

GUÍA → PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Una visión desde
el sector social
infancia



TIC 
IMPULSA 3



FICE_Spain
Federación_Internacional_
_de_Comunidades_Educativas

Una publicación de:

Asociación FICE Spain

Federación Internacional de Comunidades Educativas

Ficespain.org

C/ Orense, 25, 2º D-Izq.

CP. 28020 Madrid

T. 91 185 99 85

info@ficespain.org

Redacción:

Irene Rodríguez, Victoria Adler, Toni Codina (Fundación iSocial)

Diseño y maquetación:

Doctor Magenta SL



La obra se ofrece según los términos de licencia pública de Creative Commons (en adelante “ccpl” o “licencia”). La obra está protegida por la ley española de propiedad intelectual o cualquier otra norma aplicable. queda prohibido cualquier uso de la obra distinta al que autorice esta licencia o dispongan las leyes de propiedad intelectual. El ejercicio de cualquier derecho sobre la obra comporta que acepte y consiente las limitaciones y obligaciones de esta licencia. El licenciador le cede los derechos contenidos en esta licencia, siempre que acepte las condiciones que están presentes.

GUÍA → PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Una visión desde
el sector social
infancia

ÍNDICE

04	PRÓLOGO
06	01 — INTRODUCCIÓN
10	02 — ¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?
16	03 — LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR DE LOS SERVICIOS SOCIALES
22	04 — LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL TERCER SECTOR SOCIAL
28	05 — OBJETIVOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL ÁMBITO DE LA INFANCIA
40	06 — LA PANDEMIA COMO ACELERADOR DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
44	07 — DESAFÍOS Y DIFICULTADES EN EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

48	08 — REQUISITOS PARA UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EXITOSA
52	09 — LAS FASES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
62	10 — 20 EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR INFANCIA
78	11 — PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES
82	12 — BIBLIOGRAFÍA
86	13 — ANEXO

PRÓLOGO

A día de hoy, la digitalización se ha convertido en un elemento transformador en todos los aspectos de la sociedad; y el tercer sector no es la excepción. En esta guía, exploraremos con detenimiento los beneficios que la digitalización aporta a las entidades con fines sociales, resaltando cómo la tecnología puede potenciar su impacto positivo en la comunidad.

La adopción de soluciones digitales en el tercer sector no solo representa una evolución tecnológica, sino también un cambio de paradigma en la forma en la que nuestras entidades abordan sus objetivos y desafíos. Desde optimizar procesos internos, pasando por mejorar los trámites de las trabajadoras y beneficiarias, hasta incrementar significativamente la eficiencia en a nivel interseccional de todas las dinámicas de la entidad; la digitalización ofrece oportunidades sin precedentes.

Uno de los aspectos más destacados de este cambio es la capacidad de las entidades con fines sociales para alcanzar un público más amplio y diverso, acorde al clima social actual. La presencia en línea y el uso estratégico de plataformas digitales permiten llegar a comunidades que, de otra manera, podrían haber quedado fuera de alcance. Esta expansión de la audiencia no solo fortalece el alcance de las iniciativas, sino que también fomenta una participación más activa y colaborativa.

La eficiencia operativa es otro pilar fundamental de la digitalización en el tercer sector. La automatización de tareas rutinarias libera tiempo y recursos que pueden ser redirigidos hacia la misión central de la organización. Además, la gestión de datos mejorada facilita la toma de decisiones informadas, permitiendo a las organizaciones adaptarse rápidamente a las cambiantes necesidades de la comunidad.

No obstante, es crucial abordar la digitalización con una perspectiva equilibrada, reconociendo tanto sus beneficios como los posibles desafíos éticos y de seguridad. La confianza y la integridad de las operaciones son elementos esenciales que deben preservarse en el proceso de adopción tecnológica.

En estas páginas, exploraremos estrategias, herramientas y buenas prácticas que pueden guiar a las entidades del tercer sector en su travesía digital. A medida que nos dirigimos hacia un futuro cada vez más interconectado, es imperativo que abracemos plenamente las oportunidades que la tecnología nos brinda, utilizando su potencial para potenciar nuestro impacto y hacer del mundo un lugar más inclusivo y solidario.

