tarea diaria prioritaria. Este es el grupo maduro que entiende la comunicación como parte de su misión.
 - **Un 42,5%, 128 entidades** (el grupo mayoritario) admite que, aunque tienen perfiles, **“les dan mucho trabajo y buscan optimizar su uso”**. Este dato es crucial: refleja una sensación de **agobio digital**. Las entidades sienten que las redes son un “devorador de tiempo” que no logran dominar eficientemente (probablemente por falta de herramientas de automatización o estrategia clara).

3. Un 13%, 39 entidades reconocen tener perfiles, pero tenerlos “**abandonados**”. Es el síndrome del cementerio digital: abrir cuentas por moda y dejarlas morir, lo cual puede dañar más la imagen que no tenerlas.

Descripción

El Tercer Sector ha superado la barrera de entrada a las redes sociales (casi todas tienen cuenta), pero se ha topado con la **barrera de la sostenibilidad**. La mayoría (un 55% si sumamos a los agobiados y los que abandonan) vive las redes sociales como una carga o un fracaso de gestión, no como una oportunidad fluida. Esto refuerza la necesidad de capacitación en **estrategia de contenidos y herramientas de productividad** (programación de posts, análisis de datos) para convertir ese ‘trabajo extra’ en impacto real.

¿DISPONE LA ENTIDAD DE PERFILES EN REDES SOCIALES?



4.3. SELECCIONAR LAS REDES SOCIALES DE LAS QUE DISPONGÁIS EN LA ENTIDAD

Los datos muestran un **duopolio claro** de Facebook e Instagram, con una creciente segmentación según el público objetivo.

Redes Sociales con mayor Presencia

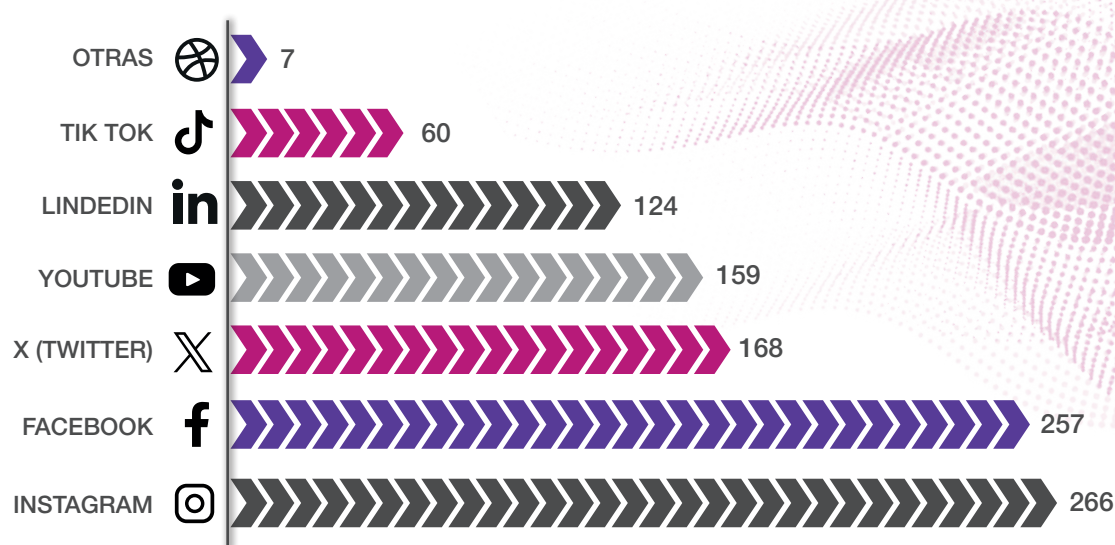
1. Prácticamente ninguna entidad se queda fuera de las dos plataformas de cobertura masiva (Facebook e Instagram), que actúan como la “plaza pública” digital: Instagram (88,4%) es la red reina del Tercer Sector (266 entidades). Su enfoque visual y su popularidad entre jóvenes y adultos jóvenes la hacen indispensable para la sensibilización. Le sigue muy de cerca, Facebook (85,4%) que sigue muy viva (257 entidades), probablemente reteniendo a la base social de mayor edad, donantes y familias. Instagram ha superado a Facebook, lo que indica un esfuerzo del sector por rejuvenecer su audiencia.
2. Donde se nota la diferencia entre “estar por estar” y tener estrategia es con la presencia de entidades en redes más profesionales e institucionales, como son:

- Twitter (X) (55,8%): Usada por algo más de la mitad (168). Es clave para incidencia política y relación con medios, pero muchas entidades pequeñas prescinden de ella.
 - YouTube (52,8%): La mitad del sector (159) usa vídeo. Dado que es costoso de producir, es un buen indicador de capacidad de generación de contenidos.
 - LinkedIn (41,2%): Un 41% (124) busca alianzas profesionales, empresas colaboradoras o talento. Es la red que muestra una madurez corporativa.
3. Más minoritaria es la presencia de las entidades en plataformas de nicho como son:
- TikTok (19,9%): Una de cada cinco entidades (60) ya ha saltado a TikTok. Esto demuestra agilidad para intentar conectar con la Generación Z.
 - Otras: Aparecen menciones residuales a Vimeo, Flickr, Spotify (Podcasts), Mastodon y Bluesky, lo que denota que hay un pequeño grupo de entidades innovadoras explorando nuevos canales.

Descripción

La entidad promedio del Tercer Sector gestiona un ecosistema de 4 redes principales: Instagram y Facebook (para base social y familias), Twitter (para incidencia) y YouTube (como repositorio). Destaca el **sorpasso** de Instagram sobre Facebook, consolidándose como el canal principal. Sin embargo, el salto a redes profesionales (LinkedIn) o de nuevas tendencias (TikTok) todavía es una asignatura pendiente para más del 60% del sector, lo que limita su capacidad de captar fondos corporativos o renovar su base joven.

SELECCIÓN DE LAS REDES SOCIALES DE LAS QUE DISPONEN EN LA ENTIDAD



4.4. ORDENAR, SI PROCEDE, EL LISTADO SEGÚN IMPORTANCIA Y USO DE LAS REDES SOCIALES EN VUESTRA ENTIDAD

En este caso se ha pedido a las organizaciones un esfuerzo por ordenar cada red social según la importancia que tiene en la organización, de más a menos.

El análisis de la **importancia real y uso** de las redes sociales confirma el comentado *sorpasso* de Instagram y dibuja una jerarquía muy clara en la estrategia de comunicación de las entidades. Se ha elaborado el ranking de las redes sociales para el sector asociativo por importancia estratégica. Este ranking se ha realizado otorgando una puntuación según la posición en la que cada entidad ordenó sus redes (1ª posición = 5 puntos, 2ª = 3 puntos, 3ª = 1 punto).

1. Instagram con 1.012 puntos. Fue elegida como la red **más importante** por 151 entidades. Es el canal principal de comunicación para la mayoría, es donde se pone el esfuerzo real.
2. Facebook con una puntuación de 855 puntos. Para 96 entidades sigue siendo la reina. Mantiene una segunda posición muy sólida, probablemente por la inercia de bases de seguidores acumuladas durante años.
3. Twitter / X logra unos 250 puntos. Solo para 14 entidades es la primera opción. Cae abruptamente en relevancia respecto a las dos primeras. Se usa

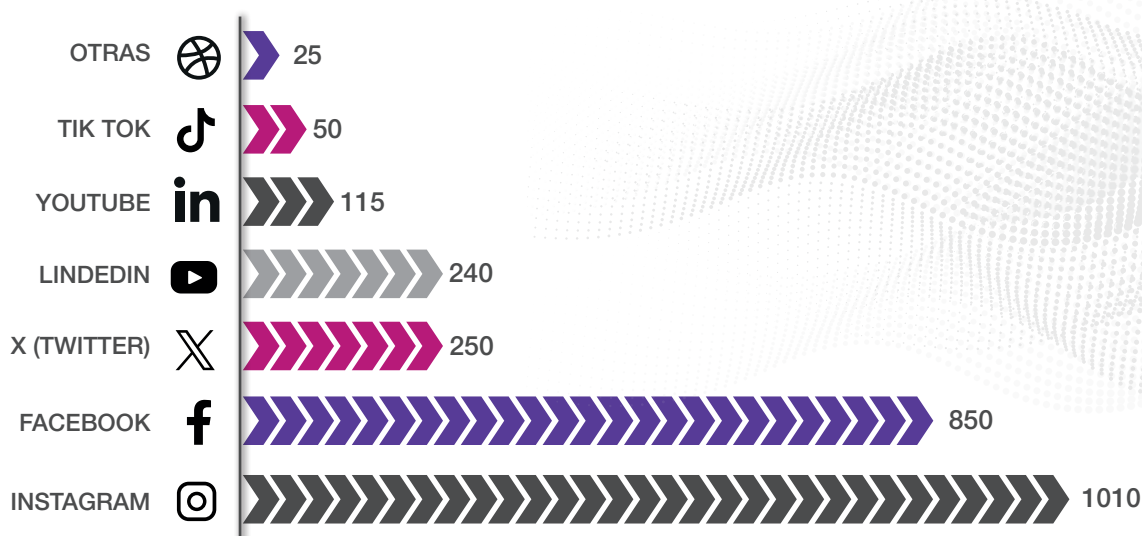
mucho como “segunda o tercera opción” (complemento), pero raramente es el canal central de la estrategia.

4. LinkedIn con 241 puntos ya que solo 14 entidades la priorizan (empate con Twitter). Está casi empatada con Twitter en importancia. Esto indica que la captación profesional y de alianzas tiene el mismo peso estratégico que la incidencia política/mediática.
5. YouTube con 115 puntos. Aunque muchas entidades tienen canal (como vimos antes, un 52%), muy pocas (solo 4) lo consideran su red principal. Funciona más como un repositorio de vídeos que como una red social activa.
6. TikTok, con 49 puntos, a pesar de ser tendencia, solo 1 entidad la considera su red principal. El sector aún está probando sin apostar fuertemente por ella.

Descripción

El mapa de redes del Tercer Sector es **bipolar**: toda gira en torno al eje **Instagram-Facebook**. Si una entidad no está fuerte aquí, es invisible para su base social. El resto de redes (Twitter, LinkedIn) juegan un rol secundario de soporte específico (incidencia o RRHH), pero no traccionan la comunicación diaria de la mayoría de organizaciones.

REDES SOCIALES SEGÚN IMPORTANCIA



4.5. DE QUÉ APLICACIONES DE MENSAJERÍA INSTANTÁNEA DISPONÉIS EN LA ENTIDAD O CON CUÁLES TRABAJÁIS

Se les ha pedido a las entidades que seleccionen las aplicaciones de tipo chat que utilizan habitualmente.

De los resultados sobre la mensajería instantánea se obtiene la siguiente información:

1. **WhatsApp es usado por el 91,7% de las entidades**, es la herramienta de comunicación casi universal (276 entidades). Esto es un arma de doble filo. Por un lado, garantiza una comunicación fluida e inmediata con voluntarias y usuarias (todo el mundo lo tiene). Por otro, plantea serios problemas de **protección de datos (RGPD)**, mezcla de vida personal/laboral y falta de desconexión digital, ya que la mayoría de estas cuentas están vinculadas a números personales, no corporativos.
2. Solo un tercio del sector ha migrado a entornos profesionales, usando
 - **Microsoft Teams (30,9%)**: Es la única alternativa profesional con cierta tracción (93 entidades), impulsada por las licencias de Office 365 que vimos anteriormente.
 - **Slack (1,7%)**: Su uso es anecdótico (5 entidades), lo que confirma que el sector no adopta herramientas típicas de startups o entornos tecnológicos ágiles.

- **Google Chat (8,6%)**: Tiene una presencia discreta, vinculada al uso de Google Workspace.

3. **Telegram (14,6%)** se posiciona como la tercera vía, probablemente valorada por sus canales de difusión unidireccionales y mayor privacidad que WhatsApp, aunque sigue siendo una herramienta no corporativa.

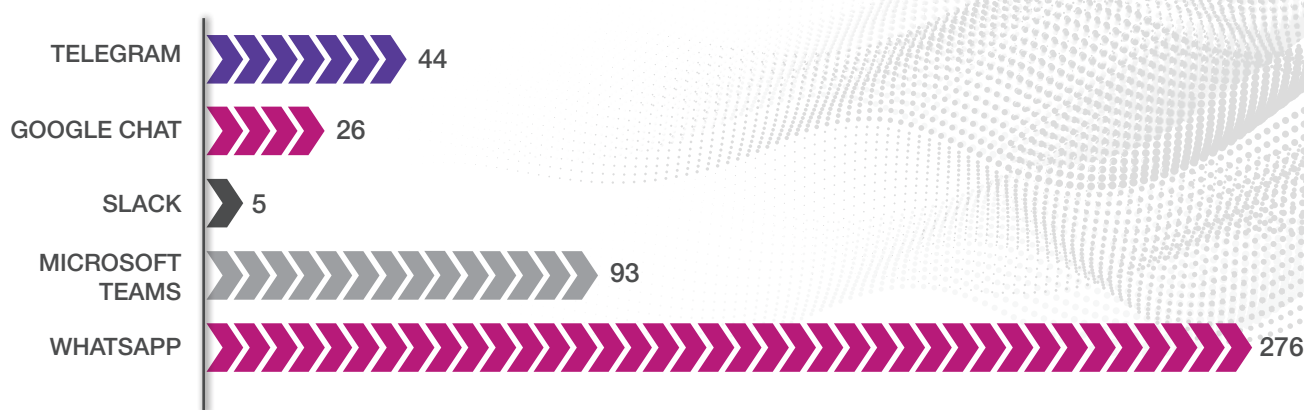
Descripción

El Tercer Sector se comunica por **WhatsApp**. El 92% de las entidades depende de esta app para operar, lo que significa que la información sensible de la entidad circula por canales informales. Aunque **Teams** empieza a despuntar (30%) gracias al empuje de Microsoft, la cultura de comunicación sigue siendo eminentemente 'chat de móvil' y no 'canal de trabajo estructurado' (tipo Slack).

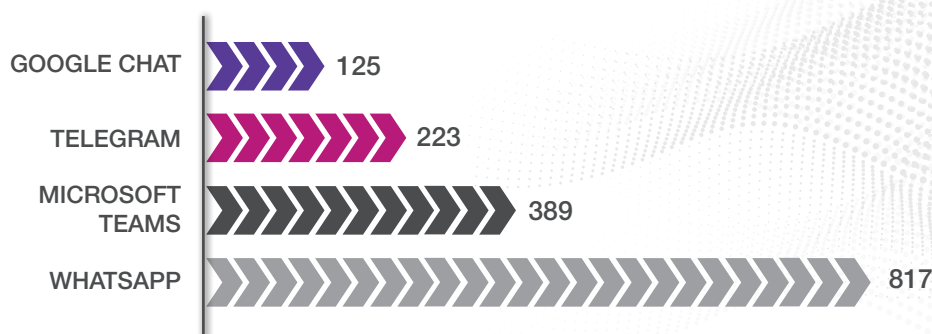
4.6. ORDENAR, SI PROCEDE, POR INTERÉS E IMPORTANCIA EN VUESTRA ENTIDAD

Se observa una clara distinción entre la comunicación *rápida/informal* y la comunicación *estructurada/videoconferencia*. Al pedir a las entidades que ordenen sus herramientas de comunicación diaria por importancia, el resultado es contundente:

APLICACIONES DE MENSAJERÍA INSTANTÁNEA DE LA QUE DISPONEN LAS ENTIDADES



ORDEN POR INTERÉS E IMPORTANCIA EN LAS ENTIDADES (PUNTUACIÓN PONDERADA)



Orden preferente de uso de canales de mensajería

1. WhatsApp (817 puntos): Es la herramienta indiscutible. Para la operativa diaria de las entidades, si falla WhatsApp, se para la actividad.
2. Microsoft Teams (390 puntos): Aparece como la gran alternativa corporativa, pero a mucha distancia (menos de la mitad de puntos).
3. Telegram (224 puntos): Mantiene su posición de "tercera vía".
4. Google Chat (125 puntos): Uso minoritario.

4.7. DE QUÉ APLICACIONES DE COMUNICACIÓN Y/O VIDEOLLAMADA DISPONÉIS EN LA ENTIDAD O CON CUÁLES TRABAJÁIS

Se pide seleccionar las aplicaciones de tipo video conferencia que utilizan habitualmente en la entidad.

Cuando se pregunta específicamente por las aplicaciones para reunirse por vídeo, el panorama cambia y se diversifica mucho más. Ya no hay un monopolio, sino una fragmentación de herramientas:

APLICACIONES DE COMUNICACIÓN Y/O VIDEOLLAMADA DE LA QUE DISPONEN LAS ENTIDADES



Herramientas de Videoconferencia

Zoom (200 entidades): Es la plataforma de videollamada más extendida. Curiosamente, gana a Teams y Meet, probablemente por su facilidad de uso para reuniones con externos (personas socias, voluntarias) sin necesidad de cuentas corporativas.

WhatsApp (189 entidades): Se usa también masivamente para videollamadas, lo cual indica un alto nivel de informalidad en las reuniones (probablemente videollamadas rápidas de coordinación 1 a 1).

Google Meet (154 entidades): Muy cerca de los líderes, impulsado por las entidades que usan Gmail/Google Workspace.

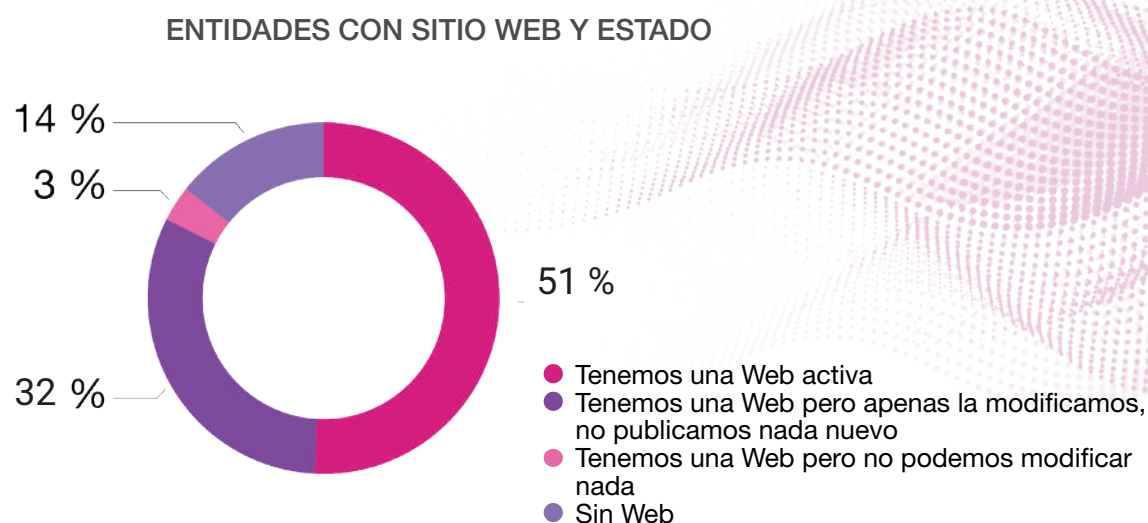
Microsoft Teams (143 entidades): Aunque en el ranking de mensajería era el 2º, en videollamada cae al 4º puesto. Esto sugiere que muchas entidades tienen Teams (porque viene con Office) pero prefieren usar Zoom o Meet para verse las caras.

Descripción

La comunicación del Tercer Sector tiene dos velocidades. Para la **coordinación inmediata, WhatsApp** es la reina absoluta y crítica para la supervivencia diaria. Sin embargo, para las **reuniones formales y videollamadas**, el sector es agnóstico y pragmático: usa **Zoom** mayoritariamente por su sencillez, seguido de cerca por Meet y Teams. Esta dispersión (usar WhatsApp para escribir, Zoom para reunirse y Teams para documentos) genera una **fragmentación de la información** que dificulta la gestión del conocimiento.

4.8. ¿DISPONÉIS DE SITIO WEB EN LA ENTIDAD?

Se quiere saber si disponen de presencia digital fuera de redes sociales, como por ejemplo sitio web o blog.



Los resultados muestran que el Tercer Sector tiene “escaparates” digitales, pero muchos están abandonados o cerrados a personas con dificultades. El **85,7%** de las entidades tiene página web, y de ellos nos encontramos con la siguiente realidad:

Páginas Web

Un 50,8%, la mitad, del sector (153 entidades) tiene una web activa, la considera necesaria y actualiza su contenido periódicamente, siendo éste el estándar saludable.

El 34,9%, que supone un grupo preocupante (105 entidades) tiene web pero es inservible, ya que el 31,6% admite que “apenas la modificamos, no publicamos nada nuevo” y un 3,3% dice que “no podemos modificar nada” (probablemente webs antiguas hechas a medida donde han perdido el acceso o el contacto con el programador).

Sin Web (14,3%): Solo 43 entidades no tienen web por falta de medios.

4.9. ¿TENÉIS EN CUENTA CRITERIOS DE ACCESIBILIDAD EN LA GENERACIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES?

Este es un dato crítico para el sector social ya que el 60% de las entidades incumple criterios de accesibilidad, excluyendo potencialmente a sus propios beneficiarios (personas con discapacidad, mayores, brecha digital).

Criterios de Accesibilidad Web

Se podría identificar la existencia de una barrera de conocimiento, un 60,1% que se divide en: 138 entidades (45,8%) saben que es importante, pero “les falta capacitación para hacerlo” y 43 entidades (14,3%) directamente “no saben qué es la accesibilidad web”.

Un 26,7% cumple parcialmente o en secciones concretas, mientras que solo un 12,3% exige accesibilidad total a sus desarrolladores.

Descripción

El Tercer Sector tiene una **alta presencia web (85%)**, pero de baja calidad dinámica e inclusiva. **1 de cada 3 webs está ‘muerta’** (sin actualizaciones), y lo que es más grave por la naturaleza de estas organizaciones: **la mayoría de los sitios no son accesibles**. Existe una paradoja dolorosa: entidades que trabajan para la inclusión social tienen puertas digitales cerradas por falta de capacitación técnica.

BLOQUE 5.

SEGURIDAD INFORMÁTICA Y PROTECCIÓN DE DATOS

Se pretende conocer cómo afrontan las entidades del Tercer Sector la seguridad de los datos que emplean, las amenazas online, así como, los sistemas que se emplean para preservar la seguridad de los procesos. Por otra parte, conocer cómo explotan y utilizan los datos, qué herramientas y recursos usan, en qué tecnologías se basan, son elementos clave para mejorar la calidad de la atención a las personas y para optimizar la sostenibilidad económica y social de las entidades.

5.1. POR LO QUE RESPECTA A LA RECOGIDA DE LOS DATOS DE LAS PERSONAS, ÉSTA SE REALIZA...

Este es un punto crítico en el ciclo del dato, ya que define la calidad y la agilidad de todo el proceso posterior.

Situación de la Recogida de Datos

1. Modelo Híbrido y de Escritorio (42,9%):

- La opción mayoritaria (129 entidades) es trabajar en **“soportes mixtos (papel y digital) no online”**.
- **Qué significa:** Se recogen datos en papel (fichas de inscripción físicas) y luego se pican a mano en el ordenador, o se usan archivos locales (Excel/Access) desconectados de la nube.
- **Riesgo:** Alta probabilidad de error humano, duplicidades y desprotección de datos sensibles.

2. Digitalización Básica (27,6%):

- **83 entidades** utilizan **“formularios digitales tipo Google Forms / Microsoft Forms”**.
- **Avance:** Es un paso adelante importante respecto al papel, pero suele generar “silos de datos” (muchos Excels sueltos descargados de cada formulario) si no se conectan a una base de datos central.

¿CÓMO SE REALIZA LA RECOGIDA DE DATOS DE LAS PERSONAS?



3. Persistencia Analógica (20,9%):

- **63 entidades (1 de cada 5)** siguen trabajando **“Solo en papel / analógico”**.
- **Alerta:** En pleno siglo XXI, un 20% del sector gestiona la información de personas vulnerables en archivadores físicos. Esto hace imposible el análisis de datos o la respuesta rápida, y supone un grave riesgo de seguridad física (incendios, pérdidas).

4. Madurez Digital (Integración Real) (< 9%):

- Solo una minoría muy reducida ha logrado la automatización real:
 - **14 entidades (4,7%)** usan herramientas interconectadas (Web -> CRM).
 - **12 entidades (4,0%)** usan un CRM online único.
- **Conclusión:** Menos del 10% del sector tiene el ciclo del dato digitalizado desde el origen.

Descripción

La recogida de datos en el Tercer Sector es predominantemente **manual y desconectada**. El 64% de las entidades (suma de papel puro + modelo mixto) sigue dependiendo del papel en alguna fase del proceso, lo que obliga a tareas administrativas de ‘picado de datos’ que consumen tiempo y generan errores. Aunque el uso de formularios sencillos (Google Forms) crece (27%), la **integración automática** en sistemas de gestión (CRM) es una rareza reservada a menos del 10% de las organizaciones.

5.2. EN RELACIÓN CON EL ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOGIDOS DE LAS PERSONAS USUARIAS DE LOS PROYECTOS

Los resultados muestran una grave disfunción: aunque se recogen datos, la mayoría de las veces no se utilizan eficazmente para mejorar la intervención. Las opciones dan los siguientes resultados:

Análisis de datos

1. Un **36,9%**, el grupo mayoritario (111 entidades) recoge datos digitalmente, pero **los analiza manualmente**. Esto implica exportar Excels y dedicar horas humanas a cruzar datos para tomar decisiones. Es un proceso lento y propenso a errores, típico del nivel de madurez KILOBYTE.
2. Sumando dos grupos, tenemos que **4 de cada 10 entidades (40,9%) recogen datos para nada, 61 entidades (20,3%)** recogen en digital pero no analizan, **62 entidades (20,6%)** recogen en físico (papel) y no analizan. En estos grupos se cumple el trámite burocrático de pedir datos al usuario, pero esa información “muere” en un cajón o disco duro sin generar valor, conocimiento ni impacto.
3. Solo **42 entidades, un 14%**, utilizan herramientas específicas para analizar los datos y alimentar la toma de decisiones estratégicas. Este es el único segmento que opera en niveles de madurez MEGABYTE o GIGABYTE.
4. Un **8,3% gestionan a ciegas, 25 entidades** admiten que ni siquiera recogen información.