Este guía es una invitación a explorar, aprender y aprovechar al máximo las posibilidades que la transformación digital ofrece al sector social, esperamos sinceramente os resulte inspiradora además de útil.

Mónica Concepción Gómez

PRESIDENTA FICE ESPAÑA

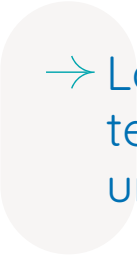
→ INTRODUCCIÓN

01

La revolución digital ha supuesto un proceso de cambio con un impacto significativo en la sociedad y en las organizaciones del siglo XXI. Un proceso que sigue desarrollándose de manera continuada y a nivel global.

Como ocurrió con la aparición de las tecnologías mecánica, analógica o electrónica, **la irrupción de las tecnologías digitales implica un cambio de paradigma**, dejando obsoletos y anticuados procesos previos y abriendo nuevos debates. Esta revolución se puede observar en la aparición de componentes tecnológicos modernos que se implementaron, en un primer momento, en procesos industriales para luego incorporarse, en poco tiempo, en la sociedad y en la economía.

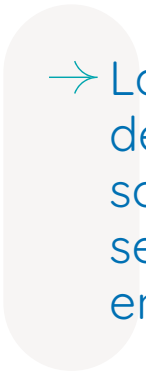
Tecnología y digitalización no siempre conllevan los mismos avances ni responden a los mismos procesos. La tecnología es el equipamiento acompañado de conocimiento y método, y puede ser analógica, como una radio, un reloj, una máquina de escribir, o bien digital: un ordenador, un smartphone, un satélite... La tecnología aporta innovación en conocimiento y habilidades que nos permiten generar productos o ideas que cubran necesidades o resuelvan problemas en un entorno material, real o virtual.



→ La irrupción de las tecnologías digitales implica un cambio de paradigma

Actualmente, podemos hacer referencia a las nuevas tecnologías como aquellas que giran alrededor de la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones. Dentro de ellas, las tecnologías digitales pueden ser tangibles –un ordenador, una impresora, un móvil... – o intangibles –productos de software, sistemas, aplicaciones virtuales...-. Por otro lado, también podemos referirnos a la transformación digital, que es el cambio asociado a la aplicación de tecnologías digitales en todos los ámbitos de la sociedad. **La transformación digital representa un uso novedoso de la tecnología digital para resolver problemas tradicionales.**

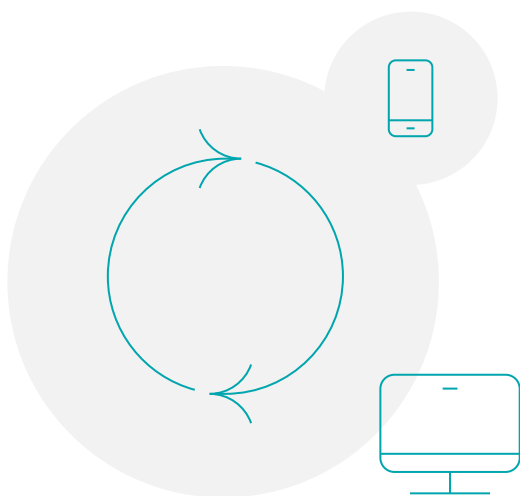
La revolución digital actual está provocando cambios en todas las esferas de la sociedad: en el ámbito personal, en los hábitos de consumo y de producción, y también en los modelos económicos, sociales, culturales y políticos. Según estadísticas del sector privado, hasta un 40% de las empresas desaparecerán en los próximos años por no innovar en el campo de la digitalización. A su vez, el creciente papel de la tecnología en la vida cotidiana de la ciudadanía es un facilitador en muchas tareas que antes se realizaban de manera tediosa o no eran completamente accesibles. Por este motivo, **la transformación digital de las organizaciones sociales es un factor que será clave en su desarrollo en los próximos años** y en el que aún queda mucho camino por recorrer en diferentes áreas, tanto a nivel interno en lo referido al funcionamiento de las entidades, como a nivel externo en todo lo relativo a la intervención social con las personas usuarias de los servicios y programas sociales.