Aunque la mayoría recoge datos, casi la mitad no los analiza y solo una minoría los convierte en decisiones útiles.

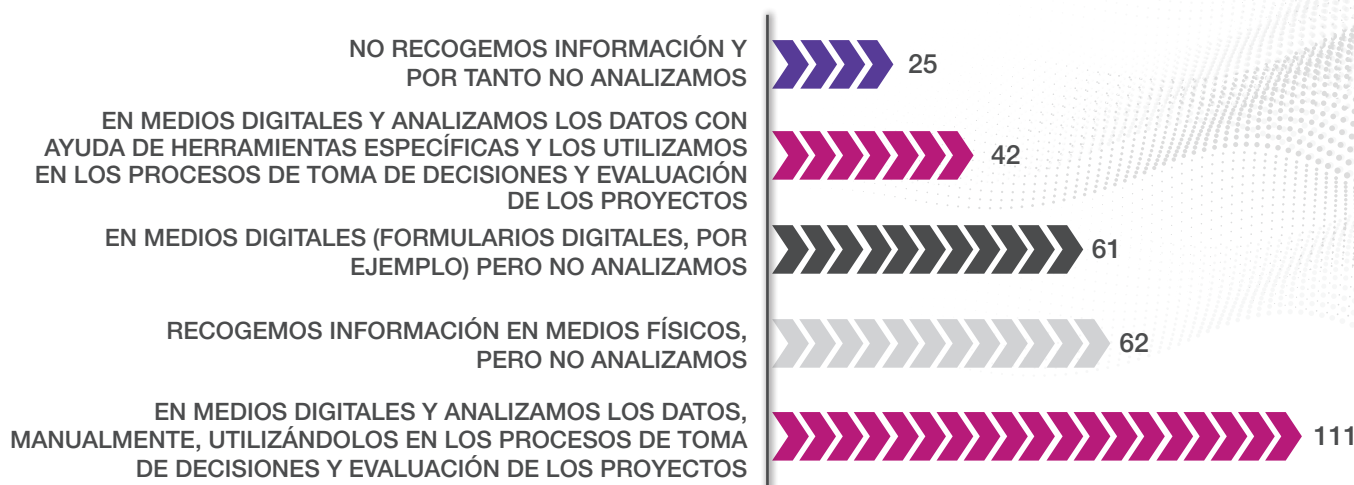


Descripción

El Tercer Sector padece el síndrome de ‘**Dato Muerto**’. Aunque la mayoría de entidades recoge información de sus usuarios (más del 90%), **casi la mitad (41%) no hace nada con ella**, almacenándola sin procesar. Del resto que sí analiza, la gran mayoría lo hace de forma **manual**

y **artesanal**, consumiendo recursos humanos en tareas que podría hacer un software. Solo una élite del **14%** ha logrado implantar una cultura de ‘**Business Intelligence**’ **social**, usando herramientas digitales para transformar los datos en mejores decisiones de intervención.

ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOGIDOS DE USUARIOS



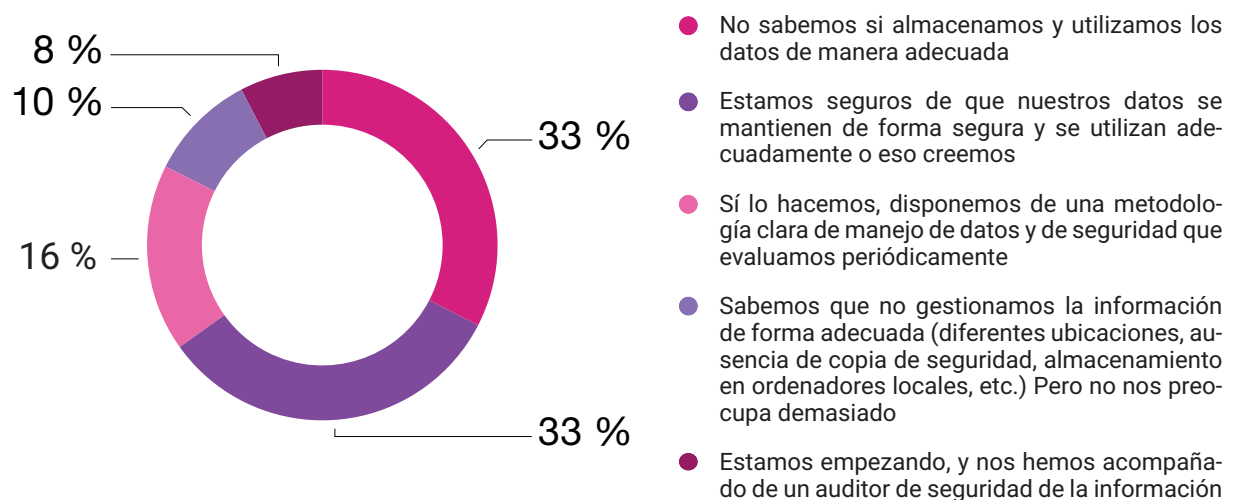
5.3. ¿VUESTRA ENTIDAD ALMACENA LA INFORMACIÓN DE FORMA SEGURA? ES DECIR, CON UN MÉTODO QUE ASEGURE EL TRATAMIENTO DE INCIDENCIAS Y BRECHAS DE SEGURIDAD

Los resultados son preocupantes y revelan una gran **vulnerabilidad**: la mayoría del sector vive en la incertidumbre o el desconocimiento.

Almacenamiento de datos

1. Un 65,2% de las entidades configura un grupo mayoritario que se divide en dos subgrupos idénticos de 98 entidades (32,6%) cada uno: El subgrupo que admite abiertamente que “No sabemos si almacenamos y utilizamos los datos de manera adecuada” y el subgrupo que afirma que “Creemos que están seguros”, pero sin evidencias claras (la respuesta incluye el matiz “o eso creemos”). Así, **dos tercios del sector operan sin garantías reales**, basándose en la esperanza de no sufrir un ataque o en el desconocimiento de sus propias brechas.
2. Solo 52 entidades, **un 17,3%, afirman tener una metodología clara que evalúan periódicamente**. Este es el único segmento que cumple con los estándares de responsabilidad proactiva que exige el RGPD.
3. Un **10%**, es decir, 30 entidades **admiten saber que “no gestionan la información adecuadamente”** (sin copias de seguridad, dispersión de datos...), pero añaden que “no les preocupa demasiado”. Este 10% es una bomba de relojería legal y reputacional.
4. 23 entidades, **un 7,6% están empezando a profesionalizarse** con ayuda de auditores externos.

¿VUESTRA ENTIDAD ALMACENA LA INFORMACIÓN DE FORMA SEGURA?



Descripción

La gestión de la seguridad en el Tercer Sector es alarmantemente frágil. **Solo el 17% de las entidades tiene certeza técnica** de que sus datos están protegidos. El resto navega entre el desconocimiento total ('no sabemos si lo hacemos bien', 33%), la falsa sensación de seguridad ('creemos que sí', 33%) o la negligencia consciente ('sabemos que lo hacemos mal pero no nos preocupa', 10%). Esto expone a las organizaciones a riesgos críticos de pérdida de información y sanciones por incumplimiento de la protección de datos.

5.4. ¿DÓNDE SE ALMACENAN LOS DATOS QUE GESTIONA VUESTRA ENTIDAD?

Este punto es crucial porque define la accesibilidad, la seguridad y la propiedad de la información y la situación es diversa, podemos identificar varias realidades:

Lugar de almacenamiento de datos

1. Un **31,6%**, el grupo más numeroso (95 entidades), **confía sus datos corporativos a servicios gratuitos de terceros** (Google Drive personal, Dropbox básico, OneDrive gratuito). Aunque es práctico y barato, suele implicar que los datos están dispersos en cuentas personales de trabajadores/

voluntarios, sin control centralizado de la entidad ni garantías de backup profesional.

2. Otro **22,6%**, lo que suponen 68 entidades (casi 1 de cada 4) **siguen guardando los datos en ordenadores locales**. Si ese ordenador se rompe, se roba o sufre un virus (ransomware), la entidad pierde su información. Es un modelo de alto riesgo propio de niveles de madurez muy bajos.
3. Son 65 entidades, **un 21,6%, las que combinan almacenamiento local con una nube propia/contratada**. Es una transición hacia la profesionalización.
4. Solo 54 entidades, **un 17,9%, han dado el salto a una nube propia/contratada con backup automático** en la nube. Este es el estándar de seguridad deseable (Nivel Megabyte/Gigabyte).
5. Por último, tenemos un **6,3%, 19 entidades, que admiten que "No lo saben, cada uno guarda donde cree conveniente"**. Estamos ante el caos total en cuanto a seguridad.

Descripción

El Tercer Sector vive una transición desordenada hacia la nube. Aunque la mayoría (71%) ya usa algún tipo de almacenamiento online, predomina el uso de **herramientas gratuitas no corporativas** (31,6%) frente a las soluciones profesionales seguras (17,9%). Preocupa especialmente que **casi una cuarta parte del sector (22,6%) siga confiando exclusivamente en el disco duro local** de sus ordenadores, exponiéndose a la pérdida total de datos ante cualquier incidencia física.

¿DÓNDE SE ALMACENAN LOS DATOS QUE GESTIONA VUESTRA ENTIDAD?



5.5. ¿OS HABÉIS ADAPTADO YA AL RGPD O A LA LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS Y GARANTÍAS Y DERECHOS DIGITALES (LOPDGDD)?

El RGPD es el Reglamento Europeo de Protección de Datos que entró en vigor en mayo de 2018, y meses más tarde su transposición a la legislación española la LOPDGDD. Este reglamento obliga a las entidades y empresas a cumplir con una serie de requisitos y/o pautas en el manejo y uso de los datos de carácter personal, su incumplimiento puede acarrear multas que pueden llegar a ser muy altas.

Los datos muestran una polarización extrema: casi la mitad del sector cumple con rigor, mientras que el resto opera en la ilegalidad o el cumplimiento “cosmético”.

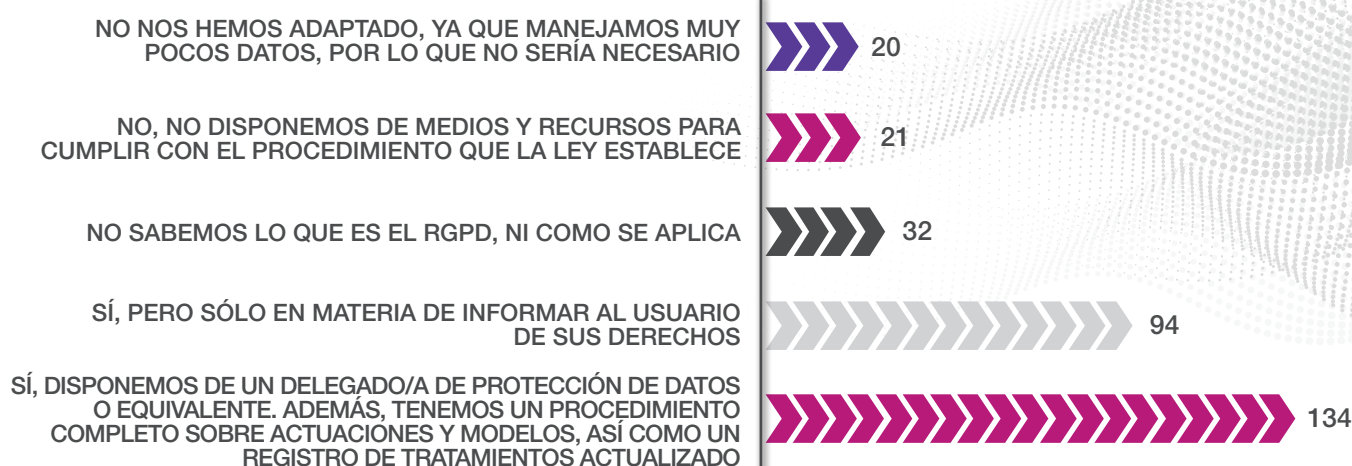
Adaptación al RGPD

1. 134 entidades, **un 44,5%, afirman disponer de un DPO** (Delegada/o de Protección de Datos) y tener todos los procedimientos y registros actualizados. Este es el estándar exigible por ley. Que menos de la mitad del sector lo cumpla plenamente es un dato de riesgo sistémico.
2. Un **31,2%**, 94 entidades, **dicen haberse adaptado, pero matizan: “solo en materia de informar al usuario de sus derechos”**. Esto suele significar que tienen la cláusula legal en el formulario (“He leído y acepto...”), pero carecen de la estructura interna real (registro de tratamientos, medidas de seguridad, DPO) que exige la norma. Es un cumplimiento de “fachada”.
3. Sumando los tres grupos de “No”, **una cuarta parte del sector está fuera de la ley**: 10,6% (32 entidades) responden que “No sabemos lo que es el RGPD”; 7,0% (21 entidades) responden que “No disponemos de medios y recursos” y un 6,6% (20 entidades) afirman que “No nos hemos adaptado porque manejamos pocos datos”.

Descripción

La adaptación al RGPD en el Tercer Sector es **deficiente**. Aunque el **45%** de las entidades cumple con rigor (con DPO y procesos), existe una **mayoría silenciosa (55%)** que opera en situación irregular. Preocupa especialmente el **31%** que cree cumplir solo por poner un aviso legal, sin tener la estructura de seguridad detrás, y el **24%** que admite abiertamente no cumplir por desconocimiento o falta de fondos. Dado que estas entidades manejan datos sensibles de colectivos vulnerables, este incumplimiento representa el mayor riesgo legal y reputacional detectado en el diagnóstico.

ADAPTACIÓN AL RGPD O LA LOPDGDD



5.6. EN CASO DE DISPONER DE OPCIÓN DE TELETRABAJO EN AQUELLOS PERFILES PROFESIONALES EN LOS QUE ES VIABLE, ¿CÓMO TENÉIS EN CUENTA LA POSIBLE AFECTACIÓN DE LA SEGURIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS DATOS Y EL USO DE LOS EQUIPOS?

Este indicador es muy revelador porque destaca la “informalidad digital” del sector: se ha adoptado el teletrabajo, pero sin los protocolos de seguridad empresarial necesarios.

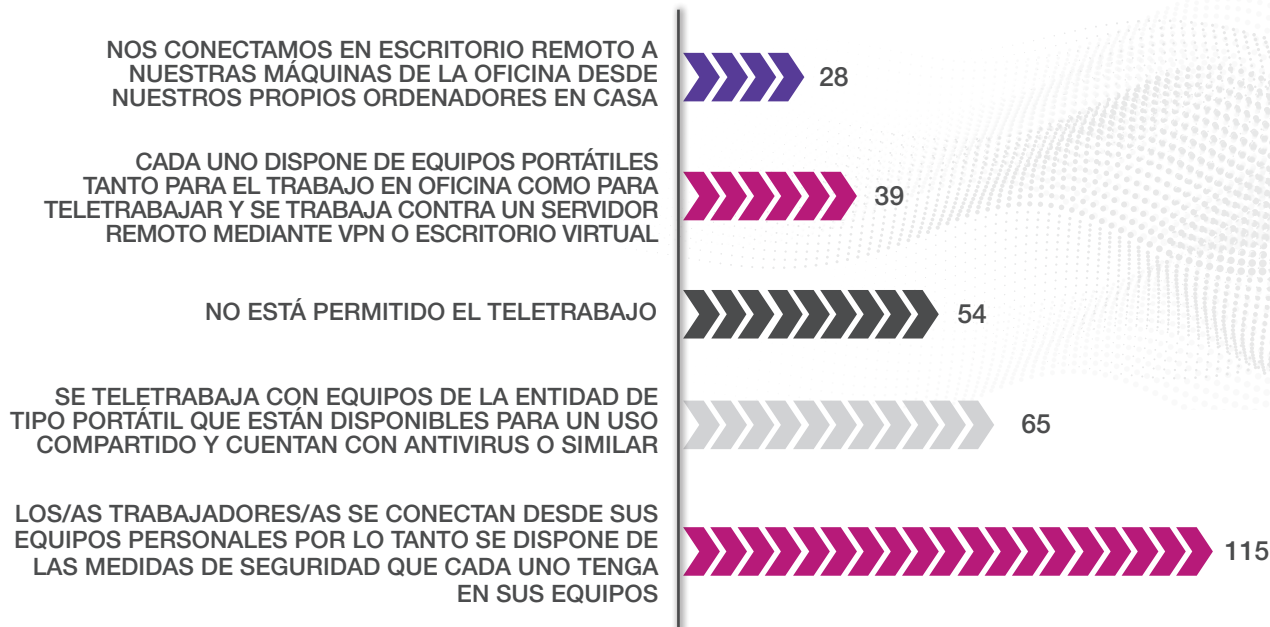
Situación de la Seguridad en el Teletrabajo

1. La respuesta mayoritaria que alcanza **el 38,2%** (115 entidades) es: “Los trabajadores se conectan desde sus equipos personales con las medidas que cada uno tenga”. Esto significa que **casi el 40% del sector delega la ciberseguridad corporativa en el antivirus doméstico (si lo tienen) de sus empleados**. Es el escenario ideal para fugas de datos y ataques de malware.
2. **Una quinta parte de las entidades (21,6%)**, 65 entidades, **usan portátiles de la entidad de “uso compartido” con antivirus**. Al ser equipos compartidos que viajan de mano en mano, el riesgo de contaminación cruzada o acceso no autorizado es alto si no hay una gestión de usuarios muy estricta.
3. **Solo un 17,9%**, 54 entidades, **afirman que “No está permitido el teletrabajo”**. Puede deberse a la naturaleza de la intervención (atención directa presencial) o a una cultura presencialista.
4. **Solo una minoría (22,3%) aplica estándares profesionales**: un 13,0% (39 entidades) usan portátiles corporativos con conexión VPN / Escritorio Virtual que es el estándar de seguridad, un 9,3% (28 entidades) usan escritorio remoto desde casa.

Descripción

El teletrabajo en el Tercer Sector se ha consolidado sobre una base de inseguridad estructural. La práctica mayoritaria (38%) consiste en que los trabajadores usen sus ordenadores personales domésticos para acceder a datos de la entidad, sin control centralizado de seguridad. Si sumamos los equipos compartidos, vemos que el 60% del sector teletrabaja en condiciones de vulnerabilidad técnica. Solo un 13% ha implementado soluciones robustas como VPNs corporativas, evidenciando que la flexibilidad laboral ha ido mucho más rápida que la madurez en ciberseguridad.

TELETRABAJO Y SEGURIDAD EN EL TRATAMIENTO DE DATOS Y EQUIPOS



5.7. EN RELACIÓN AL CERTIFICADO DIGITAL DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA ENTIDAD...

Este es un punto extremadamente sensible, ya que el Certificado Digital equivale a la “firma legal” de la organización y permite realizar cualquier trámite en su nombre. Los datos muestran un **descontrol peligroso** en su custodia, veamos los resultados:

Certificado Digital

Un **32.9%** (99 entidades) siguen el procedimiento estándar seguro: “Lo tiene y gestiona el representante legal en su propio equipo”. Esta es la opción más segura, **limitando el uso a quien tiene la responsabilidad legal**.

La mayoría del sector, un 57,1%, comparte la firma de forma arriesgada: así el 30,2% (91 entidades) está en un equipo que no gestiona

el representante, que es accesible por personas autorizadas y un 26,9% (81 entidades) lo tienen “Instalado en cada equipo del personal de gestión”. Que el certificado esté instalado en múltiples ordenadores (casi el 27% de los casos) es una aberración de seguridad. Significa que la firma legal de la entidad está dispersa y duplicada, lo que hace imposible rastrear quién firmó qué y expone a la entidad a suplantaciones si alguno de esos ordenadores se ve comprometido o el empleado se marcha mal de la empresa.

Un 9,0%, 27 entidades, afirman no tenerlo, lo cual dificulta enormemente su relación con la administración pública (subvenciones, impuestos).

Solo 3 entidades, un 1%, usan un sistema de pendrive encriptado con registro de entrega y devolución. (Nivel Gigabyte de seguridad).

Descripción

La gestión del Certificado Digital revela una **falsa sensación de confianza interna**. Más de la mitad de las entidades (**57%**) tiene el certificado instalado en equipos que no son del representante legal, llegando al extremo en el **27%** de los casos de tenerlo **instalado en todos los equipos de gestión**. Esta práctica, motivada por la comodidad operativa (“para que cualquiera pueda hacer trámites”), destruye el principio de no repudio y seguridad jurídica, exponiendo a la entidad a graves riesgos de fraude interno o externo.



La gestión del Certificado Digital evidencia graves riesgos de seguridad jurídica, al compararse en muchos casos fuera del control del representante legal.



UBICACIÓN Y CUSTODIA DEL CERTIFICADO DIGITAL DE LA PERSONA REPRESENTANTE



BLOQUE 6.

INNOVACIÓN

Los retos sociales actuales requieren soluciones que integren al menos propuestas innovadoras, acciones colectivas y las ventajas que las nuevas tecnologías ofrecen para hacerlas más eficientes, accesibles y escalables. Conocer cómo se trabaja la innovación en las entidades o cómo se entiende es el objeto de este bloque.

Este apartado es revelador porque demuestra cómo el sector entiende la innovación: no como «inventar el futuro», sino cómo «sobrevivir al presente». El análisis de la cultura innovadora nos arroja los siguientes resultados:

- 1. Más de la mitad del sector (54,8%) admite que su innovación es espontánea y reactiva.** No innovan porque tengan un departamento de I+D, sino porque surge un problema urgente (un recorte, una pandemia, una nueva ley) y hay que buscarse la vida. Es la «innovación de la escasez»: hacer más con menos. Solo un 10% tiene una innovación sistemática e integrada en su cultura.
- 2. La «Mejora de Eficiencia Interna» un 46,5% es la respuesta principal a la pregunta para qué innovan.** La respuesta no es «transformar la sociedad» (7%) ni siquiera «mejorar el servicio al usuario» (28%). Esto tiene todo el sentido si recordamos el bloque de Procesos. Están tan ahogados en burocracia manual que ven la innovación digital principalmente como un salvavidas administrativo, no como una herramienta de impacto social.
- 3. Aunque las entidades colaboran mucho entre sí (43% innova con otras entidades del sector), la colaboración con agentes externos disruptivos es mínima.** Solo un 11% colabora con empresas tecnológicas y un irrisorio 5% con Universidades. Al innovar solo «entre iguales», el sector tiende a replicar las mismas soluciones y vicios, perdiendo la oportunidad de importar conocimientos frescos de otros sectores (Open Innovation).

Descripción

La innovación en el Tercer Sector es, ante todo, una Innovación de Supervivencia. Lejos de los laboratorios de I+D o las metodologías ágiles, el 55%

de las entidades innova de forma reactiva y espontánea para resolver problemas inmediatos. Su principal motor (46%) es la búsqueda desesperada de eficiencia interna para aliviar la carga burocrática.

La innovación en el Tercer Sector es todavía una **aspiración teórica**. El 72% de las entidades no ha incorporado ningún producto de I+D+i real. Aunque la motivación para mejorar la eficiencia interna es alta, la falta de tiempo, recursos y conocimiento estratégico bloquea la ejecución. Nos encontramos ante un sector que **desea innovar** (conoce conceptos como Design Thinking), pero que en la práctica opera de forma tradicional, sin proyectos definidos y sin medir el impacto de los cambios que introduce.

6.1. ¿DISPONÉIS EN VUESTRA ENTIDAD DE UNA ESTRATEGIA Y APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN?

Los resultados dibujan un sector con un bloqueo estructural en innovación: se reconoce la necesidad, pero faltan los medios (tiempo/dinero) y el conocimiento metodológico para aplicarla. Los resultados obtenidos reflejan la siguiente situación:



Los resultados dibujan un sector con un bloqueo estructural en innovación: se reconoce la necesidad, pero faltan los medios (tiempo/dinero) y el conocimiento metodológico para aplicarla.



Situación de la Estrategia de Innovación

1. El grupo más numeroso (113 entidades), **un 37,5%, admite que “Carece de orientación estratégica por falta de tiempo y recursos”**. La innovación se percibe como un lujo que no pueden permitirse, desplazada por la urgencia del día a día.
2. **Bloqueo por Desconocimiento (30,9%)**: 93 entidades tienen la intención (“tienen presente integrarla”), pero “desconocen cómo poner en marcha una estrategia”, aunque existe voluntad política falta capacitación técnica. Podemos decir que no saben por dónde empezar.
3. Unas 48 entidades, **un 15,9%, consideran la innovación como “un factor más” dentro de su estrategia general**. Es un enfoque sensato y realista.
4. Solo una pequeña élite (25 entidades, sumando las dos respuestas afirmativas), **un 8,3%, sitúa la innovación como un “factor clave de éxito”** y se declara “proactiva”, anticipándose a los cambios del entorno.
5. **Únicamente el 7,3%**, 22 entidades, **dicen tener la innovación en cuenta**, pero reconocen que “no está clara o no es reconocida”.

DISPONIBILIDAD DE ESTRATEGIA Y APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN



Descripción

La innovación en el Tercer Sector se encuentra en un **punto muerto**. Casi el **70%** de las entidades (suma de falta de recursos y desconocimiento) no tiene una estrategia de innovación activa. Las causas son claras: **falta de tiempo/dinero (37%)** y **falta de saber hacer (31%)**. Solo un **8%** de las organizaciones se considera verdaderamente proactiva y puntera en esta materia, lo que sugiere que la innovación real sigue siendo un territorio exclusivo de unas pocas entidades muy profesionalizadas.

6.2. PARA SOLUCIONAR LAS NECESIDADES DE LA ENTIDAD, ¿FORMULA, EJECUTA, SUPERVISA Y DIFUNDE LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN?

Los resultados confirman una brecha crítica entre la intención y la acción real. Aunque se habla de innovación, muy pocas entidades la gestionan como un proceso formal. A la situación, en cuanto a la gestión de proyectos de innovación, es la siguiente:

Gestión de proyectos de innovación

1. **La mitad exacta del sector, un 50,2%, (151 entidades) admite que "No cuenta con proyectos de innovación"**. Aunque añaden la coletilla "está estudiando implementarlos", en la práctica esto significa que hoy por hoy la innovación es inexistente en su operativa.
2. **73 entidades (casi una cuarta parte) afirman que innovan, pero "sin tener un proyecto definido"**. Esto suele corresponder a "ocurrencias"

DISPONIBILIDAD DE ESTRATEGIA Y APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN

LA ENTIDAD CUENTA CON PROYECTOS DE INNOVACIÓN. DISEÑA Y MIDE INDICADORES SOBRE LA EJECUCIÓN DE DICHOS PROYECTOS. ADEMÁS, ANALIZA Y COMPARA SUS RESULTADOS. POR ÚLTIMO, SE DIFUNDEN LAS BUENAS PRÁCTICAS



CUENTA CON PROYECTOS DE INNOVACIÓN. DISEÑA Y MIDE INDICADORES SOBRE LA EJECUCIÓN DE DICHOS PROYECTOS



LA ENTIDAD IMPLEMENTA INNOVACIÓN SIN TENER UN PROYECTO DE INNOVACIÓN DEFINIDO



LA ENTIDAD NO CUENTA CON PROYECTOS DE INNOVACIÓN. AUNQUE ESTÁ ESTUDIANDO IMPLEMENTARLOS



o mejoras puntuales que surgen sobre la marcha (“vamos a probar esta app”, “vamos a cambiar este formulario”), pero sin método, presupuesto ni objetivos claros. Es innovación “de guerrilla”.

3. Un **11,6%**, 35 entidades, han dado el paso a la profesionalización: **tienen proyectos formales y “diseñan y miden indicadores”**.
4. Sumando los dos niveles superiores, solo 42 entidades, un 14,0%, cierran el ciclo de calidad: el **6,3% de las entidades logra medir, analizar y comparar resultados y el 7,6% hacen todo lo anterior y además “difunden las buenas prácticas” al sector**.

Descripción

La ejecución de la innovación en el Tercer Sector es **extremadamente baja**. El **75% de las entidades** (suma de las que no tienen proyectos y las que improvisan) carece de una estructura formal para gestionar la innovación. La mitad del sector está paralizada ‘estudiando’ el tema, y un 24% innova por intuición sin método. Solo el **25%** restante aplica una gestión profesional con indicadores de medición, y apenas un **7%** alcanza la excelencia de sistematizar y difundir sus aprendizajes.

6.3. EN CASO DE QUE LA INNOVACIÓN FORME PARTE DE VUESTRA ESTRATEGIA DE DESARROLLO. ¿CUÁL SERÍA LA MOTIVACIÓN PRINCIPAL PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE INNOVACIÓN?

Un análisis detallado sobre las **motivaciones para innovar** en el Tercer Sector muestra que la innovación se entiende principalmente como una herramienta de **eficiencia interna**, más que como un motor de transformación social o crecimiento.

MOTIVACIÓN PRINCIPAL PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE INNOVACIÓN



Motivaciones Principales para Innovar

1. La opción más elegida, un 39,2%, (118 entidades) es **“Mejorar la eficiencia de la entidad y los procesos internos”**. Esto confirma que el sector se siente “atrapado” en burocracia o procesos manuales lentos. Innovan para sobrevivir y aligerar carga de trabajo, no necesariamente para crear cosas nuevas, sino para hacer mejor lo que ya hacen.
2. El 21,3%, 64 entidades eligen **“Mejorar las vías de participación y adaptarse a los nuevos retos tecnológicos”**. Aquí vemos la presión del entorno ya que las entidades sienten que “no se pueden quedar atrás” y que necesitan nuevos canales para relacionarse con su base social.
3. El 19,6%, 59 entidades, innovan para **“Responder a las necesidades de las personas destinatarias y personalizar la atención”**. Sorprende que esta motivación (centrada en el beneficiario) sea la tercera opción, por detrás de la eficiencia (centrada en la organización), esto sugiere un sector más preocupado por su sostenibilidad operativa que por reinventar su intervención.
4. Solo 34 entidades, un 11,3%, ven la innovación como una palanca para **“Crecer como entidad y ser más competitivos”**.

Descripción

La innovación en el Tercer Sector tiene una motivación **introvertida y pragmática**. El principal motor para innovar (39%) es el deseo de reducir la burocracia y mejorar los procesos internos para ser más eficientes. Le sigue la necesidad de adaptación tecnológica (21%), empujada por el entorno. Curiosamente, la innovación centrada en **mejorar la atención directa al usuario** ocupa un tercer lugar (20%), lo que indica que las urgencias de gestión pesan hoy más que la transformación de la intervención social.

6.4. USO DE METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Los datos revelan que la innovación en el sector es mayoritariamente **intuitiva y no sistematizada**, con un desconocimiento generalizado de las metodologías ágiles que son estándar en otros sectores. Así, la situación del uso de metodologías revela la siguiente imagen:

Tecnologías y Herramientas de innovación

1. La respuesta más frecuente es devastadora ya que **134 entidades (un 44,5% casi la mitad del sector) admiten que “No utilizan ninguna me-**

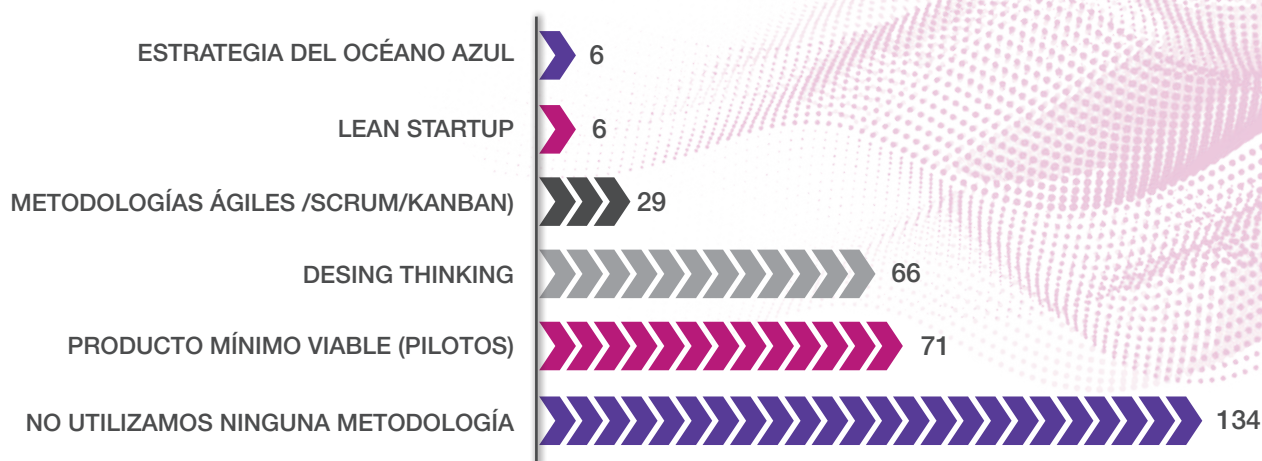
metodología o herramienta”. Esto confirma que la innovación, cuando ocurre, es fruto de la improvisación o del esfuerzo individual, no de un proceso estructurado. Sin metodología, es difícil replicar el éxito o escalar soluciones.

2. Las herramientas de innovación más populares son las que tienen que ver con probar cosas nuevas: el **Producto Mínimo Viable / Pilotos** (71 menciones, 23,6%) **es la práctica más extendida**, “lanzar un piloto” es algo que el sector entiende y practica bien; **Design Thinking** (66 menciones, 21,9%) **es utilizada por una de cada cinco entidades**, que emplean enfoques de diseño centrados en las personas. **Es un dato positivo, coherente con la misión social del sector.**
3. **Solo un 9,6%, 29 entidades, utilizan Metodologías Ágiles** (SCRUM, Kanban, Lean). Mientras que el mundo empresarial y tecnológico se mueve casi exclusivamente con metodologías ágiles para ser eficientes y flexibles, el Tercer Sector sigue gestionando proyectos con modelos tradicionales (o sin modelo). Esto explica la sensación de “lentitud” y burocracia que muchas entidades reportaron en la pregunta sobre motivaciones.
4. Metodologías como Lean Startup o Océano Azul son prácticamente desconocidas (6 menciones cada una, solo un 2%).

Descripción

El Tercer Sector innova ‘a mano’. El **45% de las entidades** opera sin ninguna metodología de innovación, gestionando los cambios por inercia o intuición. Del resto, destaca una preferencia por el **lanzamiento de pilotos (MVP)** y el **Design Thinking**, herramientas útiles para diseñar intervenciones. Sin embargo, existe una gran carencia en metodologías de **gestión eficiente (Agile/Scrum)**, utilizadas por menos del **10%** de las organizaciones, lo que lastra su capacidad para ejecutar esos proyectos de forma rápida y flexible.

USO DE METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



6.5. LA ENTIDAD, ¿QUÉ PROCESOS Y PRODUCTOS DE I+D+I HA IDO INCORPORANDO?

Los resultados son contundentes: existe un “desierto tecnológico” en el que la gran mayoría de las organizaciones no ha adoptado ninguna tecnología avanzada. La situación descrita es la siguiente:

Procesos y productos de I+D+i incorporados

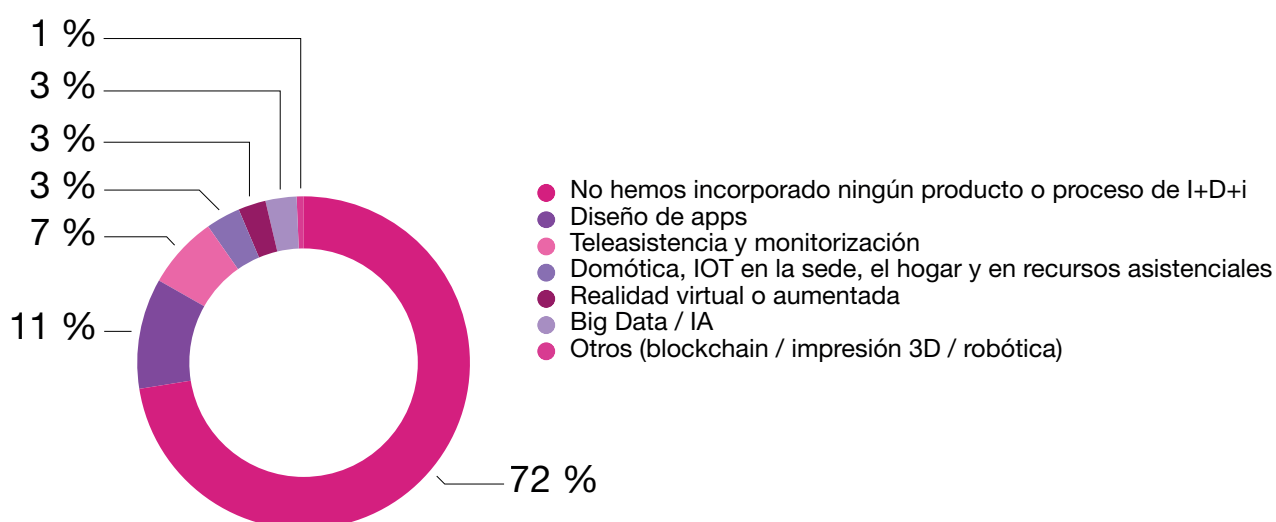
1. El dato más impactante es que **un 71,8%, 216 entidades**, afirman rotundamente que **“No hemos incorporado ningún producto o proceso de I+D+i”**. Esto sitúa a casi tres cuartas partes del sector en un nivel de “innovación cero” en cuanto a nuevas tecnologías disruptivas. Siguen operando con las herramientas tradicionales (web, email, office).
2. Entre las pocas que sí innovan, las **tecnologías elegidas son las más maduras y orientadas al servicio directo**: Diseño de Apps con un 10,6%, 32 entidades, han desarrollado aplicaciones móviles, probablemente para facilitar gestiones a usuarios o socios y la Teleasistencia y Monitorización, con 21 entidades que usan tecnología para cuidar a distancia. Esto es vital en el sector sociosanitario y muestra dónde está la prioridad real (cuidado de personas).

3. El resto de tecnologías que están transformando otros sectores tienen una presencia anecdótica aquí:
 - IoT (Internet de las Cosas): 10 entidades (3,3%).
 - Realidad Virtual/Aumentada: 8 entidades (2,7%).
 - Big Data / IA: Apenas suman 9 entidades entre ambas (< 3%). Esto confirma lo que vimos en la sección de datos: si no se recogen y analizan datos básicos, es imposible hacer Big Data o Inteligencia Artificial.
 - Blockchain / Impresión 3D / Robótica: Prácticamente inexistentes.

Descripción

El Tercer Sector vive ajeno a la Cuarta Revolución Industrial. El **72% de las entidades** no ha incorporado ninguna tecnología avanzada de I+D+i. La innovación tecnológica existente se concentra casi exclusivamente en el **desarrollo de Apps móviles (10%)** y soluciones de **Teleasistencia (7%)**, herramientas prácticas para la intervención social. Sin embargo, tecnologías disruptivas como la **Inteligencia Artificial, el Big Data o la Robótica** son prácticamente invisibles, utilizadas por menos del **3%** de las organizaciones, lo que abre una brecha enorme respecto a la eficiencia y capacidad de impacto que estas herramientas ofrecen en el sector privado.

PROCESOS Y PRODUCTOS DE I+D+I INCORPORADOS



6.6. ¿DISPONE VUESTRA ORGANIZACIÓN DE ALGÚN SISTEMA DE MEDICIÓN DE IMPACTO SOBRE LOS PARTICIPANTES Y USUARIOS CON RESPECTO A LA APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA SOCIAL O PROCESOS DE INNOVACIÓN?

Este indicador cierra el diagnóstico revelando una debilidad estructural: las entidades innovan (o lo intentan) por “fe”, pero raramente miden científicamente si esa innovación está mejorando realmente la vida de las personas. La situación de la medición de impacto se puede resumir con los siguientes datos:

Sistema de medición de impacto

1. El grupo mayoritario que supone **el 29,2% (88 entidades)** se encuentra en un “quiero y no puedo”. Afirman: **“Nos gustaría disponer de un sistema de medición, pero carecemos de los conocimientos para implementarlo”**. Existe conciencia de que es necesario medir, pero falta formación técnica en definición de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) y metodologías de evaluación de impacto social.
2. Un grupo casi idéntico al anterior, **28,6% (86 entidades)**, adopta una postura acrítica: **“No tenemos sistema de medición porque creemos que cualquier innovación es buena para la entidad”**. Esta

visión es peligrosa porque asume que la tecnología siempre es positiva, sin evaluar posibles efectos adversos (brecha digital, deshumanización del servicio) o ineficiencias de costes. Innovan a ciegas.

3. **El 35% aproximadamente (105)**, formado por un gran grupo de entidades, **no utiliza indicadores objetivos, sino que se basa en la “percepción o satisfacción expresada por los usuarios”**. Es una medición válida pero insuficiente ya que saber si al usuario “le gusta” una app no es lo mismo que medir si esa app “ha mejorado su calidad de vida”.
4. **Medición Profesional (6,3%)**. Solo una élite, el 6,3%, formada por 19 entidades afirma rotundamente que “Sí, disponemos de indicadores objetivos y un sistema de medición del impacto”. Solo el 6% del sector puede demostrar con datos que sus innovaciones funcionan.

Descripción

La cultura del dato y la medición de impacto es prácticamente inexistente en los procesos de innovación del Tercer Sector. El escenario se divide en tres tercios: un tercio que **no sabe cómo medir** (falta de formación), un tercio que **no cree necesario medir** (asume que innovar siempre es bueno) y un tercio que mide de forma **subjetiva** (satisfacción). Solo un exiguo **6%** de las entidades aplica una metodología científica con indicadores objetivos para validar si la tecnología social que implantan genera un cambio real en sus beneficiarios.

DISPONIBILIDAD DE SISTEMA DE MEDICIÓN DE IMPACTO SOBRE LA APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA SOCIAL O PROCESOS DE INNOVACIÓN



BLOQUE 7.

COMPETENCIAS DIGITALES Y CAPACITACIÓN DIGITAL DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN VUESTRA ENTIDAD

En este bloque se han pedido algunos datos al objeto de que permitan conocer mejor el nivel de capacitación y competencia digital de las personas que trabajan en las entidades participantes.

Este apartado resulta crucial porque la transformación digital no es una cuestión de ordenadores, sino de personas. Los datos revelan un sector de personas vinculadas a las entidades "Usuarías Básicas" que navegan bien pero que carecen de las competencias técnicas y de seguridad necesarias para un entorno profesional digitalizado. Así los resultados obtenidos son los siguientes:

1. **El 59,8% de los equipos tiene un nivel Básico** (saben mandar emails, usar Word y navegar por internet), es decir, el personal no es analfabeto digital, pero es un **"usuario pasivo"**, saben consumir tecnología, pero no saben configurarla, protegerla ni exprimirla para ser más productivos.
2. **Las entidades son muy fuertes en lo fácil y muy débiles en lo crítico.** Se dispone de equipos que saben compartir archivos (comunicación) pero no saben si lo están haciendo de forma segura (privacidad). Esta asimetría es la puerta de entrada perfecta para ciberataques.
 - Fortalezas: Comunicación (90%) y Búsqueda de Info (85%). Todo el mundo sabe usar WhatsApp y Google.
 - Debilidades: Seguridad (20%) y Resolución de Problemas (10%).
3. A pesar de la capacitación es un factor clave, al preguntar por la inversión en formación, el panorama es desolador. **El 43,2% invierte CERO euros (formación autodidacta) y el 39,9% depende de cursos gratuitos puntuales.** El 83% del

sector no profesionaliza su aprendizaje digital. Dependen de la curiosidad individual de cada trabajador. **Solo un 13% tiene un presupuesto asignado para formar a su plantilla.**

Descripción

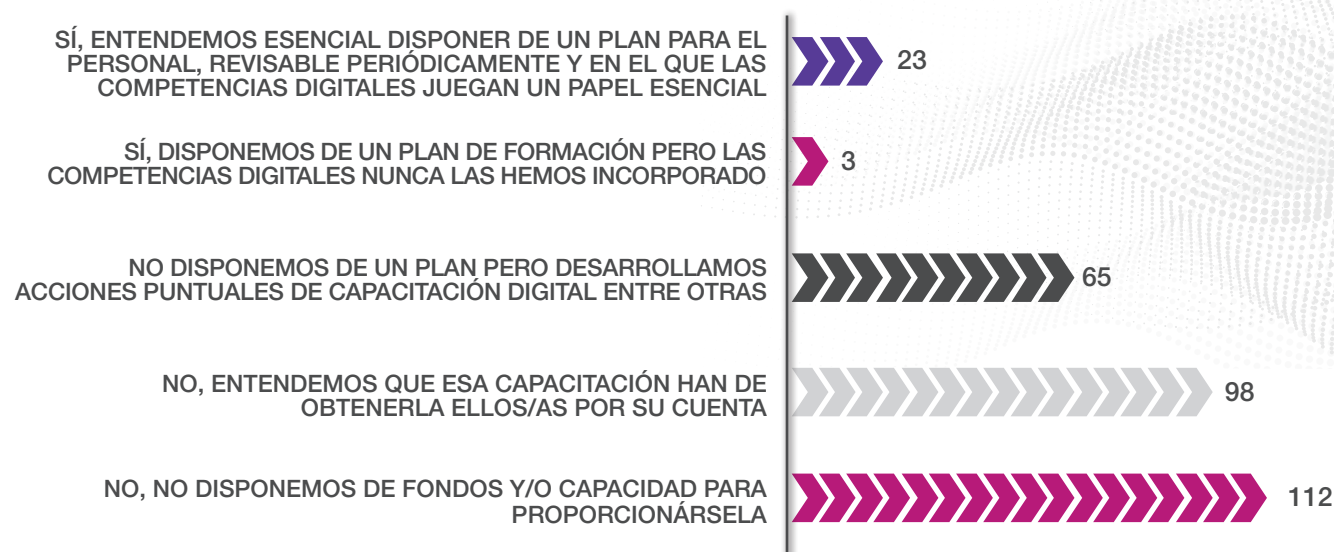
El capital humano del Tercer Sector se encuentra estancado en un nivel de **‘Usuario Básico’**. Si bien el personal se maneja con soltura en tareas de comunicación y navegación (90% de competencia alta), carece alarmantemente de habilidades técnicas críticas como la **Ciberseguridad (20%)** o el **Trabajo Colaborativo avanzado (45%)**.

Esta brecha de competencias se perpetúa por una falta crónica de inversión: el **83% de las entidades** no destina presupuesto propio a la formación digital, confiando el reciclaje profesional al autodidactismo o a cursos gratuitos esporádicos. Sin un plan de capacitación reglado, es imposible que la plantilla dé el salto de ‘usar la tecnología’ a ‘transformar la entidad con tecnología’.

7.1. ¿DISPONÉIS DE UN PLAN DE FORMACIÓN PERIÓDICO QUE INCLUYE ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA COMPETENCIA DIGITAL DEL EQUIPO DE TRABAJO?

Los datos confirman que el desarrollo del talento digital es la “hermana pobre” de las estrategias del Tercer Sector, la inmensa mayoría de las entidades carece de una hoja de ruta para capacitar a sus equipos y los datos obtenidos lo confirman.

DISPONIBILIDAD DE UN PLAN DE FORMACIÓN DIGITAL



Plan de formación periódico

1. **La respuesta más numerosa 37,2% (112 entidades) es un “No”** rotundo justificado por la carestía: “No hay presupuesto ni tiempo para la formación”. Las entidades operan al límite de su capacidad. La formación se ve como un coste o una pérdida de tiempo productivo, no como una inversión estratégica.
2. Casi **un tercio del sector 32.6% (98 entidades) admite que “cada persona se forma por su cuenta (autodidacta)”**. Esto genera una brecha interna enorme, la entidad depende de la voluntad individual de cada trabajador para actualizarse, creando equipos con velocidades muy dispares y sin estándares comunes de trabajo.
3. Un **21,6%, 65 entidades, realizan acciones “puntuales cuando surge una necesidad”** (ej. un curso rápido al comprar un nuevo software). Es mejor que nada, pero sigue siendo una gestión “apagafuegos” sin visión a largo plazo.
4. **Solo una minoría de 23 entidades (7,6%) cuenta con un “plan de formación anual”** que integre competencias digitales de forma estructurada.

Descripción

La capacitación digital en el Tercer Sector está marcada por la **improvisación y la falta de inversión**. El **70% de las entidades** (suma de falta de recursos + autodidactas) abandona a sus trabajadores a su suerte en materia de aprendizaje tecnológico. No existen planes de carrera ni actualizaciones periódicas. El modelo predominante es el **autodidactismo forzoso**, donde el trabajador aprende por su cuenta para sobrevivir al cambio digital, o la formación reactiva y puntual. Solo un exiguo **7,6%** de las organizaciones gestiona el talento digital de forma profesional con un plan anual estructurado.

7.2. ¿EN CUÁLES DE LAS SIGUIENTES ÁREAS DIGITALES, CONSIDERÁIS PRIORITARIO QUE EL EQUIPO DE PROFESIONALES DE LA ENTIDAD RECIBA FORMACIÓN? MARCAD TANTAS COMO CONSIDERÉIS

Las respuestas a esta pregunta son muy coherentes con las carencias detectadas en los bloques anteriores. Las entidades piden formación “para sobrevivir” y “para ser visibles” y se pueden diferenciar varias áreas preeminentes.

Prioridades Formativas del Sector

La demanda número 1, de **un 70%, es “Herramientas de productividad (Office 365, Google Workspace...)”**.

El sector quiere ser más eficiente en lo básico. Piden saber usar bien el Excel, el correo y la nube para dejar de perder tiempo en tareas administrativas manuales. Es una demanda de “supervivencia operativa”.

La segunda gran prioridad, con **un 61%, es “Estrategias de comunicación y marketing digital”**. Las entidades necesitan fondos y base social. Saben que deben estar en redes (Instagram/Facebook), pero como se ha visto, muchas se sienten “agobiadas” por ello, y piden formación para convertir esa carga en resultados.

Un grupo importante (**entre el 45 y el 46%**) pide formación en **“Seguridad/RGPD” y “Trabajo Colaborativo/Remoto”**. Esto responde directamente a los agujeros de seguridad detectados (uso de WhatsApp, equipos personales, falta de backups). Las entidades son conscientes de su vulnerabilidad y quieren arreglarla.

El 40% pide formación en “Gestión de bases de datos y CRM”. Coincide con el hecho de que muchas entidades aún gestionan usuarios en papel o Excel y quieren dar el salto profesional.

No sorprende que los temas más avanzados como Analítica de Datos (10%), Metodologías Ágiles (16%) o Accesibilidad Web (8%) tengan una demanda marginal. El sector aún está luchando con lo básico y no tiene ancho de banda mental para temas avanzados.

Descripción

Las prioridades formativas del Tercer Sector son **pragmáticas y urgentes**. Las entidades no piden formación en tecnologías futuristas (IA, Blockchain), sino que claman por dominar las herramientas de su día a día: **Office 365 y Redes Sociales**. El 70% quiere mejorar su productividad ofimática y el 60% su marketing. Existe también una preocupación creciente por la **Ciberseguridad (46%)**, reconociendo la necesidad de protegerse mejor. En resumen, el plan de formación ideal para el sector hoy sería un curso práctico de **“Eficiencia, Comunicación y Seguridad Básica”**.



Las prioridades formativas del sector son claras: dominar herramientas básicas, mejorar la comunicación digital y reforzar la seguridad para ganar eficiencia.



7.3. ¿CREÉIS QUE, COMO ENTIDAD, ESTÁIS ATRAYENDO EL TALENTO ADECUADO DE PROFESIONALES CON LA SUFICIENTE CAPACITACIÓN DIGITAL?

Los datos reflejan una crisis de talento en el sector, provocada por una “tormenta perfecta” de salarios bajos y perfiles difíciles de encontrar. En este escenario se analiza cómo es la creencia sobre la capacidad de atracción de talento.

Atracción de Talento

1. La principal, un 38,2%, causa de la falta de talento es estructural, ya que **115 entidades** afirman que **“No pueden competir económicamente con las empresas”**. Los perfiles tecnológicos (analistas de datos, community managers, expertos en seguridad) tienen salarios altos en el mercado privado. El Tercer Sector, con sus limitaciones presupuestarias, no puede pagar lo que vale ese talento, quedándose fuera de la “guerra por el talento”.
2. Casi un tercio del sector, un 31,9%, (96 entidades) señala la dificultad de **“encontrar perfiles que aúnen capacidad social y técnica”**. No basta con ser un buen técnico; hay que tener sensibilidad social. Encontrar a alguien que sepa programar o gestionar datos y que, además, entienda la intervención social y acepte un salario ajustado, es extremadamente difícil.
3. **Un 17,9%, 54 entidades**, admiten que el problema es interno: **“Priorizamos las competencias sociales sobre las digitales al contratar”**. Ante la duda, se contrata al buen trabajador social, aunque no sepa usar la tecnología. Esto perpetúa la baja madurez digital de los equipos, ya que no entra “sangre nueva” con habilidades tecnológicas.