→ La transformación digital de las organizaciones sociales es un factor que será clave en su desarrollo en los próximos años

En esta guía se aborda la transformación digital de las entidades del tercer sector, definiendo sus principales características y retos. También se ofrece una aproximación general a la transformación digital en el sector de los servicios sociales, y, más particularmente en el ámbito de las entidades del tercer sector social especializadas en la infancia y la adolescencia. Así mismo, una vez analizado el contexto actual, se explican las claves para una buena transformación digital y se explican las oportunidades y barreras más frecuentes en su implementación.

Para poder ilustrar cómo puede llevarse a cabo esta transformación digital a partir de ejemplos prácticos, esta guía recoge una serie de buenas prácticas en el uso de herramientas digitales en el sector social infancia que podrá servir como recurso para organizaciones que empiecen procesos de transformación digital, principalmente en relación a la intervención social. Por último, esta guía incluye una serie de recomendaciones finales y un anexo con plantillas que sirven como herramienta de autodiagnóstico para conocer el nivel de transformación digital de una organización, y que a su vez aportan preguntas y puntos para la reflexión en los procesos de creación y de diseño de estrategias de transformación digital en el sector.

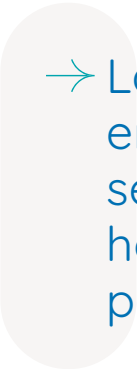


¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ?

02

Al hablar de transformación digital nos referimos a un cambio y a una transformación profunda del modelo y de los procesos de una entidad social, a causa de la introducción de tecnologías de la información y la comunicación, y al desarrollo de las competencias digitales de las personas que forman la organización con el fin de optimizar los recursos y ofrecer un mejor servicio a las personas destinatarias.

La transformación digital en el tercer sector debe ser abordada de manera holística y con una perspectiva global, y no tiene por qué ir ligada a innovaciones disruptivas o al desarrollo costoso de nuevas tecnologías, sino que la aproximación y el foco debe situarse en la calidad asistencial hacia las personas destinatarias, en la optimización de recursos y en la capacidad de adaptación a los cambios de la sociedad (Taula del Tercer Sector).



→ La transformación digital en el tercer sector debe ser abordada de manera holística y con una perspectiva global

La transformación digital no debe confundirse con la digitalización, es decir, con introducir simplemente el uso de la tecnología en el día a día de la organización a través de convertir la información en formato analógico al formato digital, y de usar herramientas digitales, pero sin generar una transformación interna en los procesos y en la forma de gestionar, diseñar e intervenir de la organización. Digitalización, por ejemplo, podría ser la creación de una página web para la entidad.

En la elaboración de una estrategia para la transformación digital es fundamental no perder de vista que **la tecnología sólo es una herramienta para alcanzar y profundizar la misión de la organización**, una vía para ser “más eficientes, eficaces e innovadores en el desarrollo de una labor importante” (Cerezo), pero en

ningún caso es un objetivo en sí mismo. Por ello, cada proceso de transformación digital tendrá unas características distintas según la organización que lo lleve a cabo, su misión específica y los motivos para abordar este cambio.

La transformación digital puede abarcar toda la estrategia de la organización en sentido amplio, o bien sólo determinadas áreas de actividad, pero al final toda la organización se verá afectada a pesar de que sea liderada por algún departamento en concreto. Hay que resaltar la importancia de que exista un compromiso global de la organización con la transformación digital, ya que, si esta no se extiende a toda la organización y se realiza solo a medias, puede implicar más ineficiencia a medio y a largo plazo.

La transformación digital en el campo de las organizaciones sociales del tercer sector se ve afectada por diversos factores. Entre los más importantes destacamos la cultura organizativa, la orientación a la persona usuaria, la seguridad de los datos y la comunicación.

En primer lugar, **la cultura organizativa** juega un papel muy importante, tanto en el inicio de la transformación digital como en asegurar que esta se lleve a cabo y tenga continuidad. Sobre todo, afecta el rol de los órganos de gobierno y equipos directivos, ya que son claves para promover el cambio cultural que implica la transformación digital en una entidad. El cambio de perspectiva que puede promoverse desde las posiciones de liderazgo de la entidad es clave en conseguir un cambio de perspectiva y de mentalidad en lo que se refiere a las formas de detectar oportunidades y plantear retos, desde una perspectiva que incorpore la tecnología en la cultura de solución de problemas de la organización. Por lo tanto, la transformación digital no es simplemente un cambio tecnológico, ya que de eso puede encargarse la digitalización, sino que se trata de un cambio más profundo en las organizaciones, que pasa también por lo cultural y organizativo de las mismas.