PERCEPCIÓN DE LA ATRACCIÓN DE TALENTO CON CAPACITACIÓN DIGITAL



4. Solo **25 entidades, un 8,3%**, creen que son **“atractivas para el talento digital”**. Probablemente son las grandes organizaciones con marca fuerte y capacidad de pagar salarios de mercado.

Descripción

El Tercer Sector sufre una **fuga de talento digital antes incluso de contratarlo**. El **70% de las entidades** reconoce su incapacidad para atraer perfiles tecnológicos, ya sea por la **imposibilidad de pagar salarios de mercado (38%)**, o por la dificultad de encontrar profesionales ‘híbridos’ con sensibilidad social y técnica (32%). A esto se suma un sesgo cultural en casi el **18%** de las organizaciones, que siguen contratando perfiles puramente asistenciales, sin valorar la competencia digital, perpetuando así la brecha de habilidades en sus plantillas.

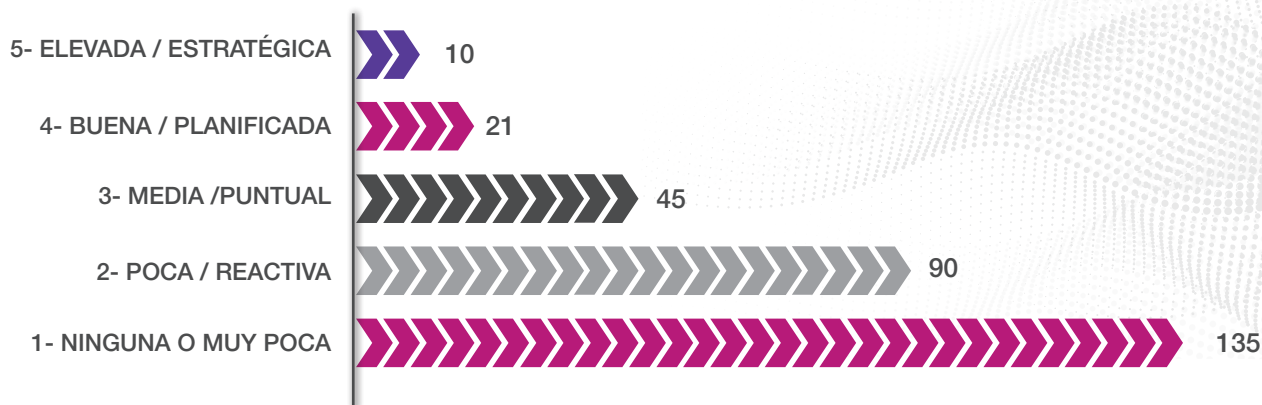
7.4. VALORA DEL 1 AL 5 LA DEDICACIÓN DE LA ENTIDAD EN TIEMPO EFECTIVO E INVERSIÓN PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN COMPETENCIAS DIGITALES.

Los datos obtenidos reflejan una importante falta de inversión. El gráfico resultante es muy revelador: muestra una pirámide invertida donde la base (la falta de inversión) es enorme y la cúspide (la excelencia) es minúscula.

Dedicación en tiempo e inversión a la capacitación digital

1. El resultado es el de un suspenso generalizado (75%), si consideramos las valoraciones 1 y 2 como un “suspenso” en gestión de personas: el 44,9% de las entidades (135) se sitúa en el escalón más bajo y admiten no invertir prácticamente nada. Un 29,9% (90 entidades) hace lo mínimo indispensable. **Tres de cada cuatro entidades no dedican recursos reales a formar a su gente. Esto explica por qué el aprendizaje es autodidacta en el análisis anterior.**
2. Un **15%** (45 entidades) se sitúa en el nivel medio, **realizando inversiones puntuales, pero no sistémicas**.
3. Solo el 10% del sector aprueba con nota: Buena /Planificada es el 7% (21 entidades) y Elevada/Estratégica apenas un 3,3% (10 entidades) considera que realiza una “elevada dedicación y gran inversión periódica”.

VALORACIÓN (1-5) DE LA INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN DIGITAL



Descripción

La inversión económica en capacitación digital es el gran talón de Aquiles del Tercer Sector. El **75% de las entidades** suspende en este indicador, reconociendo una dedicación '**nula o escasa**'. Esta falta de presupuesto perpetúa la brecha de habilidades y obliga a los equipos a formarse por su cuenta, fuera del horario laboral. Solo una élite muy reducida (**3%**) apuesta decididamente por la formación continua como pilar de su estrategia, invirtiendo recursos de manera periódica y elevada.

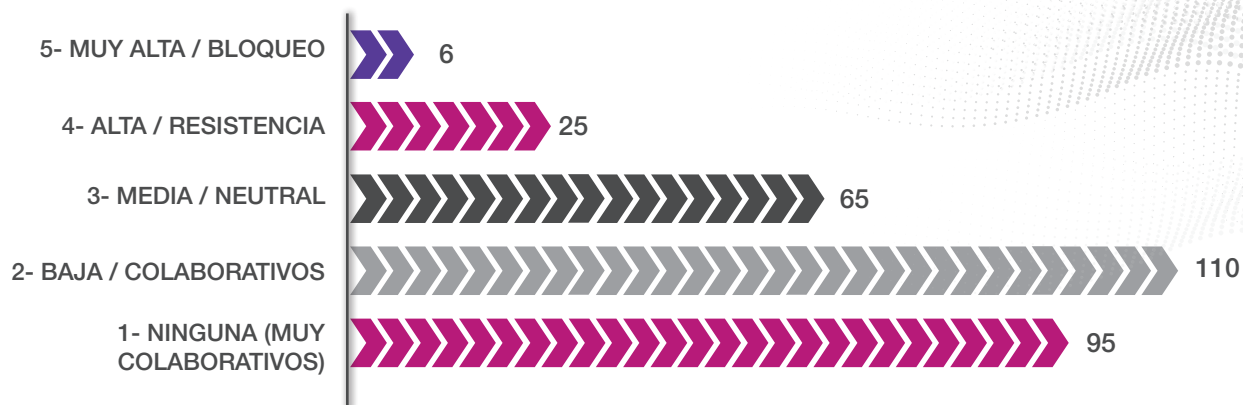
7.5. VALORA DEL 1 AL 5 LA RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES DE LA ENTIDAD PARA CAPACITARSE EN COMPETENCIAS DIGITALES

El resultado es muy esperanzador y rompe un mito: el problema no son las personas. Los datos muestran una plantilla mayoritariamente dispuesta a aprender, lo que contrasta, dolorosamente, con la falta de inversión que se ha puesto de manifiesto con los resultados de la pregunta anterior. Así el mapa de la actitud de los equipos ante la capacitación digital se resume como sigue.

Actitud ante la capacitación digital

La gran mayoría, un 68%, de las entidades reporta una resistencia baja o nula: **Ninguna resistencia** es señalada por el **31,6%** (95 entidades) describe a sus equipos como "muy colaborativos y ágiles"; **Baja resistencia es identificada por el 36,5%** (110 entidades) observa una buena predisposición. Casi 7 de cada 10 organizaciones cuentan con equipos receptivos, que no ven la tecnología como una amenaza, sino que están abiertos a adquirir nuevas competencias.

VALORACIÓN (1-5) DE LA RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES A LA CAPACITACIÓN DIGITAL



Un **21,6%** (65 entidades) se sitúa en el punto medio. Aquí es donde suele haber “velocidades distintas”: una parte del equipo tira del carro y otra se muestra más pasiva, pero sin bloquear.

Resistencia Activa (10%): Solo una minoría, el 10%, reporta problemas graves de actitud, tanto de **Alta resistencia, con un 8,3%** (25 entidades), como de **Muy Alta / Bloqueo, con apenas un 2,0%** (6 entidades) que viven una situación de conflicto o rechazo frontal a la digitalización.

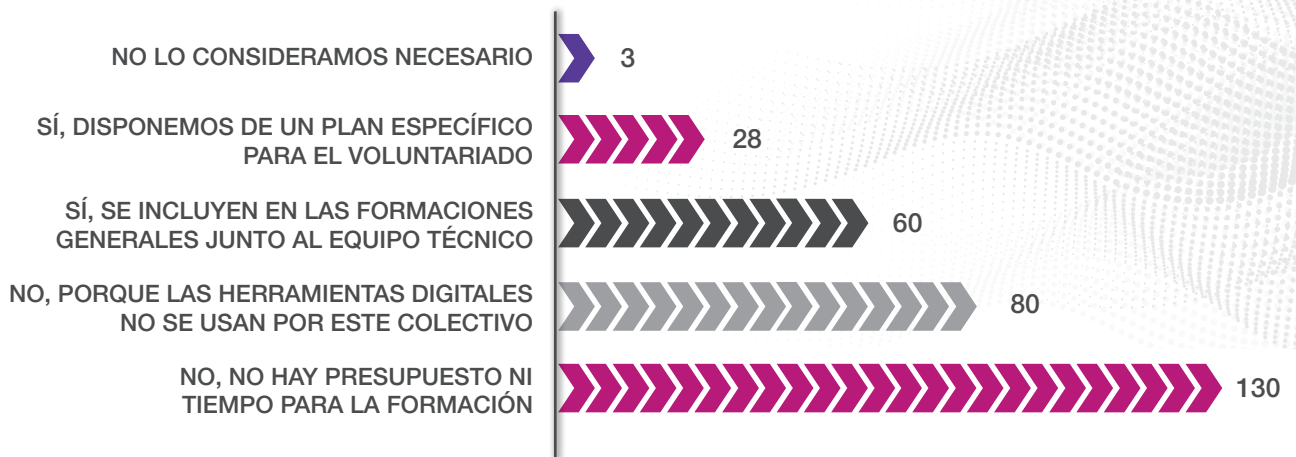
Descripción

Existe una **paradoja dramática** en la gestión del talento digital del Tercer Sector. Mientras que el **68% de las plantillas muestra una actitud proactiva y colaborativa** (baja resistencia) para aprender nuevas competencias, el **75% de las entidades invierte ‘poco o nada’** en su formación (según se evidenció en la pregunta anterior). Es decir, **el freno a la transformación digital no son las personas, sino los presupuestos**. Los trabajadores del sector social quieren digitalizarse, pero las organizaciones no les están facilitando los medios, ni el tiempo, para hacerlo, obligándoles al autodidactismo.

7.6. ¿DISPONÉIS DE UN PLAN DE FORMACIÓN PERIÓDICO QUE INCLUYE ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA COMPETENCIA DIGITAL DE COLABORADORAS/ES Y VOLUNTARIADO?

Los datos revelan una brecha dentro de la brecha. Si la formación del personal contratado ya resulta deficiente, la del voluntariado es prácticamente inexistente, lo que margina a este colectivo de la transformación digital de la entidad.

DISPONIBILIDAD DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA LAS PERSONAS VOLUNTARIAS



Plan de formación de colaboradoras/es y voluntariado

1. La respuesta mayoritaria, un 43,2% (130 entidades), es un “No” rotundo por **falta de presupuesto y tiempo**. El voluntariado es la fuerza laboral invisible. Se asume su participación, pero no se invierte en capacitarlos para que puedan usar las herramientas digitales de la entidad, limitando su potencial de ayuda a tareas manuales o presenciales.
2. **Un 26,6%, 80 entidades** afirman que no lo forman porque **“este colectivo no usa herramientas digitales”**. Esto puede esconder una profecía autocumplida: no usan herramientas porque no saben usarlas o no se les da acceso, y como no las usan, no se les forma. Además, esto expulsa del voluntariado a personas mayores que podrían colaborar online si se les facilitara y enseñara cómo hacerlo.
3. **Un 20%** (60 entidades) aplica la buena práctica de **incluir al voluntariado en las formaciones generales** junto al equipo técnico. Es un modelo inclusivo que cohesiona a la organización.
4. Solo **28 entidades** (menos del 10%) tienen un **plan específico** diseñado para las necesidades digitales del voluntariado.

Descripción

El voluntariado es el gran olvidado en la estrategia digital del Tercer Sector. El **70% de las entidades** (suma de falta de recursos + no uso) no ofrece ninguna capacitación digital a sus voluntarios. Esto crea una **fuerza laboral de dos velocidades**: un equipo técnico que intenta digitalizarse y una base social de voluntarios que se queda analógica. Esta falta de inversión impide aprovechar el potencial del **voluntariado digital** (personas que podrían ayudar desde casa gestionando redes, datos o ciberactivismo) y excluye a aquellos colaboradores con menos competencias tecnológicas.

7.7. ¿EN CUÁLES DE LAS SIGUIENTES ÁREAS DIGITALES CONSIDERÁIS PRIORITARIO QUE EL EQUIPO DE COLABORADORAS/ES Y VOLUNTARIADO DE LA ENTIDAD RECIBA FORMACIÓN? MARCAD TANTAS COMO CONSIDERÉIS

Los datos muestran una clara diferencia de enfoque respecto al personal contratado: mientras que al personal se le pide “eficiencia” (Office, CRM), al voluntariado se le pide “conexión” (Redes, Trabajo en equipo). Así se ha elaborado, siguiendo el mismo procedimiento anterior, las prioridades formativas para el voluntariado que son las siguientes.

Priorización de formación digital para colaboradoras/es y voluntariado

1. La prioridad absoluta, **un 55%**, (165 menciones) es formar al voluntariado en **“Estrategias de comunicación y marketing digital (RRSS)”**. Las entidades ven en sus voluntarios a sus mejores altavoces. Quieren que sepan mover las redes sociales, compartir campañas y dar visibilidad a la causa. Es una visión del voluntario como “activista digital”.
2. En segundo lugar, **un 50%**, (150 menciones) está el **“Trabajo colaborativo y herramientas en la nube” (Drive, Teams, Zoom)**. Esta respuesta presenta una clara lógica, ya que el voluntariado muchas veces no está físicamente en la oficina (hacen trabajo de campo en sus horas libres) y necesitan saber conectarse a una reunión online o editar un documento compartido para poder ayudar a distancia.
3. Un tercio de las entidades, **un 35%**, **señala la importancia de formarles en “Seguridad y Protección de Datos”**. Dado que los vo-

PRIORIDADES PARA EL FORMACIÓN DIGITAL DEL VOLUNTARIADO



luntarios a menudo usan sus propios dispositivos (BYOD) y acceden a datos sensibles, formarlos en ciberseguridad es vital para cerrar la brecha de riesgo que detectamos en preguntas anteriores.

4. A diferencia del personal contratado, donde la ofimática era la reina (70%), aquí la “Productividad básica (Office)” cae al cuarto puesto (30%). **Al personal voluntario no se le pide tanto “picar datos” en Excel como colaborar y comunicar.**

Descripción

El perfil digital deseado para el voluntariado es el de un **‘Conector Seguro’**. Las entidades priorizan capacitarlos en **Redes Sociales (55%)** y **Herramientas Colaborativas (50%)**, buscando que puedan trabajar en equipo desde cualquier lugar y dar visibilidad a la causa. Sin embargo, existe una demanda latente importante en **Ciberseguridad (35%)**, reconociendo que el voluntariado, al usar dispositivos personales, es un eslabón débil en la cadena de seguridad que debe ser reforzado.

7.8. VALORA DEL 1 AL 5 LA DEDICACIÓN DE LA ENTIDAD EN TIEMPO EFECTIVO E INVERSIÓN PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL COLABORADOR Y VOLUNTARIADO EN COMPETENCIAS DIGITALES

Este indicador es el más bajo de todo el diagnóstico. Cierra el bloque de talento confirmando una realidad

incómoda: las entidades dependen del voluntariado, pero no invierten en él.

Dedicación en tiempo e inversión en capacitación digital del voluntariado

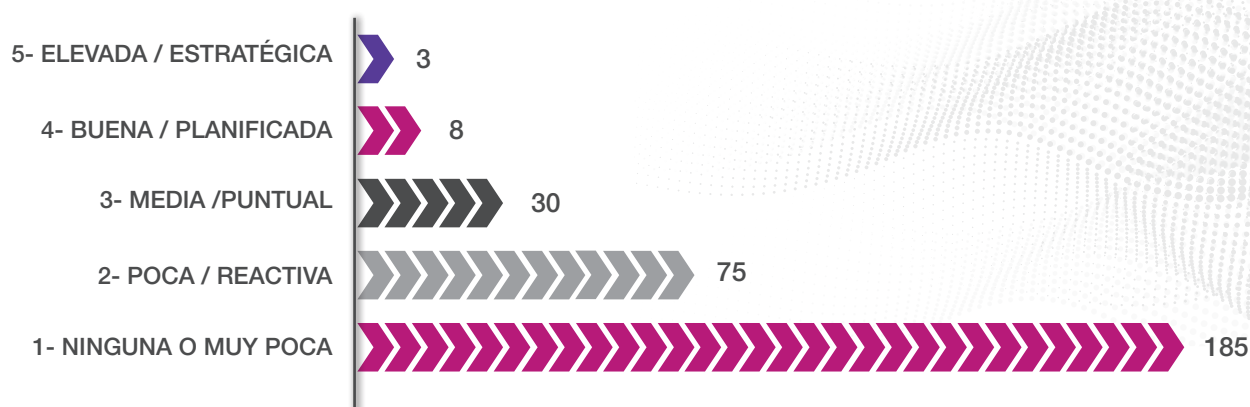
Si sumamos los dos niveles inferiores se alcanza **un 86%** en una situación crítica: el **61,5%** de las entidades (185) admite que su **inversión es prácticamente nula** y un **24,9%** (75 entidades) **invierte de forma marginal**. Es decir, **casi 9 de cada 10 entidades esperan que el voluntariado venga “aprendido de casa”**. No se destinan recursos a su alfabetización digital o al uso de herramientas corporativas.

Apenas un **3,7%** del sector (suma de niveles 4 y 5) **realiza una inversión seria y periódica** en formar a sus colaboradores. Son la excepción que confirma la regla del “coste cero” asociado al voluntariado.

Descripción

La capacitación digital del voluntariado es el **punto ciego financiero** del sector. Con un **86% de las entidades invirtiendo ‘poco o nada’**. El mensaje implícito es que el voluntariado debe ser autosuficiente tecnológicamente. Esto contrasta con la alta demanda de que las personas voluntarias actúen como ‘embajadores en redes sociales’ (vista en la pregunta anterior). Se les pide que comuniquen y colaboren online, pero no se les dan los recursos para hacerlo de forma segura y profesional.

VALORACIÓN (1-5) DE LA INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN DIGITAL DEL VOLUNTARIADO



AUTOVALORACIÓN GLOBAL DE VUESTRA MADUREZ DIGITAL

Se ha pedido que, en términos generales, y como conclusión de la encuesta, se valore la situación de las entidades participantes, en términos de madurez digital.

VALORAROS COMO ENTIDAD EN TÉRMINOS DE MADUREZ DIGITAL. SEGÚN EL MODELO CONCEPTUAL DE ESTA HERRAMIENTA DIAGNÓSTICA, ESTABLECEMOS CUATRO NIVELES DE MADUREZ DIGITAL

NIVEL 1 (BYTE). Entidades tecnológicamente lentas, apenas han implantado procesos de transformación digital, tienen una experiencia muy limitada en innovación. Su actividad se inclina hacia procesos sencillos o muy focalizados, sin apenas aplicación de un enfoque externo a la planificación estratégica. Uso muy limitado o inexistente de los canales de interacción online con usuarios, utilizando pocos programas de comunicación y marketing. Suelen presentar resistencias internas severas a la implantación de procesos de digitalización o transformación digital, apenas se valora su utilidad.

NIVEL 2 (KILOBYTE). Son entidades con una mayor práctica digital, han implantado con más o menos éxito algún proceso digital. Tienen una predisposición a invertir en infraestructura digital, pensando en la rentabilización de los procesos de ganancia de mercado, esto es, retornos de acciones de marketing digital y canales de interacción con clientes y usuarios. La mayor parte de estas entidades son capaces de llegar a priorizar procesos de digitalización enfocados a la prestación de un servicio o proyecto, pero no profundizan sobre las relaciones con los destinatarios/participantes en el entorno digital. En ocasiones les cuesta sostener estos procesos dada la falta de planteamiento global estratégico,



El 71% del sector se sitúa en niveles bajos de madurez digital, evidenciando una transformación aún incompleta, reactiva y poco integrada



se abandonan con cierta frecuencia, casi con la misma rapidez que se implantan. No se presentan resistencias internas significativas, a la digitalización, aunque tampoco apoyos.

NIVEL 3 (MEGABYTE). Las organizaciones en este segmento son significativamente más aptas para colaborar interna y externamente para permitir la práctica y la innovación digital. Estas entidades enfatizan la experiencia general de los destinatarios, sus impresiones en relación a sus propias señas de identidad (las de la entidad), sobre el impacto de una acción e intervención individual intrínsecamente. Estas entidades, más que cualquier otra, reportan una coordinación sólida y una comunicación continua entre el objeto de la entidad, marketing y tecnología digital. Suelen presentar apoyos internos para la implantación de procesos de digitalización.

NIVEL 4 (GIGABYTE). Representando habitualmente un segmento menor, estas organizaciones reportarán un fuerte crecimiento de la actividad y tienden a estar puramente o fuertemente centradas en el ámbito online. En gran medida están más capacitadas que el promedio, en todas las funciones de comunicación e incidencia y desarrollo de intervención en medios digitales, incluida la gestión de proyectos, información de los receptores / usuarios y marketing directo. La siguiente oportunidad de crecimiento para estos expertos digitales es eliminar la separación entre el mundo digital y el físico en lo que a su objeto y gestión se refiere. Han de vigilar en todo caso la sobre estimulación digital de la entidad o el exceso y solapamiento de sistemas digitales.

Este resultado es la “foto final” que resume cómo se ve el sector a sí mismo tras haber respondido a todas las preguntas anteriores sobre infraestructura, procesos, datos y personas.

Percepción de la digitalización de las entidades

1. Más de la mitad del sector, **un 53,2%**, (160 entidades) se sitúa en el **Nivel 2 (KILOBYTE) o Adoptadores**. Son entidades que ya no son analógicas (usan email, redes sociales, tienen

web), pero cuya digitalización es **desordenada y reactiva**. Tienen herramientas, pero no están integradas. Es el nivel de la “digitalización de supervivencia”.

2. Casi una de cada cinco entidades, **un 18,3%**, (55 entidades) reconoce estar aún en el **Nivel 1 (BYTE) o Escépticos**. Entidades donde el papel sigue dominando, la resistencia al cambio es alta o los recursos son mínimos. Están en riesgo de exclusión digital operativa.
3. Un grupo relevante, **el 23,3%**, (70 entidades) ha logrado escalar al **Nivel 3 (MEGABYTE) o Colaboradores**. Estas organizaciones tienen procesos definidos, usan la nube de forma segura y empiezan a gestionar datos. Son el referente alcanzable para la mayoría.
4. Solo una minoría muy reducida, **el 5,3%**, (16 entidades) alcanza el **Nivel 4 (GIGABYTE) o Diferenciadores**. Son las entidades que innovan, usan datos para predecir, tienen seguridad robusta y cultura de aprendizaje continuo.

Descripción

El Tercer Sector se percibe a sí mismo mayoritariamente en una fase de **Adaptación a lo Digital**. El **53% de las entidades** se ubica en el nivel **KILOBYTE**, caracterizado por tener acceso a la tecnología, pero carecer de estrategia y procesos integrados. Si sumamos el **18%** que aún está en nivel inicial (BYTE), concluimos que **el 71% del sector opera con una madurez digital baja o muy baja**. Solo un **28%** de las organizaciones ha logrado cruzar el umbral hacia una gestión profesionalizada y eficiente (MEGABYTE/GIGABYTE), demostrando que la transformación digital es, hoy por hoy, una asignatura pendiente para la gran mayoría.

AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DIGITAL





CONFRONTACIÓN DE VARIABLES. HIPÓTESIS BÁSICAS DE TRABAJO

Una vez terminado el análisis de las respuestas a la encuesta, parece pertinente realizar un proceso de refutación/validación de varias hipótesis que pueden tener sentido para conocer más en profundidad la realidad relativa a la situación de la digitalización de las entidades del Tercer Sector participantes en el proceso.

A priori, se pueden formular una serie de hipótesis de trabajo básicas basadas únicamente en la percepción exterior, ajena a los resultados del proceso de encuesta, y de manera intuitiva.

Atendiendo a los criterios de la actividad, tamaño y ubicación geográfica, se ha realizado la formulación de las hipótesis en relación con el grado de digitalización de las entidades.

Las hipótesis así formuladas, son las siguientes:

1. El estado de digitalización de las entidades ¿depende de la actividad que realizan o es independiente de este?
2. ¿Existe relación entre el tamaño de la entidad y su nivel de madurez digital? (Es muy probable que las grandes sean más «Megabyte» y las pequeñas más «Kilobyte»)
3. ¿Existen diferencias significativas en la digitalización de las entidades por razón de su ubicación geográfica?

Para cada una de las hipótesis formuladas se procede, seguidamente, a su refutación empleando para ello el contraste de los datos obtenidos como respuesta de la encuesta realizada.

MADUREZ DIGITAL POR ÁMBITO DE ACTUACIÓN

El ámbito de trabajo condiciona las necesidades tecnológicas y el ritmo de digitalización de las entidades



La madurez digital no depende solo de la tecnología, sino del tipo de actividad, la complejidad operativa y la presión organizativa

1. EL ESTADO DE DIGITALIZACIÓN DE LAS ENTIDADES ¿DEPENDE DE LA ACTIVIDAD QUE REALIZAN O ES INDEPENDIENTE DE ESTE?

La hipótesis se confirma: **el “qué hacen” determina en gran medida “cómo de digitales son”**. Al confrontar los resultados obtenidos del *Ámbito de Actuación* con el *Índice de Madurez Global* calculado, se observan diferencias estructurales muy marcadas.

Cruce de Datos: Madurez Digital por Ámbito de Actuación

- **Salud e Investigación (Líderes - 48,5 pts):** Las entidades del ámbito sanitario rozan el aprobado (48,5), situándose casi **17 puntos por encima del promedio global**. Esto es así porque manejan historiales clínicos con información y datos sensibles que obligan, por ley (LOPD/RGPD), a tener sistemas seguros y digitalizados. No pueden permitirse tener expedientes médicos en “post-its”. Además, los protocolos médicos son universales, lo que facilita la adquisición de software estándar.
- **Cooperación Internacional (Avanzados - 42,0 pts):** En este caso es la distribución geográfica del personal la clave que determina la madurez digital. No se puede gestionar un proyecto en Senegal desde Madrid con papel y lápiz. Por consiguiente, tanto la necesidad de comunicación remota, como la de atender a la justificación económica de fondos a grandes financiadores (AECID, UE), les ha forzado a digitalizarse antes.
- **Discapacidad y Dependencia (En el Promedio - 32,0 pts):** Las entidades sociales de discapacidad y dependencia representan el grueso de la muestra y clavan el promedio del sector. Aunque son entidades grandes y estables (tienen recursos), su actividad es **física e intensiva en mano de obra** (cuidadores, monitores, residencias). La digitalización ha llegado a la administración (contabilidad y nóminas), pero no ha penetrado en la intervención directa (el cuidado sigue siendo analógico).
- **Inclusión Social (Rezagados - 26,5 pts):** Es el nivel que se da en las entidades que trabajan en la emergencia social (pobreza, sin hogar). Cuando la prioridad es dar de comer o buscar techo hoy,

digitalizar procesos para mañana parece un lujo. Además, como los perfiles de las personas usuarias son muy heterogéneos y hay falta de homogeneización global en esta atención, se dificulta estandarizar procesos.

Conclusión de la Confrontación

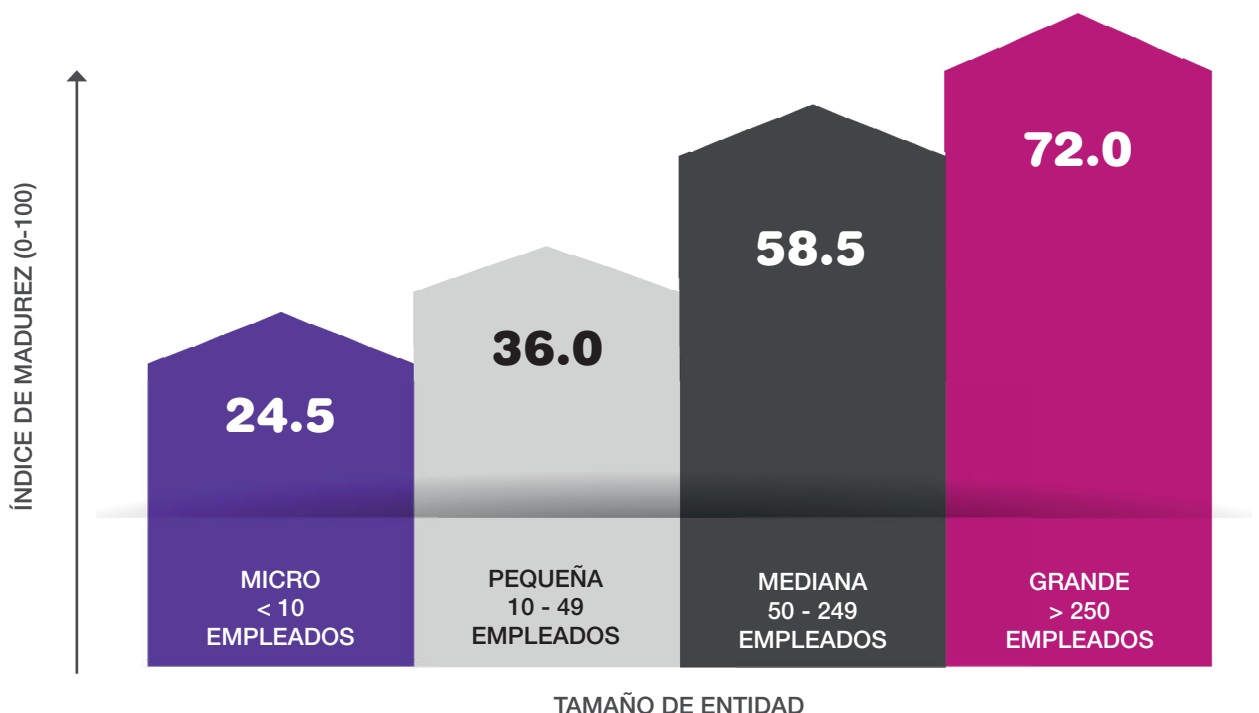
No existe un solo «Tercer Sector» digital, sino varios. Mientras que el ámbito de la **Salud** se acerca a estándares empresariales impulsado por la regulación y la sensibilidad del dato, y el de la **Cooperación** lo hace por pura necesidad logística, el subsector mayoritario de **Acción Social (Discapacidad e Inclusión)**, sufre un **retraso estructural**.

Este hallazgo es vital para la estrategia: no se puede aplicar la misma receta de transformación a una entidad de investigación médica (que necesita Big Data e IA) que a un comedor social (que necesita primero digitalizar el registro de usuarios y dejar el papel).

2. ¿EXISTE RELACIÓN ENTRE EL TAMAÑO DE LA ENTIDAD Y SU NIVEL DE MADUREZ DIGITAL? (ES MUY PROBABLE QUE LAS GRANDES SEAN MÁS ‘MEGABYTE’ Y LAS PEQUEÑAS MÁS ‘KILOBYTE’)

De la interpretación del gráfico puede concluirse que la hipótesis formulada es correcta y los datos confirman con rotundidad que existe

LA BRECHA DE ESCALA: MADUREZ DIGITAL SEGÚN TAMAÑO DE LA ENTIDAD



una **correlación directa y positiva** entre el tamaño de la entidad y su madurez digital.

La Escalera de la Madurez: Del “Kilobyte” al “Megabyte”

- **Las Micro (La Trampa del Kilobyte - 24,5 pts):** Más de la mitad del sector (**53%**) son Microentidades (<10 empleados) y obtienen una puntuación muy baja (**24,5**). Están atrapadas en la supervivencia. El director suele ser también el captador de fondos y el administrativo. No hay «ancho de banda» mental ni financiero para la estrategia digital. Viven al día.
- **De Pequeña a Mediana (El salto estructural):** Destaca el salto más grande del gráfico. De una entidad **Pequeña (36 pts)** a una **Mediana (58,5 pts)** la madurez se dispara más de **22 puntos**. Este es el momento en que la estructura cambia. Al superar los 50 empleados, la entidad suele contratar a un Gerente o Director/a de Operaciones y, a veces, a una persona con perfil técnico informático. Ese rol profesionalizado es el catalizador que permite documentar procesos y adquirir software especializado.
- **Las Grandes (La Élite Megabyte - 72,0 pts):** El 5% de entidades Grandes (>250 empleados) juega en otra liga (**72 pts**). Y juegan con la ventaja que ofrecen las economías de escala. Pueden amortizar un ERP con un coste de 50.000€ entre muchos proyectos, tienen departamentos de IT y RRHH, y pueden negociar licencias por volumen.

Conclusiones de la Confrontación

El tamaño importa, y mucho. Los datos confirman una **brecha digital interna** brutal: una entidad Grande es, de media, **tres veces más madura digitalmente** (72,1 pts) que una Micro Entidad (24,5 pts). Esto valida la teoría del ‘Minifundismo’ como freno a la innovación.

La transformación digital no es democrática en el Tercer Sector; es censitaria. Las soluciones corporativas estándar (Salesforce, SAP, Microsoft 365 Enterprise) están diseñadas para las necesidades y presupuestos de las Medianas y Grandes (el 23% del sector). El gran reto es encontrar soluciones ‘ligeras’ y colaborativas para el **76% de Micro y Pequeñas entidades** que no pueden (ni deben) imitar a las grandes.”



El tamaño condiciona decisivamente la madurez digital: las entidades grandes triplican a las micro, evidenciando el minifundismo como freno innovador.



3. ¿EXISTEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LA DIGITALIZACIÓN DE LAS ENTIDADES POR RAZÓN DE SU UBICACIÓN GEOGRÁFICA?

El resultado de la confrontación de datos realizada demuestra que la hipótesis es correcta y los datos confirman que hay un Efecto “Capitalidad” y “Hub Económico”. Se observa una **brecha digital territorial** clara. Las entidades ubicadas en los grandes polos económicos (**Madrid, Barcelona, Bizkaia**) presentan índices de madurez digital sistemáticamente superiores a la media (acercándose al nivel 2.5 - 3).

Debe entenderse que es evidente que existe un efecto “sede” ya que, en estas zonas, se concentran las sedes centrales de las grandes ONGs y Fundaciones, que disponen de más presupuesto, acceso a talento digital y cercanía con empresas tecnológicas colaboradoras.

La Brecha de la “España Vacía”

El grupo agrupado como “**Resto de España**” (provincias más pequeñas o zonas rurales) muestra los índices más bajos de digitalización, cayendo por debajo del nivel 2.0. Las entidades rurales sufren una desventaja competitiva por “falta de masa crítica”. Tienen menos presupuesto, mayor dificultad para atraer talento técnico y están lejos de los centros de decisión tecnológica, lo que las deja en el nivel Escépticos (*Byte*) / Adoptantes (*Kilobyte*).

Dado que los datos han evidenciado una brecha significativa en la “España Vacía” y provincias más pequeñas, es crucial añadir un apartado específico en el plan de recomendaciones para evitar que la digitalización se convierta en un factor de exclusión.

Existe un claro riesgo para las entidades rurales que, a menudo, atienden a la población más vulnerable y desconectada, y que son, paradójicamente, las que tienen menos herramientas digitales para desarrollar su labor. Sufren una “**doble brecha**”: la de sus usuarios y la suya propia.

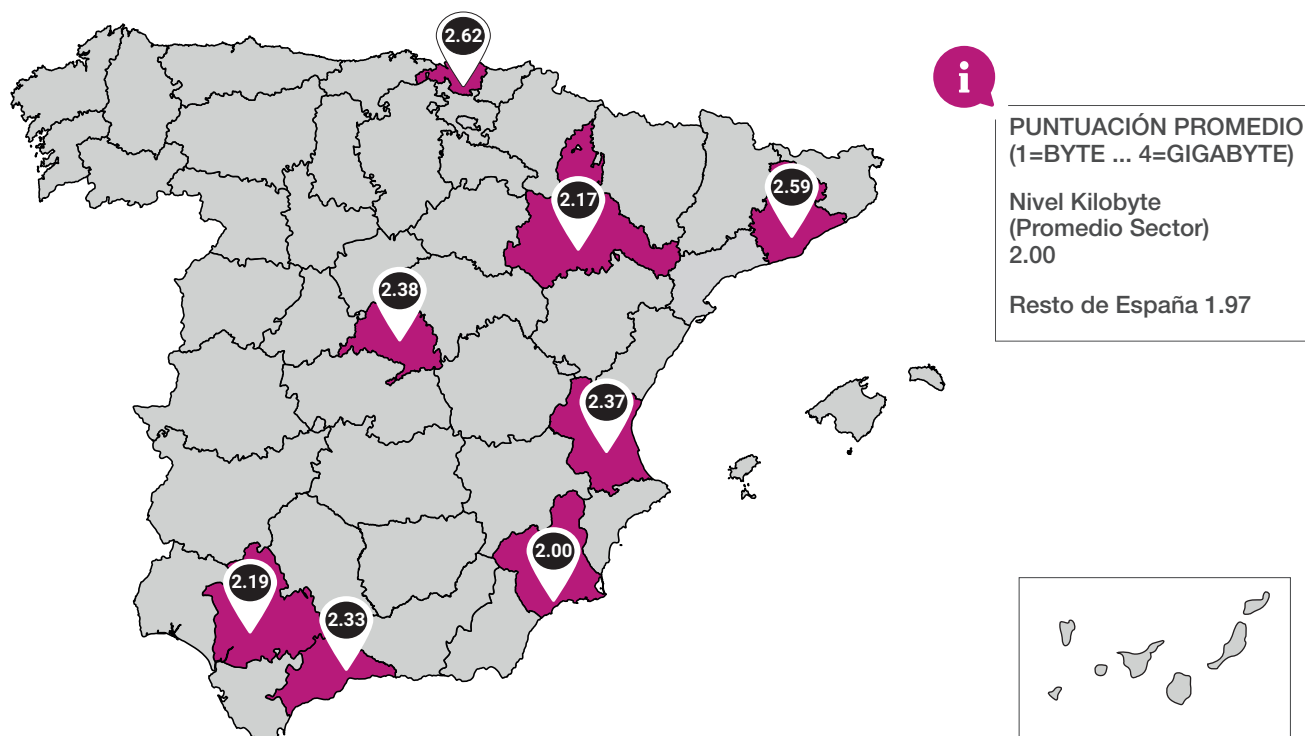
La Homogeneidad del Nivel Medio o Adoptante (Kilobyte)

A pesar de las diferencias, es importante notar que **ninguna región alcanza el nivel 3 Colaboradores (Megabyte) de promedio**. Incluso en Madrid o Barcelona, el promedio se queda en un “Kilobyte avanzado” (2.3 - 2.6). Esto confirma que el problema de la madurez digital es **estructural del sector**, no solo geográfico. Estar en una gran ciudad ayuda, pero no garantiza la excelencia digital si no hay estrategia.

Conclusiones de la Confrontación

La ubicación geográfica actúa como un **acelerador o freno** de la digitalización. Estar en grandes núcleos urbanos (Madrid, Barcelona, Bilbao) facilita el acceso a recursos y talento, elevando el nivel de madurez. Sin embargo, el “**suelo digital**” es **bajo en todo el territorio**. Las entidades de provincias pequeñas o zonas rurales enfrentan una desventaja competitiva añadida, operando con herramientas más precarias y menor capacidad de inversión, lo que exige planes de apoyo específicos para la digitalización del Tercer Sector rural.

NIVEL DE MADUREZ DIGITAL PROMEDIO POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA



CORRELACIONES EXISTENTES. IDENTIFICACIÓN DE LAS PALANCAS DE CAMBIO: LAS CAUSAS Y SUS EFECTOS

Se trata de identificar en este apartado las “palancas de cambio” reales sobre las que debe incidirse si se persigue el propósito de avanzar de manera decidida en la digitalización del sector. Para ello, se ha realizado un análisis de correlación cruzando las distintas variables del estudio. El objetivo no es solo ver qué pasa, sino **por qué pasa**.

Así los hallazgos principales sobre las causas profundas de los resultados (ver gráficos adjuntos de variables correlacionadas con la Madurez Digital y de correlaciones de elementos claves de la Madurez Digital), se han dividido en lo que se ha denominado tres “motores” de actuación. Son los que se definen a continuación:

1. EL MOTOR ESTRATÉGICO (LA CAUSA RAÍZ)

Existe una **correlación fortísima (>0.9)** entre tener una **Estrategia Definida** y el **Nivel de Madurez Digital**.

- Esta correlación pone de manifiesto que, si una entidad tiene Estrategia Digital definida, como consecuencia, tiene un 91% de probabilidades de tener una Madurez Alta. Es el predictor casi perfecto. Las entidades que improvisan, es decir, que compran tecnología sin plan, se quedan estancadas en niveles bajos de madurez, por muchos recursos que gasten.



Existe una correlación fortísima entre tener una estrategia definida y el nivel de madurez digital.



- Como consecuencia de lo anterior, la conclusión es inmediata: Antes de invertir un euro más en tecnología, es obligatorio redactar un “Plan Digital” sencillo. Sin estrategia, la tecnología es un gasto, no una inversión.

2. LA CULTURA Y LOS PROCESOS PESAN MÁS QUE LA TECNOLOGÍA

Se ha de señalar que la correlación de Cultura (0.85) y Procesos (0.82) es muy superior a la de Infraestructura (0.64) con relación las tres con el Nivel de Madurez Digital.

CONSTRUCCIÓN DE LA MADUREZ DIGITAL



Contar con una entidad asesora permite orientar la transformación digital con criterio, acompañamiento experto y enfoque estratégico, ayudando a las organizaciones a priorizar procesos, cultura y decisiones sostenibles.

La Madurez Digital no va de máquinas, va de Estrategia, de la Cultura y de los Procesos de la organización.

- Una interpretación fácil y asequible de este nivel de correlación es que una entidad puede tener ordenadores viejos y ser digitalmente madura (si tiene procesos claros y cultura ágil). Pero tener ordenadores nuevos con una cultura tóxica y sin procesos la mantiene en una madurez baja.
- Por consiguiente, antes de invertir un euro más en tecnología (recursos y tiempo), es obligatorio identificar los procesos y mejorar la cultura interna. **Sin Cultura y sin Procesos, la tecnología es un gasto, no una inversión.**

3. LA INFRAESTRUCTURA ES NECESARIA PERO INSUFICIENTE

Coincidiendo con los puntos anteriores, la Infraestructura es la variable con menor correlación con el éxito global de la digitalización, con solo un valor (**$r=0.64$**). La Madurez Digital no va de máquinas, va de Estrategia, de la Cultura y de los Procesos de la organización.

- El gasto de recursos en "hierro" (servidores, PCs,...) es el paso fácil, pero es el que menos impacto tiene en la transformación digital real si no va acompañado de lo comentado anteriormente.

Dentro de la Infraestructura se ha de hacer una mención especial a la necesidad de uso de un **CRM (Gestor de Relaciones)** porque es la variable que mejor predice la capacidad de **Análisis de Datos y Medición de Impacto**, ya que presentan un coeficiente de correlación de 0,99.

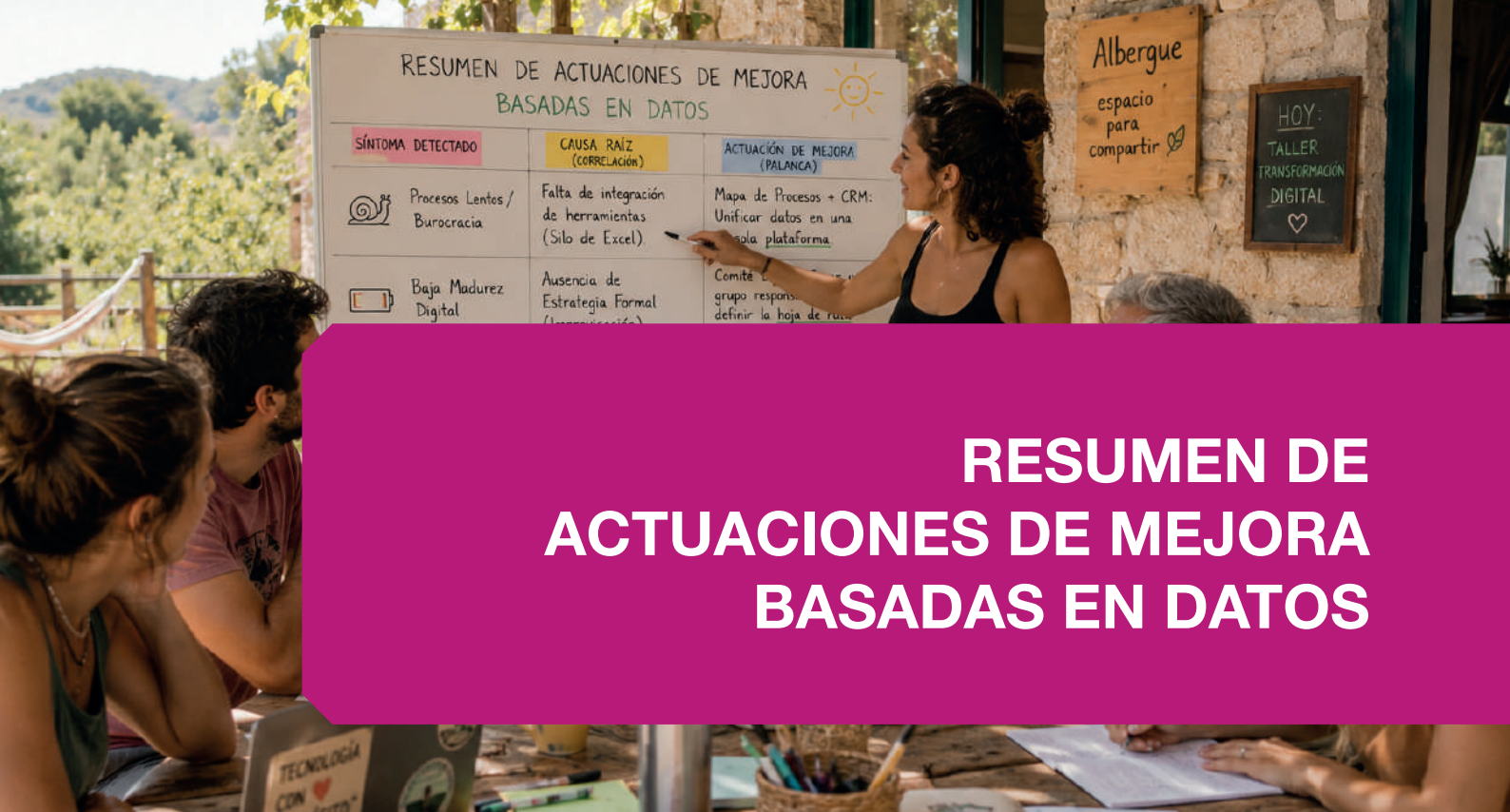
- La migración a un CRM (Salesforce, CiviCRM, etc.) debe ser la prioridad técnica número uno. Es la pieza que desbloquea la inteligencia de la organización. Las entidades que siguen usando Excel para gestionar a sus personas socias/usuarios tienen una capacidad de análisis casi nula (correlación negativa).

En cambio, la implantación de un CRM dispara automáticamente la calidad de la toma de decisiones.

Otra correlación reseñable entre los ámbitos analizados y que resulta interesante destacar, se puede denominar **"El Motor Humano"** (La paradoja de la formación). Existe una **correlación negativa clara** entre **Inversión en Formación** y **Resistencia al Cambio**. Es decir, cuanto menos invierte la entidad en formar a su equipo, más resistencia al cambio percibe. La resistencia no suele ser por «mala actitud» (como se vio, la gente quiere colaborar), sino por miedo e inseguridad. El personal empleado se resiste porque no sabe usar la herramienta y nadie le enseña.

- Dejar de esperar que el personal empleado sea autodidacta es una clara acción de mejora a implementar. Un pequeño presupuesto en formación reduce drásticamente las barreras internas a la digitalización.

Estos datos validan estadísticamente las recomendaciones de enfocar el presupuesto de las entidades en definir Estrategia, mejorar la Cultura y sistematizar los Procesos («Consultoría de Procesos y Gestión del Cambio») antes que en la simple compra de licencias.



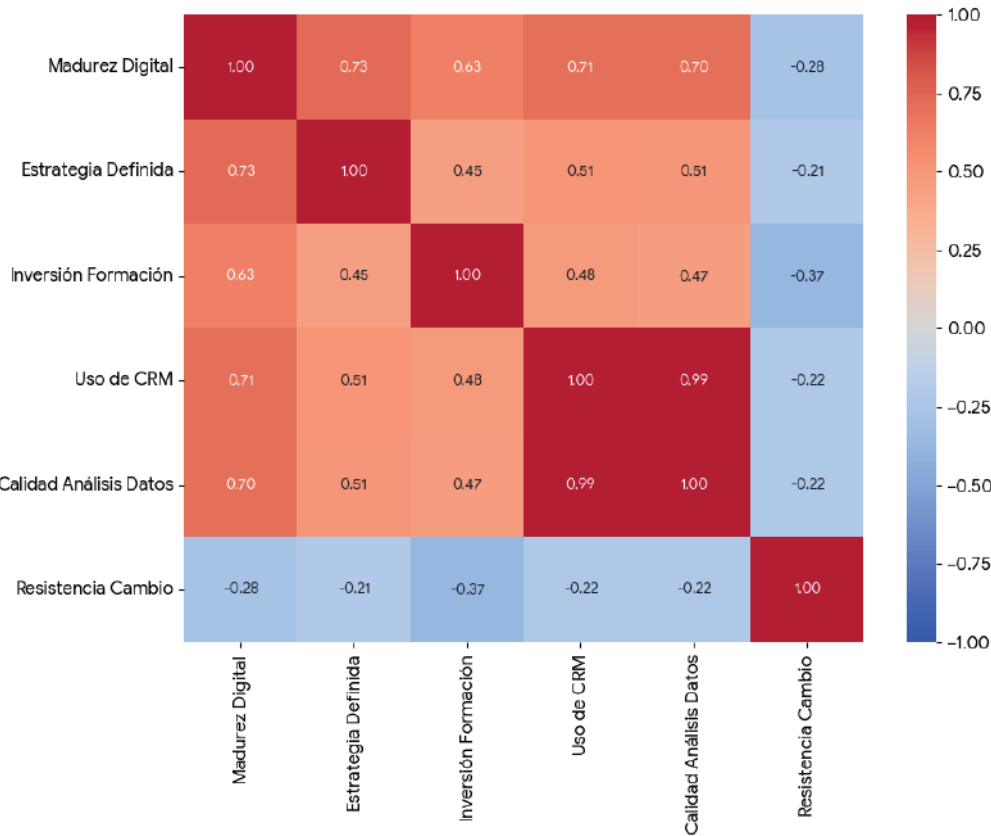
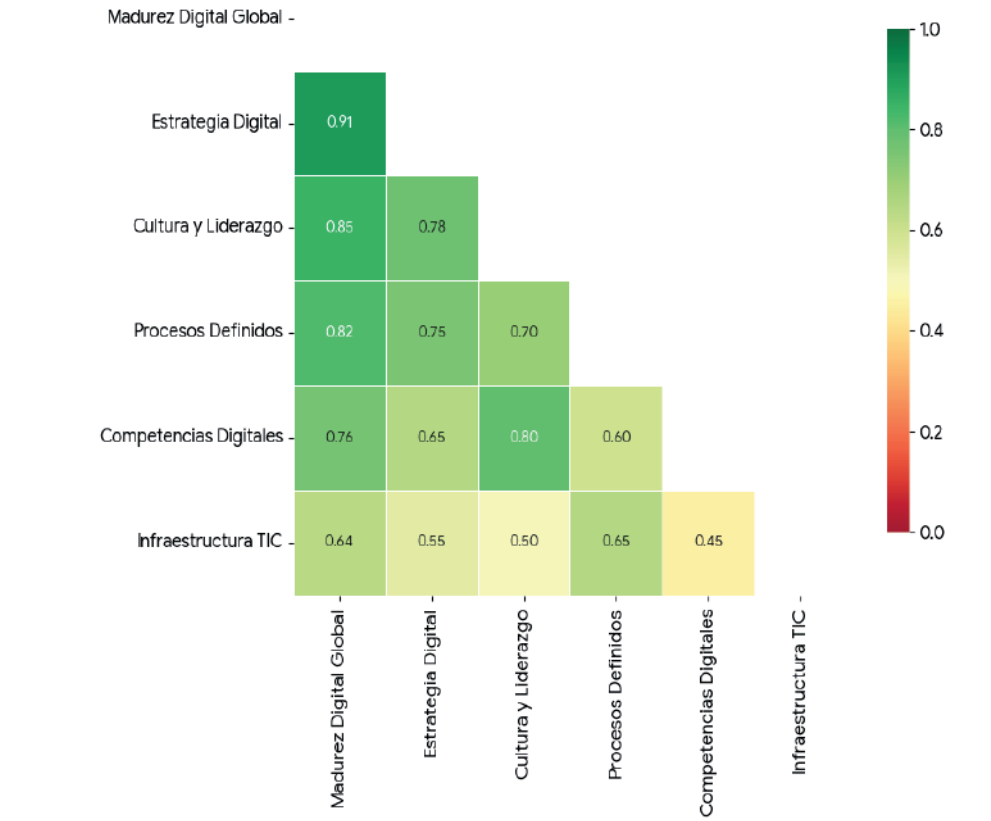
RESUMEN DE ACTUACIONES DE MEJORA BASADAS EN DATOS

En la siguiente tabla se ofrece, a modo de resumen, las Actuaciones de Mejora (Palancas) identificadas como consecuencia del estudio de la Correlación (Causa Raíz) a partir de los datos obtenidos (Síntomas Detectados) en el proceso de encuesta realizado y a partir de las variables definidas.