En segundo lugar, **la intervención social** y orientación hacia la persona usuaria es un punto clave en lo que se refiere a la transformación digital en las entidades sociales, ya que es el centro de la misión de dichas organizaciones. El uso de la tecnología en la relación con las personas atendidas es algo cada vez más frecuente, y sobre ello el tercer sector debe aprender aún mucho del sector privado, donde

muchas empresas mercantiles han transformado por completo la manera de relacionarse con sus clientes. La intervención social usando herramientas tecnológicas puede facilitar algunos procesos, haciéndolos más dinámicos y eficientes, y mejorar la calidad asistencial. Es importante tener en cuenta que las necesidades de las personas usuarias sean adecuadamente analizadas previamente y se sitúen en el centro de cualquier estrategia de transformación digital. Para ello, en muchas ocasiones no será necesario innovar o empezar algo desde cero, sino que será suficiente adaptar soluciones que ya existen en el mercado para otras necesidades o colectivos. La creatividad y la capacidad de los profesionales sociales para adaptarse a un pensamiento más tecnológico será imprescindible. Ello les permitirá la identificación de oportunidades y de retos en el campo del uso de las tecnologías digitales para mejorar la intervención social.

En tercer lugar, la transformación digital se ve afectada por la **seguridad de los datos** de las entidades sociales, las cuales, debido a su actividad, pueden disponer de datos clasificados y de alta sensibilidad de las personas usuarias. Las entidades deben ser conscientes de que tratan a menudo con datos muy sensibles, y por ello deberán tomar medidas para protegerlos, ya sea a través de contraseñas, encriptación, softwares de seguridad, etc.

Por último, **la comunicación** es un punto clave en la estrategia de transformación digital de las entidades sociales. Herramientas digitales como redes sociales, páginas web, la capacidad de hacer envíos de email masivos para llegar a más personas (*emailings*, *newsletters*, etc.) puede aportar a las organizaciones un alcance, una proyección y una visibilidad mucho mayores. Esto servirá para llegar a más personas usuarias, pero también para dar a conocer su labor e impacto social dentro del propio sector y en la sociedad. Y ello permitirá que las organizaciones puedan llevar a cabo campañas de sensibilización hacia la ciudadanía de mayor impacto, hacer llegar su mensaje a *stakeholders* relevantes, ganar capacidad de incidencia política e, incluso, captar nuevos voluntarios, colaboradores y donantes.

Transformación digital

Factores clave para las organizaciones



CULTURA ORGANIZATIVA

- Liderazgo
- Estrategia
- Organización interna



COMUNICACIÓN

- Crear comunidad
- Divulgación
- Incidencia política



INTERVENCIÓN SOCIAL

- Recogida de datos
- Seguridad
- Orientación a los usuarios

A medio plazo la transformación digital implicará un cambio por completo en las maneras de operar de las organizaciones sociales, con el objetivo de crear servicios que funcionen mejor para los usuarios finales. Para ello será necesaria una alteración de la infraestructura sobre la que se construyen estos servicios, la manera en la que se recogen y se analizan las necesidades de las personas usuarias, y también en la manera cómo éstas son entendidas por la organización. No se tratará de realizar pequeñas modificaciones a procesos existentes, sino de transformarlos completamente, creando nuevos servicios que podrán ser más eficientes y más satisfactorios para los usuarios finales.

La tecnología digital no es la única vía para la transformación y la mejora de las organizaciones sociales, ni tampoco es suficiente para lograrla, ya que los cambios transformadores dependen de cambios profundos en las relaciones, en las actitudes y en la cultura de la organización. Pero la tecnología, abordada correctamente, tiene un gran potencial para fortalecer la infraestructura sobre la cual se asienta el sector social.