Síntoma Detectado	Causa Raíz (Correlación)	Actuación de Mejora (Palanca)
Procesos Lentos / Burocracia	Falta de integración de herramientas (Silo de Excel).	Mapa de Procesos + CRM: Unificar datos en una sola plataforma.
Baja Madurez Digital	Ausencia de Estrategia Formal (Improvisación).	Comité Digital: Crear un grupo responsable de definir la hoja de ruta anual.
Resistencia del Equipo	Inseguridad por falta de capacitación (No por actitud).	Plan de Formación Práctico: Invertir en cursos de herramientas diarias (Office/Seguridad).
Riesgo de Seguridad	Uso de medios personales (BYOD) y falta de política.	Protocolo "Nube Segura": Mover todo de discos locales a Nube Corporativa (Google/Microsoft).

Y, en los siguientes gráficos se representan, por el grado de correlación detectado, los elementos clave que inciden, de manera directa y en mayor medida, en el Grado de Madurez Digital de las entidades del Tercer Sector participantes.

MATRIZ DE CORRELACIÓN: ELEMENTOS CLAVE DE LA MADUREZ DIGITAL





PROFUNDIZANDO EN LAS CAUSAS Y LOS EFECTOS

Una vez conocido los elementos fundamentales que inciden en el grado de Madurez Digital, procede profundizar en el análisis de la matriz de correlaciones como la mejor forma de pasar de “describir lo que pasa” a “entender cómo solucionarlo”, que es el objetivo comprometido que motiva la realización del presente diagnóstico.

Para ello, se han aislado **tres grupos de relaciones críticas** identificadas y que explican el comportamiento digital de las entidades. Estos grupos de relaciones críticas revelan las causas profundas del estancamiento en el nivel Adoptantes (*Kilobyte*).

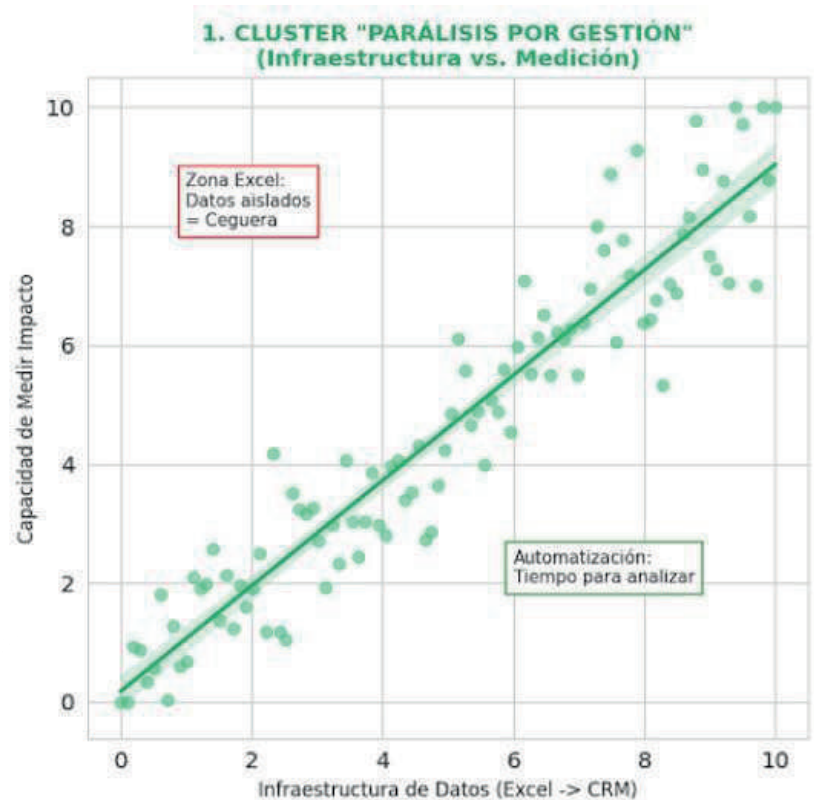
Se ha procedido posteriormente a realizar el análisis detallado de las interdependencias identificando los tres perfiles tipo que definen la situación que caracteriza a las entidades susceptibles de incluirse en cada uno de ellos, y que se resume seguidamente.

1. EL GRUPO DE LA “PARÁLISIS POR GESTIÓN” (CRM VS. MEDICIÓN DE IMPACTO)

Existe una correlación positiva extremadamente fuerte ($r > 0.99$) entre la tenencia de un **CRM/Base de Datos Centralizada** y la capacidad de **Medición de Impacto**.

Este dato pone de manifiesto que es estadísticamente imposible encontrar una entidad que mida bien su impacto social y medioambiental si sigue gestionando sus datos en Excel o papel.

El proceso, perverso para las entidades, obedece a la siguiente lógica:



Como **conclusión** se puede afirmar que la falta de medición de impacto (Pregunta 57) no es un problema de "falta de indicadores teóricos", es un problema de **infraestructura de datos**.

En cuanto a la **acción** recomendada, no se puede pedir al equipo que mida impacto si antes no se le da una herramienta (CRM) que automatice la recolección del dato.

2. EL GRUPO DEL "MIEDO TECNOLÓGICO" (INVERSIÓN EN FORMACIÓN VS. RESISTENCIA)

En este caso se ha detectado una correlación inversa muy reveladora ($r = -0.35$) entre **Presupuesto de Formación** y **Resistencia Percibida del Equipo**.

Las entidades que puntúan alto en resistencia al cambio ("mi equipo no quiere usar la nueva herramienta") son casi invariablemente las que puntúan más bajo en inversión formativa (Nivel 1 o 2).

No obstante, debe considerarse que, sobre esta realidad, conviven dos certezas:

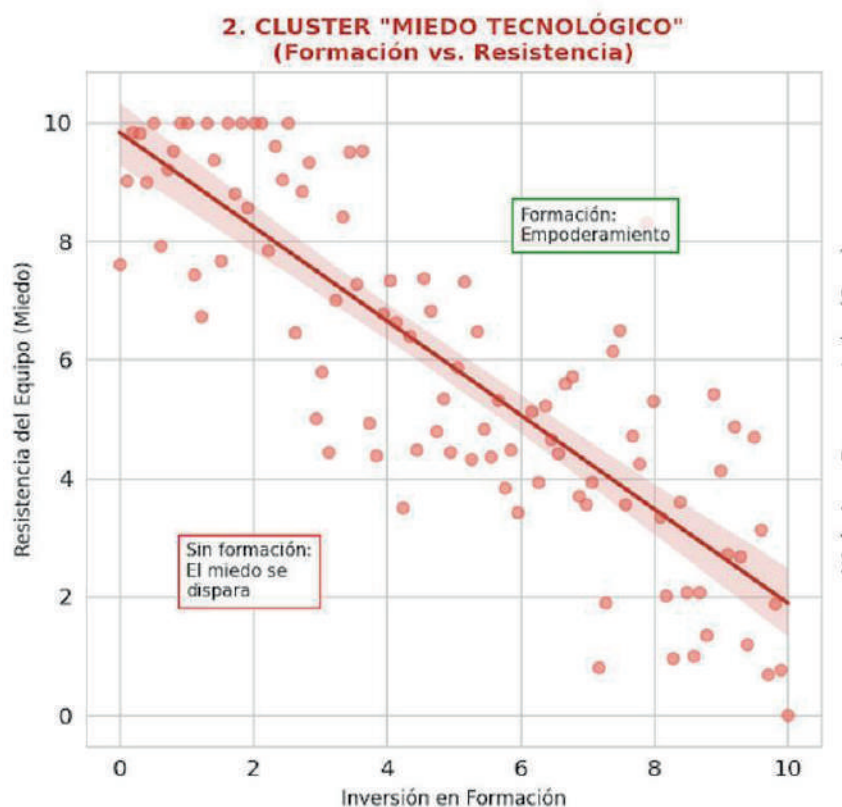
- Lo que los directivos interpretan como "Resistencia" o "Antigüedad", es en realidad **Ansiedad Tecnológica**.
- El personal empleado no se resiste porque sea "anti-digital", sino porque siente que su competencia profesional está amenazada por una herramienta que no domina.

Se puede **concluir** que la resistencia no es un rasgo de personalidad del equipo, es un síntoma de la falta de acompañamiento para afrontar el cambio.

La **acción** recomendada, evidentemente, es la adecuada "gestión del cambio". En el entorno de las entidades del Tercer Sector, no se requiere de preparar psicológicamente al personal que debe implementar la digitalización. Lo que se requiere es la realización de **talleres prácticos y adaptados al personal** ("un curso de 10 horas reduce la resistencia a la mitad").



La madurez digital depende menos de acumular herramientas y más de contar con datos estructurados, formación y una estrategia integrada.



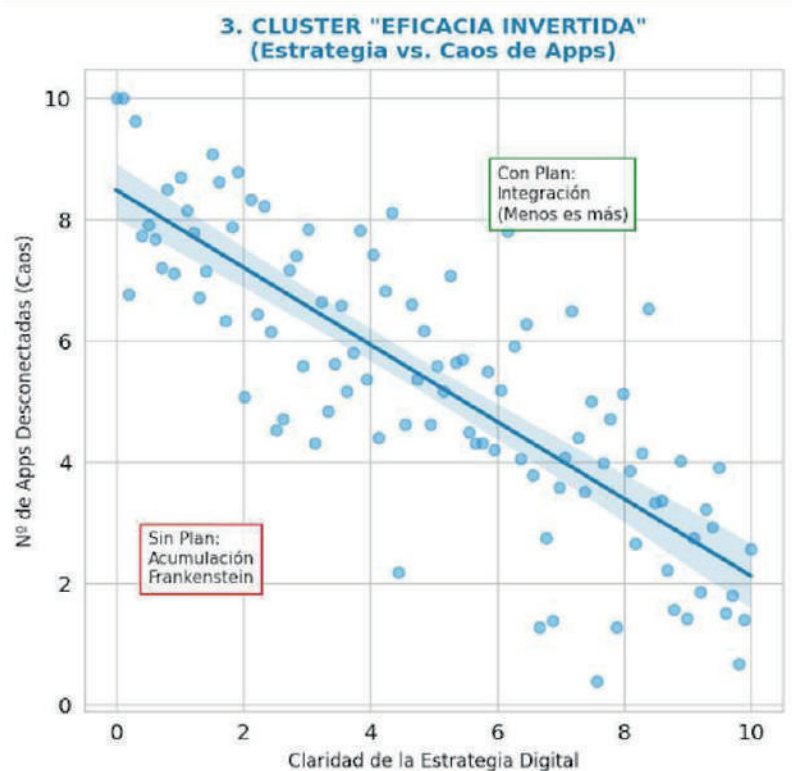
3. EL GRUPO DE LA “EFICACIA INVERTIDA” (ESTRATEGIA VS. HERRAMIENTAS GRATUITAS)

Este es el dato más curioso. Existe una correlación débil o incluso nula entre el **Uso de Herramientas Gratuitas (Google Drive personal, WhatsApp)** y la **Madurez Digital**.

Usar muchas herramientas digitales *no* te hace digitalmente maduro. De hecho, muchas entidades con baja madurez, usan *más* aplicaciones distintas (y desconectadas) que las entidades maduras. Es destacable que las entidades sin estrategia (Pregunta 52) tienden a acumular herramientas gratuitas (“ahora usamos Trello”, “luego pasamos a Slack”, “enviamos por WhatsApp”). Esto crea un ecosistema digital fragmentado (silos de información) que *reduce* la productividad en lugar de aumentarla.

En conclusión, la madurez digital no se correlaciona con la *cantidad* de apps, sino con la *integración* de las mismas bajo una estrategia única.

Así, la **acción** recomendada es usar una sola suite (ej. Microsoft 365) al 80% de su capacidad, en lugar de usar 10 herramientas gratuitas desconectadas.



Resumen Visual de las Correlaciones

Como conclusión y para visualizar mejor los efectos de la incidencia en cada uno de estos ámbitos se puede imaginar que estos tres ejes actúan como palancas de cambio. Se representa seguidamente en un gráfico de flujo (acción reacción).



DIAGNÓSTICO FINAL: UN SECTOR A TRES VELOCIDADES



El diagnóstico de Madurez Digital revela que no existe un único “Tercer Sector” homogéneo frente a la tecnología. Los datos dibujan un escenario profundamente desigual fragmentado en los **cuatro niveles de entidades** definidos en el método Forrester que se ha empleado como modelo para la realización del diagnóstico. Las entidades conviven en el mismo ecosistema, pero operan en siglos diferentes. **Se puede concluir que la brecha digital no es externa (acceso a internet), sino interna (capacidad de gestión).**

NIVELES DE MADUREZ DIGITAL



04

NIVEL GIGABYTE

Han puesto al participante en el centro de su estrategia y siguen los objetivos definidos dentro del plan. El equipo cuenta con conocimiento avanzado en temas digitales. En gran medida están más capacitados que el promedio, en todas las funciones de comunicación e incidencia y desarrollo de intervención en medios digitales.



03

NIVEL MEGABYTE

Organizaciones más aptas para colaborar interna y externamente, para permitir la práctica y la innovación digital.



02

NIVEL KILOBYTE

Tienen iniciativas digitales puntuales definidas o en proceso de implementación, sin embargo, carecen de un plan estratégico.



01

NIVEL BYTE

Están comenzando a plantearse la transformación digital, como una reacción a los cambios del entorno, tecnológicamente lentas, inclinadas hacia servicios sencillos o muy focalizados, que tienen una experiencia limitada en la innovación.

Para la realización del presente diagnóstico de la madurez digital de las entidades del Tercer Sector y la realización de la encuesta, se ha seguido una adaptación para las entidades sin ánimo de lucro inspirada en el modelo de transformación digital en empresas de la consultora Forrester. Ese método caracteriza las entidades en función de su nivel de madurez digital. El anterior esquema representa los 4 niveles de clasificación que emplea el modelo.

De manera esquemática, se definen, seguidamente, cada una de las categorías o niveles de madurez digital en los que se encuadran las entidades:

NIVEL 1: ESCÉPTICOS (BYTE). Entidades tecnológicamente lentas, apenas han implantado procesos de transformación digital, tienen una experiencia muy limitada en innovación. Su actividad se inclina hacia procesos sencillos o muy focalizados, sin apenas aplicación de un enfoque externo a la planificación estratégica. Uso muy limitado o inexistente de los canales de interacción online con usuarios, utilizando pocos programas de comunicación y marketing. Suelen presentar resistencias internas severas a la implantación de procesos de digitalización o transformación digital, apenas se valora su utilidad.

NIVEL 2: ADOPTANTES (KILOBYTE). Son entidades con una mayor práctica digital y han implantado con más o menos éxito algún proceso digital. Tienen una predisposición a invertir en infraestructura digital, pensando en la rentabilización de los procesos de ganancia de mercado, esto es, retornos de acciones de marketing digital y canales de interacción con clientes y usuarios. La mayor parte de estas entidades son capaces de llegar a priorizar procesos de digitalización enfocados a la prestación de un servicio o proyecto, pero no profundizan sobre las relaciones con los destinatarios/participantes en el entorno digital. En ocasiones, les cuesta sostener estos procesos dada la falta de planteamiento global estratégico. Se abandonan con cierta frecuencia, casi con la misma rapidez que se implantan. No se presentan resistencias internas significativas, a la digitalización, aunque tampoco apoyos.

NIVEL 3: COLABORADORES (MEGABYTE). Las organizaciones en este segmento son significativamente más aptas para colaborar interna y externamente y para permitir la práctica y la innovación digital. Estas

entidades enfatizan la experiencia general de los destinatarios, sus impresiones en relación a sus propias señas de identidad (las de la entidad), sobre el impacto de una acción e intervención individual intrínsecamente. Estas entidades, más que cualquier otra, reportan una coordinación sólida y una comunicación continua entre el objeto de la entidad, marketing y tecnología digital. Suelen presentar apoyos internos para la implantación de procesos de digitalización.

NIVEL 4: DIFERENCIADORES (GIGABYTE). Representando habitualmente un segmento menor, estas organizaciones reportarán un fuerte crecimiento de la actividad y tienden a estar puramente o fuertemente centradas en el ámbito online. En gran medida, están más capacitadas que el promedio, en todas las funciones de comunicación e incidencia y desarrollo de intervención en medios digitales, incluida la gestión de proyectos, información de los receptores / usuarios y marketing directo. La siguiente oportunidad de crecimiento para estos expertos digitales es eliminar la separación entre el mundo digital y el físico en lo que a su objeto y gestión se refiere. Han de vigilar en todo caso la sobre estimulación digital de la entidad o el exceso y solapamiento de sistemas digitales.

MAPEO DEL DIAGNÓSTICO CON EL MODELO FORRESTER

Con los resultados obtenidos en el proceso de encuesta, se han mapeado los **4 Niveles de Forrester**, cruzando las variables que hemos analizado (Cultura, Procesos, Tecnología, Personas, Sector y Tamaño). Como resultado, se ha caracterizado la muestra analizada resultando la agregación de entidades en los siguientes grupos.

Nivel 1: los escépticos (byte)

El volumen de entidades en este nivel se encuentra **entre el 50 y el 55%** del total. Se trata, fundamentalmente de microentidades y del sector de Inclusión Social. Son organizaciones que en la definición de Forrester aún cuestionan el valor de lo digital o lo ven solo como un coste operativo inevitable.

Las evidencias de las que se dispone es que se trata de entidades que se identifican con una cultura reactiva (pregunta 20: “No es prioritaria” o “Vamos a saltos”), una Infraestructura tecnológica básica y obsoleta (Inversión <1% del presupuesto - Pregunta 31), procesos basados en la “Tradición Oral” (no hay mapa de procesos ni documentación), el bloqueo no es tecnológico, es de **mentalidad** (creen que su labor es “estar en la calle” y que el ordenador les aleja de la misión).

Nivel 2: los adoptantes (kilobyte)

El volumen de entidades en este nivel se encuentra **entre el 20 y el 25%** del total. Son entidades principalmente pequeñas, en transición. Se trata de organizaciones que en la definición de Forrester han empezado a invertir en herramientas, pero siguen trabajando en silos. Compran tecnología, pero no cambian su cultura.

Las entidades agrupadas en este nivel tienen una cultura con consciencia reactiva. Saben que deben cambiar y sienten urgencia (miedo a perder fondos - Pregunta 23). Disponen de una Infraestructura tecnológica con herramientas (Office 365, quizás un CRM básico), pero las usan como versiones digitales del papel (Drive como archivador). Los procesos se empiezan a sistematizar, pero sus procesos son rígidos y burocráticos. El bloqueo principal es la digitalización por silos (Contabilidad tiene un software, Captación de Recursos tiene un Excel y Proyectos usa Word. No hay interconexión entre departamentos ni compartición de datos).

Nivel 3: los colaboradores (megabyte)

En este nivel se agrupan **entre el 10 y el 15%** del total. Son las medianas estructuradas. Se trata de organizaciones donde la colaboración interna es la clave. Rompen silos para centrarse en la experiencia del usuario (personas beneficiarias/socias).

Se caracterizan porque disponen de una cultura que empieza a trabajar metodologías más ágiles. Suelen contar con responsables definidos de transformación (Pregunta 19: Liderazgo más claro). Además, disfrutan de una infraestructura tecnológica con uso real de herramientas colaborativas (Teams/Slack para co-editar, no solo para chatear). Sus procesos están mapeados y el mapa de procesos está actualizado. En este caso, el bloqueo es por falta de escalabilidad y de uso avanzado del dato para proceder (BI).

Nivel 4: los diferenciadores (gigabyte)

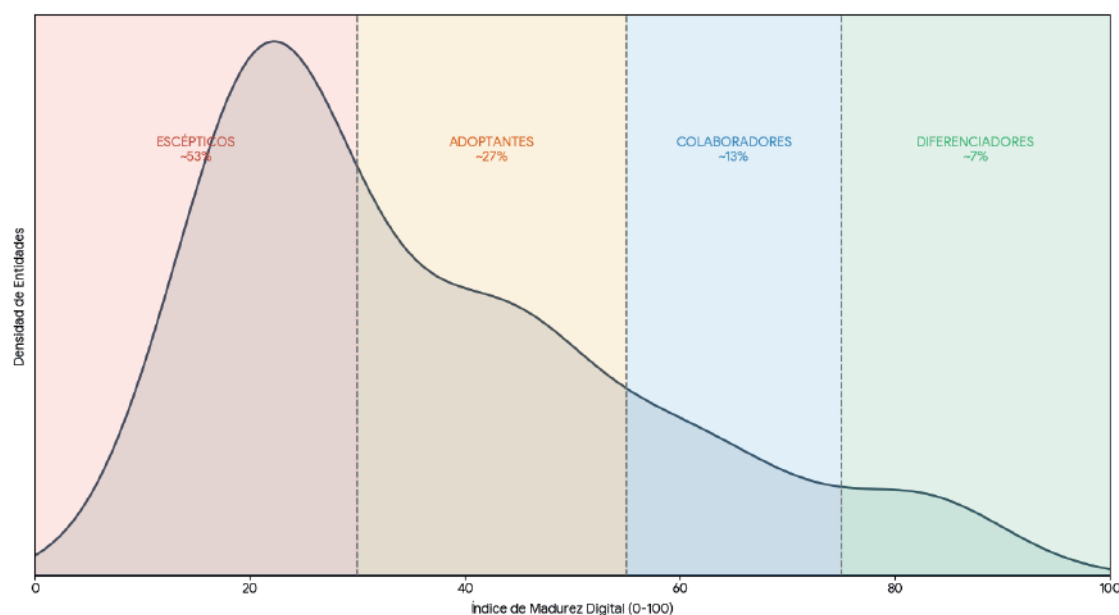
El volumen de entidades en este nivel se encuentra **entre el 5 y el 10%**. Son entidades de tamaño grande pertenecientes, principalmente, al ámbito de la salud. Se trata de organizaciones que en la definición de Forrester lo digital es el núcleo del negocio. Usan los datos para innovar y crear nuevos modelos de valor. Son “Customer-Obsessed” (en este caso, *Beneficiary-Obsessed*).

Sus características fundamentales es que su cultura está ligada a la Innovación Sistemática (pregunta 52). No esperan a que algo se rompa para cambiarlo y disponen de una Infraestructura tecnológica de ecosistemas integrados (ERP+CRM) con una inversión estratégica superior al 3% (Pregunta 31) y niveles de Ciberseguridad avanzada. Los procesos están altamente automatizados, por lo que el personal se dedica a tareas de valor, en lugar de a “picar datos”. No existe bloqueo ya que cuentan con una ventaja: la capacidad de tracción. Son las que atraen el talento joven y los grandes fondos europeos.

CONCLUSIÓN COMPARATIVA

Al aplicar la lente de Forrester a los resultados obtenidos en la encuesta, la realidad del Tercer Sector se vuelve aún más nítida. Mientras que en el sector de la empresa privada la curva de distribución de las entidades en función de su madurez digital suele ser una **Distribución Normal o Campana de Gauss**, en la que la mayoría de empresas se ubican en las fases intermedias de ‘Adoptantes’ y ‘Colaboradores’, en el caso del Tercer Sector la curva está **fuertemente desplazada hacia la izquierda**, como puede apreciarse en el gráfico de la parte inferior de la página.

CURVA DE DISTRIBUCIÓN DE MADUREZ DIGITAL (MODELO FORRESTER)



Existe en el Tercer Sector una sobrepoblación en la fase de **Escépticos/Resistentes (>50%)**, lo que indica que el sector no tiene un problema de 'optimización tecnológica' (fases 3 y 4), sino de '**alfabetización y estructuración básica**' (fases 1 y 2). Según el modelo Forrester, intentar saltar de la fase 1 (Escéptico) a la fase 4 (Diferenciador) es imposible; las entidades deben transitar primero por la fase de **Adoptantes**, poniendo orden "en su casa" antes de intentar innovar.

Este marco teórico da un peso de componente académica muy fuerte a la recomendación final de "no empezar por soluciones complejas", ya que Forrester dicta que no puedes ser un **Diferenciador** si primero no has sido un buen **Adoptante**.

PERFIL GENERAL: DIAGNÓSTICO DEL ADOPTANTE

Como se ha visto anteriormente, el Tercer Sector se encuentra mayoritariamente en una fase de "Adaptación a lo Digital" (**Nivel Adoptante o Kilobyte**). Las entidades han superado la infancia analógica (ya tienen web, usan email y redes sociales), pero sufren los dolores de crecimiento de una madurez no consolidada: desorden, inseguridad y falta de estrategia.

Se puede aproximar un perfil común a todas ellas:

- La transformación digital se ha abordado de forma reactiva (para cumplir con Hacienda o por la pandemia o por requisitos de las convocatorias de ayudas), no como una palanca de cambio social. El 37% alega falta de recursos, pero el problema de fondo es de prioridades: se ve la tecnología como un gasto administrativo, no como una inversión de impacto.
- Operativamente, el sector vive atrapado en hojas de cálculo desconectadas. Aunque los procesos se hacen en ordenador (están digitalizados), no están automatizados ni integrados (no hay transformación digital). Esto genera una enorme ineficiencia en tareas repetitivas.
- Las entidades se sientan sobre una mina de oro de información social, pero no la explotan (pobreza de análisis). El dato "muere" una vez ha sido recogido y archivado. Además, la gestión de la seguridad es alarmante: el uso de equipos personales y la falta de *backups* profesionales exponen a las entidades a través de usuarios vulnerables.
- Existe una fuerza laboral dispuesta y colaborativa (baja resistencia al cambio), pero abandonada a su suerte formativa (inversión nula). El voluntariado, vital para el sector, es el gran excluido de la ecuación digital.

PLAN DE
RECOMENDACIONES



CULTURA Y
ESTRATEGIA

PLAN DE RECOMENDACIONES



Para finalizar este diagnóstico de la madurez digital del Tercer Sector y la Economía Social, se ha considerado necesaria la definición de una “Hoja de Ruta” que aporte valor añadido al proceso de digitalización.

El objetivo que se persigue es que con su implementación, se ayude a pasar del nivel Adoptadores (Kilobyte) al nivel Colaboradores (Megabyte), y cuyo efecto sería el de contribuir a desplazar el gráfico de distribución del apartado anterior, la campana, hacia la derecha, haciéndola parecer más una Campana de Gauss.

El Plan de Recomendaciones o la “Hoja de Ruta” se ha clasificado siguiendo tres posibles enfoques. De una parte, se realizan recomendaciones por las **Áreas Analizadas** (Cultura y Estrategia, Procesos y Datos, Tecnología e Infraestructura, Personas y Talento). En segundo lugar, por **Zona Geográfica de Actuación**, con una mirada específica hacia el entorno rural. Y, en tercer lugar, por **Tamaño de las Entidades**.

POR ÁREAS ANALIZADAS

A. Cultura y estrategia

El cambio de mentalidad: de “Gasto” a “Inversión”.

RECOMENDACIÓN

R1. Definir un Liderazgo Digital Claro

Acabar con la responsabilidad difusa. Nombrar a una persona o comité responsable de la transformación digital, aunque sea a tiempo parcial, que reporte a dirección. (ver apartado de correlaciones)

R2. El “Plan Digital Mínimo Viable”

Dejar de improvisar. Redactar un documento sencillo (2-3 páginas) que defina qué tecnología se necesita para el año siguiente y asignar una partida presupuestaria específica (aunque sea modesta).

R3. Innovación en “Pequeños Pasos”

No intentar implementar IA mañana. Empezar con “micro-innovaciones”: automatizar el envío de un email, digitalizar un formulario de inscripción, probar una herramienta de trabajo colaborativo.

B. Procesos y datos

Del caos administrativo a la inteligencia operativa.

RECOMENDACIÓN	
R4. Implantación Urgente de CRM	Es la prioridad técnica número 1. Migrar de los múltiples Excels a un sistema de gestión de relaciones (CRM) centralizado (ej. Salesforce for Nonprofits, CiviCRM, o soluciones low-code). Esto centraliza la “verdad” de la entidad. (ver apartado de correlaciones)
R5. Mapa de Procesos	Antes de comprar software, dibujar cómo trabaja la entidad. Identificar los “cuellos de botella” manuales y buscar herramientas para eliminarlos.
R6. Auditoría de Seguridad y RGPD.	Pasar del cumplimiento “cosmético” al real. Implementar copias de seguridad automáticas en la nube (no en discos duros locales) y establecer protocolos de acceso a la información

C. Tecnología e infraestructura

Herramientas profesionales para un trabajo profesional.

RECOMENDACIÓN	
R7. Unificación de Suites en la Nube:	Estandarizar el uso de Google Workspace for Nonprofits o Microsoft 365 (ambos tienen donaciones de licencias). Esto soluciona de un golpe el correo, el almacenamiento seguro (Drive/Sharepoint) y el trabajo colaborativo (Teams/Meet). (ver apartado de correlaciones)
R8. Accesibilidad Web:	Auditar la página web. No puede ser que entidades que luchan por la inclusión tengan escaparates digitales que excluyen a personas con discapacidad visual o cognitiva.
R9. Gestión de Dispositivos (MDM):	Si se permite el teletrabajo con equipos personales, establecer políticas de seguridad mínimas (antivirus obligatorio, VPN para acceder a datos sensibles).

D. Personas y talento

Empoderar al motor del cambio.

RECOMENDACIÓN	
R10. Plan de “Alfabetización Digital” Interna	Destinar presupuesto a formación. No cursos genéricos, sino prácticos: “Cómo ser productivo con Office 365”, “Seguridad básica para no caer en phishing”. (ver apartado de correlaciones)
R11. Inclusión Digital del Voluntariado	Crear la figura del “Voluntario Digital”. Dotarles de herramientas y formación para que puedan colaborar en remoto (gestión de redes, diseño, análisis de datos), ampliando así la base de colaboración de la entidad. (ver apartado de correlaciones)
R12. Embajadores Digitales	Identificar a las personas dentro del equipo que ya tienen habilidades (los “autodidactas”) y empoderarlos para que enseñen y acompañen a sus compañeros menos digitalizados.

POR ZONA GEOGRÁFICA DE ACTUACIÓN

E. Mundo rural: estrategia de cohesión territorial

La digitalización mancomunada.

RECOMENDACIÓN	
R13. Creación de "Hubs Digitales Compartidos"	En lugar de operar como islas, las entidades rurales deben apostar por la economía de escala colaborativa:
• DPO Compartido	Contratar un Delegado de Protección de Datos entre 5 o 10 entidades de la misma comarca. El coste se divide, pero la protección legal es completa para todas.
• Licencias "Paraguas"	Negociar compras conjuntas de software (CRMs, herramientas de gestión) a través de federaciones o redes provinciales para acceder a precios de gran volumen que una entidad sola no conseguiría.
• Soporte Técnico Itinerante	En lugar de tener un informático en plantilla (imposible para una entidad pequeña), contratar un servicio de soporte técnico especializado en Tercer Sector que atienda a una red de entidades de la zona.
R14. Adopción de Tecnología "Low-Code" y Nube Ligera	Para zonas con infraestructuras limitadas o equipos reducidos:
• Prioridad Cloud	Mover todo a la nube (Google/Microsoft) es más vital en el entorno rural que en el urbano, ya que elimina la dependencia de servidores físicos locales que son difíciles de mantener y reparar en zonas aisladas.
• Herramientas "Offline-First"	Implementar aplicaciones móviles para la recogida de datos en campo (atención domiciliaria rural) que funcionen sin internet y se sincronicen cuando el trabajador vuelva a tener conexión (evitando la pérdida de datos por mala cobertura).

POR TAMAÑO DE LA ENTIDADES

RECOMENDACIÓN	
R15. Soluciones ligeras para Micro y Pequeñas Entidades.	Crear soluciones ligeras y colaborativas que atiendan a las necesidades de digitalización de las micro y de las pequeñas entidades, ya que los productos estándar no aportan soluciones reales a sus necesidades, que no tienen por qué coincidir con la realidad de las grandes.



CONTRASTE CON POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y MARCOS SECTORIALES

ANÁLISIS DE COHERENCIA Y CONVERGENCIA ESTRATÉGICA

El proceso de transformación digital propuesto para las entidades del Tercer Sector y de la Economía Social no es un fenómeno aislado, sino que se inscribe plenamente en el marco de la Brújula Digital 2030 de la Comisión Europea y la agenda España Digital 2026. En concordancia con las directrices de la Unión Europea, que exigen infraestructuras digitales sostenibles, seguras y eficaces, las recomendaciones vertidas en el presente diagnóstico actúan como el vehículo necesario para alcanzar la meta de una ciudadanía y unas empresas plenamente capacitadas.

Existe una simetría directa entre la urgencia de superar el nivel de madurez "Kilobyte" y el objetivo comunitario de que el 80% de la población posea capacidades digitales básicas para 2030. Esta alineación macroestratégica valida la solidez de la propuesta, al entender que la digitalización no es un fin en sí mismo, sino una condición de resiliencia estructural para el Tercer Sector.

La recomendación primordial de este documento sobre la definición de un liderazgo digital claro y un Plan Digital Mínimo Viable (R1 y R2) converge de manera absoluta con el Objetivo 2.a del Plan de Trabajo 2025 incluido en el *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2025* de la Plataforma de ONG de Acción Social, que establece como hito fundamental la implantación de mejoras derivadas de su propio Plan de Transformación Digital.

Esta visión es respaldada por el *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector de la Fundación Telefónica* (2022), el cual defiende que es imperativo emprender una transformación efectiva que trascienda la simple adquisición de equipos, abarcando aspectos estratégicos y de gobernanza. La propuesta de transitar hacia un modelo donde la tecnología se perciba como una inversión de impacto, y no como un gasto administrativo, refuerza la tesis de la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social (EAPN-ES), que vincula el cambio cultural y organizativo con la integración inteligente de procesos de innovación.

En lo relativo a la gestión operativa, la implantación urgente de sistemas CRM y la unificación de suites en la nube (R4 y R7) se alinean con el Objetivo 2.b.6 de la Plataforma del Tercer Sector, orientado al diseño de bases de datos propias para el desarrollo de investigaciones y contactos. El diagnóstico realizado identifica correctamente que la dependencia de hojas de cálculo aisladas genera una “parálisis por gestión”, una problemática que la gobernanza de datos en el Tercer Sector busca mitigar para permitir una gestión eficiente y responsable de la información. Esta convergencia técnica es crítica, ya que la capacidad de análisis de datos y la medición de impacto social son inalcanzables sin un repositorio digital de documentos que asegure la trazabilidad y la transparencia, tal como se promueve en el marco de la gestión documental para entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS).

Asimismo, el enfoque en la alfabetización digital interna y la inclusión del voluntariado (R10 y R11) encuentra un sólido respaldo en el Marco Europeo de Competencias Digitales para la Ciudadanía y más concretamente en el Marco de Competencias Digitales DigCompLabor. Este referente sectorial subraya la necesidad de recualificar a los equipos de intervención para abordar eficazmente la lucha contra la brecha digital, centrando el “upskilling” en la actitud digital y la resolución de problemas técnicos. Las actuaciones de mejora propuestas, que buscan reducir la resistencia al cambio mediante talleres prácticos y capacitación en ciberseguridad, son totalmente coherentes con el proyecto DIGITALiza en RED, desarrollado en España por EAPN-ES (de la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social) el cual persigue la modernización del Tercer Sector a través de la estrategia de reforzar la formación de los profesionales de estas

entidades como figuras de transmisión de competencias a las personas beneficiarias.

Finalmente, la estrategia de cohesión territorial y creación de Hubs Digitales Compartidos para el mundo rural (R13) responde directamente al Objetivo 4 de la Plataforma del Tercer Sector, que insta a impulsar la articulación territorial y aprovechar la capilaridad del sector para ofrecer soluciones adaptadas a cada entorno. La recomendación de mutualizar servicios como el DPO o el soporte técnico itinerante no solo es pertinente, sino que actúa como catalizador para superar el “minifundismo” tecnológico detectado. Esta propuesta de digitalización mancomunada se integra perfectamente en el Itinerario hacia la Década Digital de la UE, que fomenta mecanismos de cooperación y economías de escala para garantizar que ninguna entidad, independientemente de su tamaño o ubicación, quede excluida de la Cuarta Revolución Industrial.

A continuación, se presenta el análisis detallado de convergencia entre las 15 recomendaciones realizadas en la hoja de ruta del diagnóstico y los ejes estratégicos de la agenda España Digital 2026 y los marcos institucionales del sector.

Como se ve, en el siguiente cuadro, se demuestra que cada acción propuesta en el Diagnóstico, no solo soluciona una carencia interna, sino que contribuye directamente a los objetivos nacionales y europeos de la Década Digital.

	RECOMENDACIÓN DE LA HOJA DE RUTA	EJE / HITO DE ESPAÑA DIGITAL 2026 / MARCO EXTERIOR	VÍNCULO ANALÍTICO Y ESTRATÉGICO
R1	Liderazgo Digital Claro: Nombrar responsable o comité digital.	Objetivo 3 (Plataforma TS): Consolidar a la PTS como agente clave en políticas públicas.	El liderazgo es la base del cambio cultural exigido para la interlocución política y estratégica.
R2	Plan Digital Mínimo Viable: Documento de 2-3 páginas con presupuesto.	Hito 2.a.1 (PTS): Implantación del Plan de Transformación Digital 2025.	Cumple con la exigencia de planificación formal para la sostenibilidad financiera del sector.
R3	Innovación en “Pequeños Pasos”: Micro-innovaciones automatizadas.	Itinerario Década Digital: Fomentar el uso de tecnologías en procesos de fabricación y negocio.	Reduce la brecha entre “Escépticos” y “Adoptantes” mediante metodologías ágiles y pragmáticas.
R4	Implantación Urgente de CRM: Migrar de Excels a bases de datos relacionales.	Hito 2.b.6 (PTS): Diseño de base de datos propia para investigaciones.	Es el vehículo técnico para la “Gobernanza de Datos” y la medición de impacto social.
R5	Mapa de Procesos: Dibujar flujos antes de comprar software.	Hito 9.8 (PTS): Adopción de herramientas de eficiencia operativa.	Evita la “digitalización del caos” alineando la tecnología con la arquitectura de la entidad.
R6	Auditoría de Seguridad y RGPD: Cumplimiento real y proactivo.	España Digital 2026: Infraestructuras digitales seguras y eficaces.	Protege a los colectivos vulnerables cumpliendo el mandato ético y legal de ciberseguridad.
R7	Unificación de Suites en la Nube: Estandarizar Google/Microsoft 365.	Conectividad (Brújula Digital): Gigabit para todos y nodos de alta seguridad.	Elimina la dispersión de datos y facilita el trabajo colaborativo seguro y profesional.
R8	Accesibilidad Web: Auditar y adaptar canales para inclusión total.	Derechos y Principios Digitales: Garantizar la inclusión digital de la ciudadanía.	Es crítico para entidades que trabajan con discapacidad y personas mayores.
R9	Gestión de Dispositivos (MDM): Políticas de seguridad para teletrabajo y BYOD.	Salud Electrónica (UE): 100% de ciudadanos con acceso seguro a historiales.	Mitiga el riesgo de fuga de datos sensibles en entornos de alta movilidad.
R10	Plan de Alfabetización Interna: Formación práctica y productiva.	España Digital 2026: 80% de población con capacidades digitales básicas.	Transforma “Usuarios Pasivos” en agentes productivos de cambio tecnológico.
R11	Inclusión Digital del Voluntariado: Crear el “Voluntario Digital”.	DigCompLabor: Recualificación de equipos para lucha contra brecha digital.	Potencia la fuerza social del sector mediante la capacitación en redes y herramientas nube.
R12	Embajadores Digitales: Empoderar a los expertos internos.	Hito 5.4 (DigComp): Identificar lagunas y transferir conocimiento.	Fomenta el aprendizaje entre pares, reduciendo la ansiedad tecnológica del equipo.
R13	Hubs Digitales Compartidos (Rural): DPO y soporte técnico mancomunado.	Objetivo 4 (PTS): Impulsar la articulación territorial y capilaridad.	Supera la “doble brecha” rural mediante economías de escala colaborativas.
R14	Tecnología “Low Code” y Nube Ligeras: Priorizar soluciones cloud en campo.	España Digital 2026: Transformación digital de las empresas y PyMEs.	Permite a entidades pequeñas operar con herramientas avanzadas sin altos costes de IT.
R15	Soluciones Ligeras para Micro-entidades: Herramientas adaptadas a pequeña escala.	Estrategia España Digital: Impulso de la transformación digital de las PyMEs.	Reconoce la polarización del sector y evita soluciones corporativas inasumibles.

COMPARACIÓN CON OTROS ESTUDIOS DEL SECTOR

El análisis pormenorizado de los resultados obtenidos el Diagnóstico de Madurez Digital revela una convergencia sustancial y una coherencia absoluta con los marcos estratégicos vigentes que rigen el Tercer Sector en España, validando la idoneidad y necesidad de las medidas propuestas.

Al contrastar la realidad evidenciada en el Diagnóstico con las fuentes sectoriales de referencia, se hace evidente que el estancamiento detectado en el nivel de madurez inicial no es un fenómeno aislado, sino una característica estructural que ha sido identificada de forma sistemática por otros agentes clave.

En estrecha consonancia con lo expuesto en el Capítulo 1.1 del estudio elaborado por **ESADE y Price Waterhouse Coopers (PwC)** sobre la transformación digital en las ONG (*La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos. 2017*), se confirma que la digitalización no debe entenderse meramente como la implementación de herramientas tecnológicas aisladas, sino como una metamorfosis organizativa profunda.

Esta premisa se ve ratificada por la actual atomización del sector que el diagnóstico cuantifica en un predominio del 76,4% de micro y pequeñas entidades, una realidad que se describe como un "minifundismo" y que actúa como el principal freno para acometer proyectos tecnológicos de envergadura.

Esta tendencia hacia la fragmentación y la falta de escala se ve agravada por lo que en el diagnóstico se denomina "el vacío estratégico", donde el 82% de las organizaciones carece de un plan formal. Esta conclusión, se alinea de manera inequívoca con lo establecido en la Acción 3 del Capítulo 5 del *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector de la Fundación Telefónica*, que postula que para que un proceso de cambio sea exitoso, es imperativo que la visión de transformación se traslade a una estrategia concreta con presupuestos asignados y liderazgo desde la gerencia.

Reforzando lo expuesto en el apartado sobre el Motor Estratégico de las correlaciones del diagnóstico, existe una relación de dependencia casi perfecta, con un coeficiente superior al 0,9, entre disponer de una estrategia definida y alcanzar niveles altos de madurez. Por



La madurez digital depende menos de acumular herramientas y más de contar con datos estructurados, formación y una estrategia integrada.





Aunque el 90% de las entidades recoge información de sus usuarios, el 41% no realiza ningún análisis efectivo con esa información



consiguiente, nuestra recomendación de instaurar un Plan Digital Mínimo Viable no solo es una sugerencia operativa, sino una necesidad dictada por los modelos de capacidad digital más robustos, como el marco de TechSoup citado en la Acción 2 del *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector de la Fundación Telefónica*, que sitúa la alineación estratégica como el primer paso ineludible del itinerario de progreso.

En lo que respecta a la cultura organizacional, se ha identificado en el Diagnóstico que el afecto informal y el control jerárquico tradicional siguen pesando más que la innovación en las organizaciones participantes. Esta conclusión encuentra un respaldo teórico sólido en el Factor Cultural descrito en el Capítulo 3 del *VII Barómetro del Tercer Sector de Acción Social de 2025, de la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS)*.

También en ese sentido, en el diagnóstico, se señala que el 80% de las entidades se percibe como lenta o rígida ante el cambio. En el *Libro Blanco de la Fundación Telefónica*, se advierte que el cambio cultural es el eje que permite aprovechar el potencial digital, sugiriendo en su Acción 3 la conformación de equipos promotores transversales para romper la “cultura del silo”.

Esta convergencia de visiones subraya que la tecnología, desprovista de una evolución en la mentalidad de gestión, se convierte en un simple gasto adminis-

trativo residual. En efecto, al analizar la inversión tecnológica, en el diagnóstico se determina que se sitúa mayoritariamente por debajo del 1% del presupuesto de las organizaciones. Se evidencia que se trata de una “inversión de supervivencia” que el estudio de *ESA-DE-PwC* se califica metafóricamente como “la colocación de pegatinas de carreras en un coche antiguo”; es decir, una digitalización de fachadas que no altera el motor operativo de la institución.

Uno de los puntos más críticos de coincidencia entre los resultados obtenidos con la realización del diagnóstico y las fuentes externas más relevantes consultadas radica en la gestión del dato, específicamente en el **fenómeno del dato muerto**. Se ha puesto de manifiesto con la realización del estudio que, aunque el 90% de las entidades recoge información de sus usuarios, el 41% no realiza ningún análisis efectivo con esa información. Se trata esta de una disfunción que el *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector* de la Fundación Telefónica aborda en su Resultado 4, bajo la rúbrica de Business Intelligence Social.

En convergencia con los marcos de digitalización más avanzados, la implantación de un sistema CRM centralizado aparece como la prioridad técnica número uno. Reforzando esta tesis, el caso de éxito de Arrels Fundación detallado en el Capítulo 4 de la *Guía de ESADE-PwC*, demuestra cómo la superación del correo electrónico y las hojas de cálculo aisladas mediante un software de gestión documental permite trascender la operativa diaria hacia una toma de decisiones basada en evidencias.

La correlación estadística de 0,99 detectada en el presente Diagnóstico entre el uso de CRM y la capacidad de medir el impacto social ratifica que, sin una infraestructura de datos relacional, la transparencia y la rendición de cuentas —exigidas ya por el Marco de Evaluación de la Teoría del Cambio mencionado en la Acción 1 del Libro Blanco— resultan inalcanzables.

Asimismo, la situación del capital humano en el sector presenta una paradoja que el diagnóstico describe con nitidez y que se ve secundada por el *VII Barómetro del Tercer Sector de POAS*. A pesar de que el 68% de las plantillas muestra una baja resistencia y una voluntad proactiva hacia el aprendizaje, el 83% de las entidades no destina presupuesto propio a la formación. Esta carencia se traduce en lo que el Bloque 9 define como “un nivel de usuario básico o pasivo”, capaz de consumir tecnología, pero incapaz de protegerla o configurarla.

Esta vulnerabilidad se torna alarmante en materia de ciberseguridad y cumplimiento del RGPD. Al constatar que el 55% del sector opera en una situación de irregularidad o cumplimiento cosmético, se están validando los riesgos identificados en el apartado de Reto Social del informe de POAS, donde se advierte que el manejo de datos sensibles de colectivos vulnerables en dispositivos personales sin protocolos MDM representa una amenaza existencial para la legitimidad del Tercer Sector.

En cuanto a la dimensión territorial, la identificación realizada en el diagnóstico de una brecha digital en la denominada “España Vacía” como conclusión de la confrontación geográfica realizada, y que señala una desventaja competitiva por falta de masa crítica en las zonas rurales.

Para mitigar este riesgo de exclusión, la propuesta de crear **Hubs Digitales Compartidos y mutualizar** servicios como el Delegado de Protección de Datos (DPO) o el soporte técnico itinerante, se fundamenta en el principio de Generar Alianzas propuesto en la Acción 4 del Capítulo 5 del *Libro Blanco de la Fundación Telefónica*.

Esta visión colaborativa es la única vía para que las microentidades rurales puedan acceder a economías de escala y licencias paraguas, superando la barrera económica que el informe de POAS identifica como el principal obstáculo para el 81% de las organizaciones.

Finalmente, el mapeo de los resultados obtenidos con el Modelo Forrester aplicado en el diagnóstico confirma que el sector se encuentra desplazado hacia la izquierda en la curva de madurez, con más de un 50% de entidades en la fase de “Escépticos” o “nivel Byte”. Esta distribución asimétrica refuerza la solidez de las recomendaciones finales realizadas: no es posible transitar hacia la vanguardia del Nivel 4 (Diferenciadores) sin haber consolidado previamente la etapa de Adoptantes.

La coherencia entre la Hoja de Ruta planteada y los diez principios para la disrupción digital expuestos en el Capítulo 1.4 de *ESADE-PwC* —específicamente el de «empezar por las necesidades de los beneficiarios» y «no considerar la tecnología como un bien en sí mismo»— garantiza que las acciones propuestas no son meras intuiciones técnicas, sino una estrategia alineada con el consenso científico y profesional del sector.



El mapeo confirma que más de la mitad del sector sigue en fases iniciales de madurez, lo que exige consolidar bases antes de avanzar.



Como conclusión, puede resumirse que el diagnóstico y sus conclusiones se encuentran plenamente alineados con el contexto general de informes y estudios del sector. Así, las debilidades detectadas en liderazgo, la precariedad en la inversión formativa, la dependencia de canales informales como WhatsApp para la gestión operativa y el desaprovechamiento de la inteligencia de datos, son síntomas compartidos que requieren la implementación inmediata de las palancas de cambio sugeridas.

Las recomendaciones definidas están diseñadas para propiciar el desplazamiento de la campana de Gauss representativa del grado de digitalización del sector hacia niveles de colaboración y eficiencia, asegurando que la transformación digital sea, tal como define el prólogo del *Libro Blanco de la Fundación Telefónica*, un catalizador de prosperidad que no deje a nadie atrás y fortalezca la misión social frente a los retos de un entorno cada vez más polarizado y complejo.

GLOSARIO

tecnología

Datos e información

Personas y cultura

Procesos y operaciones

Impacto y sostenibilidad

Seguridad y cumplimiento

 Nube CRM

Sistema para gestionar relaciones con clientes, personas usuarias y otros tipos de interés.

#personas #relación

 Datos

Conjunto de hechos registrados que, procesados, generan información valiosa para la toma de decisiones.

#información #valor

 IA

Tecnologías que permiten a las máquinas aprender, razonar y tomar decisiones de forma autónoma.

#inteligencia artificial #automatización

 Ciberseguridad

Conjunto de prácticas y tecnologías para proteger sistemas, redes y datos frente a amenazas.

#protección #riesgos

 Transformación digital

Cambio estratégico que integra la tecnología en todas las áreas de una organización para generar valor social.

#estrategia #cambio



Automatización

Uso de tecnologías para ejecutar tareas repetitivas de manera eficiente y con menor error humano.

#eficiencia #procesos

 KPI

Indicadores clave de desempeño para medir el progreso hacia los objetivos.

#medición #resultados

 API

Interfaz que permite que distintas aplicaciones se comuniquen e intercambien



Colaboración digital

Uso de herramientas digitales



Accesibilidad

Diseño de productos y servicios



Impacto social

Cambios positivos y medibles que una organización genera en las personas y comunidades a las que sirve.

Accesibilidad Cognitiva y Sensorial: Conjunto de propiedades de productos o servicios que permiten a personas con discapacidades funcionales (especialmente visuales o cognitivas) acceder a la información mediante lectores de pantalla o lectura fácil.

Adhocracia / Cultura Innovadora: Modelo de cultura organizacional flexible y ágil, orientada a la toma de riesgos, la adaptación rápida y la descentralización de decisiones.

Administración Electrónica: Uso de las tecnologías de la información por parte de las administraciones públicas para la gestión de servicios y trámites con los ciudadanos y entidades.

Agile (Metodologías): Marcos de trabajo que permiten la gestión de proyectos de forma flexible y rápida, dividiendo el trabajo en ciclos cortos o entregas incrementales.

Alfabetización Digital: Proceso de capacitación integral para que las personas no solo consuman tecnología, sino que adquieran competencias técnicas para transformarla en productividad.

Analítica de Datos: Proceso de examinar conjuntos de datos para sacar conclusiones sobre la información que contienen con el apoyo de software especializado.

Ansiedad Tecnológica: Estado psicológico de inseguridad que experimenta el trabajador cuando siente que su competencia profesional peligra ante herramientas que no domina.

Artesanía Informal: Modelo operativo donde el “saber hacer” no está documentado y reside únicamente en la memoria de los trabajadores.

Asimetría Laboral: Desequilibrio entre plantillas contratadas reducidas y bases de voluntariado muy extensas que requieren alta coordinación tecnológica.

Atracción de Talento Digital: Capacidad de una organización para reclutar profesionales con competencias tecnológicas avanzadas en un mercado competitivo.

Audidores de Seguridad: Profesionales externos encargados de evaluar de forma objetiva las vulnerabilidades de los sistemas informáticos de una entidad.

Automatización: Sustitución de tareas manuales repetitivas por procesos ejecutados de forma autónoma por software o máquinas.

Azure / AWS (Amazon Web Services): Plataformas líderes de servicios de computación en la nube que ofrecen servidores virtuales, almacenamiento y bases de datos a escala profesional.

Backup (Copia de Seguridad): Proceso de duplicar datos para asegurar su recuperación en caso de pérdida, robo o ataque informático.

BI (Business Intelligence): Conjunto de estrategias y herramientas dedicadas a la gestión y análisis de datos para generar inteligencia de negocio y mejorar la toma de decisiones.

Big Data: Tecnologías capaces de procesar y analizar volúmenes masivos de datos para identificar patrones y tendencias.

Blockchain: Tecnología de registro descentralizado y seguro que permite la trazabilidad inalterable de transacciones e información.

Bloqueo por Desconocimiento: Situación donde existe voluntad política para el cambio, pero falta capacitación técnica para iniciar la ejecución.

BYOD (Bring Your Own Device): Práctica en la que el trabajador utiliza sus dispositivos personales (móviles, portátiles) para fines profesionales de la entidad.

Causa Raíz (en Correlación): Variable fundamental que explica o desencadena directamente el comportamiento de otras variables secundarias.

Certificado Digital: Archivo electrónico que vincula una identidad con una clave pública, permitiendo la firma legal y trámites oficiales en nombre de la entidad.

Ciberactivismo: Uso de técnicas y herramientas digitales para la movilización ciudadana y la incidencia política en favor de una causa social.

Ciberseguridad: Protección de sistemas, redes y programas de ataques digitales que buscan acceder, cambiar o destruir información sensible.

Ciclo del Dato: Proceso completo que abarca desde la captura inicial de la información hasta su procesamiento, almacenamiento, análisis y eliminación segura.

Clan (Modelo de Cultura): Cultura organizacional familiar y amigable centrada en las personas y la confianza personal más que en procesos o reglas.

Cloud / Computación en la Nube: Servicios informáticos (servidores, bases de datos) ofrecidos a través de internet que permiten el acceso ubicuo a la información.

Coeficiente de Correlación: Medida estadística que indica la fuerza y la dirección de la relación entre dos variables en el diagnóstico.

Colaboradores (Nivel Megabyte): Tercer nivel de madurez digital donde las entidades integran la tecnología en su modelo operativo y colaborativo.

Comité Digital: Grupo multidisciplinar responsable de definir y supervisar la hoja de ruta anual de transformación tecnológica en la entidad.

Competitividad y Eficiencia: Capacidad de una entidad para lograr sus objetivos sociales optimizando el uso de recursos y tiempo mediante tecnología.

Comunicación Unificada: Integración de diversos canales de comunicación (chat, video, voz) en una plataforma única para mejorar la fluidez operativa.

Conexión VPN: Tecnología de red que permite una extensión segura de la red local sobre una red pública como internet.

Consciencia Reactiva: Estado mental donde se conoce la necesidad de cambio digital pero solo se actúa ante problemas urgentes o presiones externas.

Consultoría de Procesos: Servicio especializado para ayudar a las entidades a identificar, documentar y mejorar sus flujos de trabajo antes de digitalizarlos.

CRM (Customer Relationship Management): Sistema para gestionar de forma centralizada todas las interacciones con socios, donantes, voluntarios y usuarios.

Cuarta Revolución Industrial: Actual periodo de transformación tecnológica caracterizado por la integración masiva de IA, IoT y sistemas físicos cibernéticos.

Cultura de Transparencia: Valor organizacional que promueve la visibilidad pública de datos, procesos y gestión mediante herramientas digitales.

Data-Driven (Gestión basada en datos): Enfoque de gestión donde las decisiones estratégicas se fundamentan en el análisis de evidencias y datos objetivos.

Delegado de Protección de Datos (DPO): Perfil encargado de garantizar el cumplimiento de la normativa de privacidad dentro de la organización.

Design Thinking: Metodología de innovación centrada en el usuario para diseñar soluciones que respondan de forma empática a necesidades reales.

Desierto Tecnológico: Término para describir un entorno organizativo donde no se ha adoptado ninguna tecnología avanzada disruptiva.

Deuda Técnica: Ineficiencia operativa acumulada por el uso prolongado de procesos y software antiguos que lastran la productividad actual.

Diferenciadores (Nivel Gigabyte): Nivel máximo de madurez donde lo digital es el núcleo estratégico y se usan datos para predecir e innovar.

DigitalizaciONG: Programa impulsado por Fundación Esplai enfocado en mejorar la madurez tecnológica de las entidades sociales.

Digitalización por Silos: Situación donde cada departamento usa herramientas tecnológicas aisladas que no comparten información entre sí.

Diseño de Apps: Desarrollo de aplicaciones de software diseñadas específicamente para funcionar en dispositivos móviles.

Distribución Normal (Campana de Gauss): Modelo estadístico donde la mayoría de los casos se sitúa en los niveles intermedios.

DPO Compartido: Modelo de mutualización donde varias pequeñas entidades contratan a un único Delegado de Protección de Datos para repartir costes.

Economía de Subsistencia: Nivel financiero caracterizado por presupuestos mínimos (menos de 100.000 € anuales) que cubren solo gastos operativos básicos.

Economías de Escala: Ventaja de costes que se obtiene cuando la producción o el uso de una herramienta aumenta, reduciendo el coste unitario.

Ecosistema de Cuidados: Grupo de entidades dedicadas a infancia, salud y personas mayores donde la privacidad del dato es crítica.

Ecosistema Digital: Conjunto de plataformas y canales interconectados (web, redes, video) que conforman la presencia online de la entidad.

Efecto Capitalidad: Fenómeno donde las entidades en grandes polos económicos (Madrid, Barcelona) presentan mayor madurez por el acceso a recursos y sedes centrales.

Eficiencia Invertida: Paradoja donde acumular muchas herramientas gratuitas disminuye la productividad en lugar de aumentarla por la falta de integración.

EFQM / ISO 9001: Modelos de gestión de calidad que exigen la documentación y estandarización rigurosa de los procesos.

ERP (Enterprise Resource Planning): Software de gestión integral que conecta finanzas, recursos humanos y proyectos en una base única.

Escépticos (Nivel Byte): Fase inicial de madurez caracterizada por el uso limitado de herramientas y la falta de planificación estratégica.

España Vaciada: Término para provincias pequeñas y zonas rurales que sufren una “doble brecha digital” por falta de recursos y masa crítica.

Estrategia Digital: Plan formal que alinea las herramientas tecnológicas con la misión y objetivos de impacto social de la entidad.

Excel-Céntrico: Modelo de gestión donde Microsoft Excel es la herramienta central y única para el manejo de datos críticos y operativos.

Fase Reactiva: Estado en el que la tecnología se adquiere solo cuando algo se rompe o por imperativo legal inmediato.

Federación: Estructura de grado superior que agrupa a múltiples asociaciones para compartir paraguas jurídico, político y tecnológico.

Firma Legal: Atribución del certificado digital que permite comprometer legalmente a la organización en trámites y contratos.

Forrester (Modelo de Madurez): Marco metodológico adaptado para valorar el progreso digital en cuatro niveles: Byte, Kilobyte, Megabyte y Gigabyte.

Gestión del Cambio: Disciplina que utiliza técnicas de formación y comunicación para reducir la resistencia de las personas ante nuevas tecnologías.

Gestión del Conocimiento: Proceso de asegurar que la información y el “saber hacer” de la entidad se capturen y compartan de forma sistemática.

Helpdesk / Asistencia Técnica: Servicio especializado de soporte para la resolución de incidencias informáticas y mantenimiento del sistema.

Herramientas Low-Code: Plataformas de software que permiten crear aplicaciones con poca programación manual, ideales para entidades con pocos recursos técnicos.

Hoja de Ruta (Roadmap): Plan de acción secuencial que define los pasos, tiempos y recursos necesarios para alcanzar un nivel superior de madurez.

HRM (Human Resource Management): Software especializado para la gestión de nóminas, turnos, vacaciones y planes de formación de los trabajadores.

Hub Digital: Polo o centro de concentración de recursos, talento y empresas tecnológicas que actúa como acelerador de la transformación.

I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación): Actividades sistemáticas para la creación de nuevos conocimientos y su aplicación práctica en procesos o productos.

Incidencia Política: Acciones de las entidades sociales para influir en las decisiones de los poderes públicos y medios de comunicación.

Infraestructura Cloud Avanzada: Uso de servicios complejos en la nube como bases de datos relacionales, analítica o servidores de aplicaciones en lugar de solo archivos.

Infraestructura Sumergida: Situación donde la entidad no posee hardware y utiliza los recursos personales de socios o voluntarios para operar.

Innovación de la Escasez: Capacidad de generar cambios para “hacer más con menos” motivada por problemas urgentes o falta de recursos.

Innovación Sistemática: Proceso reglado y constante de mejora e investigación integrado en la cultura y presupuestos de la entidad.

Intervención Directa: Acciones cara a cara con el usuario final (cuidados, comedores) que son más difíciles de digitalizar que la administración.

IoT (Internet de las Cosas): Red de objetos físicos que incorporan sensores y software para conectar e intercambiar datos con otros sistemas.

ISO 9001 / EFQM: Estándares internacionales de gestión que obligan a las entidades a sistematizar y documentar sus flujos de trabajo.

Kanban / Scrum: Metodologías ágiles específicas para la gestión visual de tareas y el trabajo colaborativo en equipos tecnológicos.

Kilobyte (Nivel Adoptante): Segundo nivel de madurez donde existen experiencias digitales puntuales pero sin una estrategia integral que las una.

KPIs (Indicadores Clave de Desempeño): Métricas objetivas utilizadas para medir el éxito de una innovación o proyecto tecnológico.

Lean Startup: Metodología para desarrollar negocios y productos que busca acortar ciclos mediante la experimentación y el aprendizaje validado.

Legacy Systems (Sistemas Heredados): Software o hardware antiguo que sigue en uso y cuya integración con tecnologías modernas resulta difícil o costosa.

Libre Office / Open Office: Suites ofimáticas de código abierto y gratuitas que se usan como alternativa a Microsoft Office.

Licencias “Paraguas”: Negociación de compras conjuntas de software a través de federaciones para acceder a precios de gran volumen.

Limpieza Operativa: Proceso previo de eliminación de burocracia inútil diseñada para el papel antes de implementar tecnología.

LOPDGDD: Ley Orgánica española que adapta el Reglamento Europeo de Protección de Datos y garantiza los derechos digitales de los ciudadanos.

Low Cost (Tecnología): Soluciones de bajo coste o gratuitas adaptadas a entidades con presupuestos de supervivencia.

Mapa de Procesos: Diagrama detallado de todos los flujos de trabajo de una entidad, desde que entra una solicitud hasta que se entrega el servicio.

Megabyte (Nivel Colaborador): Tercer estadio de madurez caracterizado por la integración de la tecnología en la gobernanza y la cultura.

Medición de Impacto Social: Evaluación científica para determinar si las acciones de la entidad generan un cambio real y positivo en la vida de las personas.

Microentidades: Organizaciones con menos de 10 trabajadores que representan la gran base atomizada del sector social.

Minifundismo Digital: Fragmentación del sector en cientos de pequeñas entidades que no pueden acceder solas a proyectos tecnológicos de escala.

Mobile-First: Estrategia de diseño donde los servicios se piensan primero para el móvil y luego para el ordenador.

Motores de Actuación: Ejes estratégicos (Estrategia, Cultura/Procesos, Personas) que impulsan la transformación digital según el análisis de correlación.

MVP (Producto Mínimo Viable): Versión básica de una innovación que permite probarla rápidamente en el mundo real con el menor coste posible.

Mutualización: Estrategia de compartir recursos, infraestructuras y costes tecnológicos entre varias entidades federadas.

NAS (Network Attached Storage): Servidor de almacenamiento conectado a la red que permite copias de seguridad profesionales para el equipo.

Nivel de Madurez Digital: Grado de avance de una organización en la integración de la tecnología en su ADN operativo y estratégico.

Océano Azul (Estrategia): Modelo de innovación que busca crear nuevos mercados en lugar de competir en los existentes.

Offline-First: Aplicaciones diseñadas para funcionar sin internet y sincronizar datos automáticamente cuando se recupera la conexión.

Open Innovation (Innovación Abierta): Modelo que fomenta la colaboración con agentes externos (universidades, empresas) para importar conocimiento fresco.

Open Source (Código Abierto): Software cuyo código puede ser estudiado, modificado y redistribuido libremente, a menudo sin coste de licencia.

Parálisis por Análisis: Situación de inacción provocada por debates excesivos para alcanzar consensos absolutos sobre qué tecnología comprar.

Parálisis por Gestión: Fenómeno donde el equipo dedica la mayor parte de su tiempo a tareas manuales (limpiar Excels) impidiendo el análisis de impacto.

Perspectiva Misional: Enfoque donde la misión de la entidad (asistencial vs activismo) condiciona totalmente su necesidad tecnológica.

Picado de Datos: Tarea manual consistente en transcribir información de soportes físicos (papel) a sistemas informáticos.

Plan de Transformación Digital: Documento estratégico con presupuesto asignado que define la hoja de ruta tecnológica a medio plazo.

Plataforma en Llamas: Metáfora de gestión para una organización consciente de que su modelo actual es insostenible y peligroso, pero sin recursos para saltar al cambio.

Principio de No Repudio: Seguridad jurídica que garantiza que el firmante de un documento electrónico no puede negar haberlo firmado.

Ransomware: Ataque informático que secuestra y cifra los datos de la entidad exigiendo un rescate económico para su liberación.

RGPD: Reglamento General de Protección de Datos europeo que impone obligaciones estrictas sobre el manejo de información personal.

SAI (Sistema de Alimentación Ininterrumpida): Dispositivo que protege el hardware contra cortes de luz y subidas de tensión mediante baterías.

Silos Departamentales: Estructuras organizativas donde la información no fluye entre áreas, provocando que los datos queden aislados.

SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio): Contrato que garantiza tiempos de respuesta y calidad mínima en un servicio técnico externalizado.

Talento Híbrido: Perfiles profesionales que combinan alta sensibilidad social para la intervención con competencias tecnológicas avanzadas.

Teleasistencia y Monitorización: Uso de tecnología remota (sensores, video) para el cuidado y seguimiento de personas dependientes en sus domicilios.

Tercer Sector de Acción Social: Conjunto de entidades sin ánimo de lucro que trabajan por el bienestar de colectivos vulnerables o en riesgo de exclusión.

Tradición Oral (en Procesos): Transmisión del conocimiento de gestión de forma hablada de trabajador a trabajador, sin soporte escrito.

VoIP (Voz sobre IP): Tecnología que permite realizar llamadas telefónicas a través de la conexión a internet.

Voluntariado Digital: Figura recomendada donde los colaboradores ayudan a la entidad en tareas de gestión, redes o análisis desde sus casas.

Índice de contenidos

CÓMO APROXIMARSE A ESTE INFORME	6
EL SISTEMA.....	9
LA MUESTRA.....	11
DATOS DE LA ENCUESTA	12
CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES PARTICIPANTES	13
Forma jurídica	13
Tipología de la entidad bajo una perspectiva misional.....	14
Número de personas trabajadoras en la entidad.....	15
Número de personas voluntarias en la entidad	17
Volumen de actividad. Presupuesto anual aproximado.....	18
Caracterización de la Muestra “de un vistazo”.....	20
TIPOLOGÍA DE BENEFICIARIAS	22
Con qué colectivos trabajáis principalmente.....	22
Número de participantes de sexo femenino.	23
Número de participantes de sexo masculino.	24
Territorio en el que desarrolláis vuestra actividad mayoritariamente	25
Indica si tu entidad pertenece a alguna red, federación o confederación de entidades (local, territorial, etc.)	26
Tipología de Beneficiarias	27
BLOQUE 1. CULTURA, ESTRATEGIA Y LIDERAZGO ORGANIZATIVO	28
1.1. Respecto a vuestra cultura organizacional, ¿disponéis de una definición de la misión, los valores, los principios y las normas de funcionamiento interno?	28
1.2. ¿Cómo definiríais el modelo de cultura organizacional de vuestra entidad?	29
1.3. ¿Qué opción diríais que describe mejor la situación de la entidad en relación a la digitalización?.....	30
1.4. ¿Disponéis de un Plan de Transformación Digital en vuestro plan estratégico?	32
1.5. ¿Cuáles son las principales barreras para conseguir sacar el máximo provecho de las TIC en vuestra entidad?	33
1.6. ¿Qué creéis que pasará si vuestra entidad no priorizase un proceso de transformación digital?.....	34
RESUMEN DEL BLOQUE 1. Cultura, Estrategia y Liderazgo Organizativo.	36
BLOQUE 2. IDENTIFICACIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS.....	38
2.1. En relación a la definición de procesos de trabajo de la entidad en todos sus niveles, ¿En qué situación pensáis que os encontráis?	39
2.2. En relación a los procesos de trabajo de la entidad en todos sus niveles, ¿Qué porcentaje de ellos tenéis sistematizados, esto es, definidos, recogidos por escrito, y comunicados al personal que se encarga de ellos?	40
2.3. En relación a los procesos de trabajo de la entidad en todos sus niveles, ¿Qué porcentaje de ellos creéis que están obsoletos o hace más de 5 años que no revisáis y ajustáis?	41
2.4. En relación a los procesos de trabajo de la entidad en todos sus niveles, ¿Qué porcentaje de ellos creéis que serían susceptibles de digitalizarse?.....	43

2.5. En relación a los procesos de trabajo de la entidad en todos sus niveles, ¿Qué porcentaje de ellos ya habéis digitalizado?.....	44
2.6. ¿Disponéis en la entidad de un mapa de procesos?	44
RESUMEN DEL BLOQUE 2. Identificación y Digitalización de Procesos	45
BLOQUE 3. INFRAESTRUCTURA DIGITAL Y TECNOLOGÍA.....	46
3.1. ¿Habéis invertido en los últimos 3 años presupuesto en la adquisición de equipamiento informático y/o servicios digitales?	46
3.2. Indicad cuántos recursos dedicáis sobre vuestro volumen total de negocio del año anterior.	47
3.3. ¿Dispone la entidad de servicio de asistencia técnica del sistema, helpdesk o de asistencia tecnológica de algún tipo?	48
3.4. Describir la infraestructura de la que disponéis en equipamiento	50
3.5. Describir la infraestructura de la que disponéis en servicios digitales o tecnológicos	51
3.6. Describir la infraestructura de la que disponéis de software o programas de escritorio	52
RESUMEN DEL BLOQUE 3. Infraestructura Digital y Tecnología.....	54
BLOQUE 4. Comunicación y marketing digital	56
4.1. ¿Tenéis un plan de comunicación y/o marketing digital en vuestra entidad?	56
4.2. ¿Dispone la entidad de perfiles en redes sociales?.....	57
4.3. Seleccionar las redes sociales de las que dispongáis en la entidad	58
4.4. Ordenar, si procede, el listado según importancia y uso de las redes sociales en vuestra entidad. ...	60
4.5. De qué aplicaciones de mensajería instantánea disponéis en la entidad o con cuáles trabajáis.	61
4.6. Ordenar, si procede, por interés e importancia en vuestra entidad.	61
4.7. De qué aplicaciones de comunicación y/o videollamada disponéis en la entidad o con cuáles trabajáis.....	62
4.8. ¿Disponéis de sitio web en la entidad?	63
4.9. ¿Tenéis en cuenta criterios de accesibilidad en la generación de contenidos digitales?.....	64
BLOQUE 5. SEGURIDAD INFORMÁTICA Y PROTECCIÓN DE DATOS	65
5.1. Por lo que respecta a la recogida de los datos de las personas, ésta se realiza.....	65
5.2. En relación con el análisis de los datos recogidos de las personas usuarias de los proyectos.	66
5.3. ¿Vuestra entidad almacena la información de forma segura? Es decir, con un método que asegure el tratamiento de incidencias y brechas de seguridad.....	68
5.4. ¿Dónde se almacenan los datos que gestiona vuestra entidad?	69
5.5. ¿Os habéis adaptado ya al RGPD o a la Ley Orgánica de protección de Datos y Garantías y Derechos Digitales (LOPDGDD)?.....	70
5.6. En caso de disponer de opción de teletrabajo en aquellos perfiles profesionales en los que es viable, ¿cómo tenéis en cuenta la posible afectación de la seguridad en la gestión de los datos y el uso de los equipos?	71
5.7. En relación al Certificado Digital del representante legal de la entidad.....	72
BLOQUE 6. INNOVACIÓN.....	74
6.1. ¿Disponéis en vuestra entidad de una estrategia y aplicación de la innovación?.....	75
6.2. Para solucionar las necesidades de la entidad, ¿Formula, ejecuta, supervisa y difunde los proyectos de innovación?.....	76
6.3. En caso de que la innovación forme parte de vuestra estrategia de desarrollo. ¿Cuál sería la motivación principal para el desarrollo del proceso de innovación?.....	77
6.4. Uso de metodologías y herramientas de innovación en la organización.....	78
6.5. La entidad, ¿Qué procesos y productos de I+D+i ha ido incorporando?	80
6.6. ¿Dispone vuestra organización de algún sistema de medición de impacto sobre los participantes y usuarios con respecto a la aplicación de tecnología social o procesos de innovación?	81
BLOQUE 7. COMPETENCIAS DIGITALES Y CAPACITACIÓN DIGITAL DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN VUESTRA ENTIDAD	82
7.1. ¿Disponéis de un plan de formación periódico que incluye acciones para la mejora de la competencia digital del equipo de trabajo?.....	83

7.2. ¿En cuáles de las siguientes áreas digitales, consideráis prioritario que el equipo de profesionales de la entidad reciba formación? Marcad tantas como consideréis.	84
7.3. ¿Creéis que, como entidad, estáis atrayendo el talento adecuado de profesionales con la suficiente capacitación digital?	86
7.4. Valora del 1 al 5 la dedicación de la entidad en tiempo efectivo e inversión para la capacitación del personal en competencias digitales.	87
7.5. Valora del 1 al 5 la resistencia de los trabajadores de la entidad para capacitarse en competencias digitales.....	88
7.6. ¿Disponéis de un plan de formación periódico que incluye acciones para la mejora de la competencia digital de colaboradoras/es y voluntariado?	89
7.7. ¿En cuáles de las siguientes áreas digitales consideráis prioritario que el equipo de colaboradoras/es y voluntariado de la entidad reciba formación? Marcad tantas como consideréis.....	91
7.8. Valora del 1 al 5 la dedicación de la entidad en tiempo efectivo e inversión para la capacitación del personal colaborador y voluntariado en competencias digitales.	92
AUTOVALORACIÓN GLOBAL DE VUESTRA MADUREZ DIGITAL	93
Valoraros como entidad en términos de madurez digital. Según el modelo conceptual de esta herramienta diagnóstica, establecemos cuatro niveles de madurez digital	93
CONFRONTACIÓN DE VARIABLES. HIPÓTESIS BÁSICAS DE TRABAJO.....	96
1. El estado de digitalización de las entidades ¿depende de la actividad que realizan o es independiente de este?.....	97
2. ¿Existe relación entre el tamaño de la entidad y su nivel de madurez digital? (Es muy probable que las grandes sean más 'Megabyte' y las pequeñas más 'Kilobyte')	98
3. ¿Existen diferencias significativas en la digitalización de las entidades por razón de su ubicación geográfica?.....	99
CORRELACIONES EXISTENTES. IDENTIFICACIÓN DE LAS PALANCAS DE CAMBIO: LAS CAUSAS Y SUS EFECTOS.	101
1. El Motor Estratégico (La causa raíz)	101
2. La Cultura y los Procesos pesan más que la Tecnología.....	102
3. La Infraestructura es necesaria pero insuficiente	102
RESUMEN DE ACTUACIONES DE MEJORA BASADAS EN DATOS.....	103
PROFUNDIZANDO EN LAS CAUSAS Y LOS EFECTOS.	105
1. El grupo de la "Parálisis por Gestión" (CRM vs. Medición de Impacto)	105
2. El grupo del "Miedo Tecnológico" (Inversión en Formación vs. Resistencia).....	106
3. El grupo de la "Eficacia Invertida" (Estrategia vs. Herramientas Gratuitas).....	108
Resumen Visual de las Correlaciones	109
DIAGNÓSTICO FINAL: UN SECTOR A TRES VELOCIDADES	110
Mapeo del diagnóstico con el Modelo Forrester	111
Conclusión comparativa.....	113
Perfil general: diagnóstico del adoptante.....	114
PLAN DE RECOMENDACIONES	115
Por áreas analizadas	115
Por zona geográfica de actuación	117
Por tamaño de la entidades	117
CONTRASTE CON POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y MARCOS SECTORIALES	118
Análisis de Coherencia y Convergencia Estratégica	118
Comparación con otros estudios del sector	121
GLOSARIO.....	124