Las tecnologías digitales pueden generar un impacto positivo en las personas con necesidades sociales, en los profesionales sociales, en las organizaciones no lucrativas y en el tercer sector que las engloba y las une. Las competencias digitales pueden mejorar las vidas de las personas, la efectividad de las organizaciones y la competitividad del sector. Estos niveles están contruidos los unos sobre los otros, es decir, una organización solo podrá implementar sistemas digitales si, por ejemplo, sus empleados adquieren las habilidades para usarlos. Por el contrario, también podrá ocurrir que una organización sin un servicio digital dirigido directamente a sus usuarios pueda mejorar la atención ofrecida gracias a mantener un buen registro de la información. A nivel de sector, la tecnología digital puede ayudar a las organizaciones a compartir información y enfocar sus servicios con más precisión para cubrir las necesidades de los usuarios. En este caso los usuarios finales del servicio no necesitan ser grandes ilustrados en digitalización para experimentar sus beneficios (Bull et al.).

Sin olvidar que la transformación digital puede impactar en todas las áreas de las organizaciones sociales, como gestión interna, comunicación, etc., esta guía focaliza su atención sobre los posibles impactos positivos en el ámbito de la intervención social.

LA ⚡ TRANSFORMACIÓN 💻 DIGITAL EN EL SECTOR → DE LOS 👤 SERVICIOS SOCIALES

03

El contexto de pandemia vivido estos últimos años ha forzado a las organizaciones del sector de los servicios sociales, como a muchos otros sectores, a acelerar su transición digital. **Las herramientas tecnológicas que en estos últimos años están teniendo un mayor impacto en el sector son: los sistemas de gestión, las aplicaciones móviles (app), los servicios en la nube (cloud computing), la robótica, la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT), la realidad aumentada y virtual, y la tecnología 3D.**

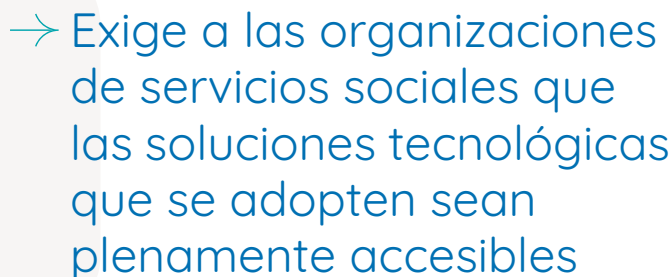
Así, por ejemplo, la asistencia de robots se está convirtiendo en una herramienta clave en el ámbito residencial y de la asistencia domiciliaria, y a la hora de detectar de manera precoz enfermedades que en ocasiones no reciben diagnóstico hasta que es demasiado tarde. Así, pueden llegar a mejorar la salud y el bienestar de las personas mediante la prevención o la compañía, al tiempo que se reduce la carga sobre los centros y profesionales. La asistencia de los robots, además, se está convirtiendo en una herramienta clave en el ámbito residencial y de asistencia domiciliaria. Y también se está popularizando el uso de robots de aspecto humanoide para la asistencia a jóvenes con autismo, puesto que suelen percibirlos como menos intimidantes que las personas adultas. Esto facilita que se comuniquen de manera más abierta y con más facilidad sobre temas que normalmente les cuesta abordar.

Las Apps y el Cloud Computing ofrecen en todos los ámbitos, incluidos los servicios sociales, más velocidad, el trabajo colaborativo en tiempo real y simultáneo, el almacenaje seguro de grandes cantidades de datos, etc. Y sus aplicaciones en los servicios sociales pueden ser: acceso ágil a los historiales y documentos de las personas que reciben ayuda; almacenaje seguro de documentos importantes para personas en situación de vulnerabilidad, como personas sin hogar o migrantes; consulta y envío rápido de datos; etc.

En cuanto a la Inteligencia artificial, podemos destacar distintas funcionalidades que suponen una mejora y evolución para los servicios sociales: la asistencia de voz y la detección del estado emocional de la persona usuaria, con numerosas aplicaciones en sistemas de ayuda, de asistencia y de urgencias; la optimización de los procesos productivos, mejorando las predicciones, el orden de los datos y su entrenamiento constante para convertirse en sistemas inteligentes; y la automatización para obtener mayor productividad, eficiencia, competitividad y sostenibilidad.

En cuanto al internet de las cosas, su principal impacto en servicios sociales es en la domótica, que engloba diversos sistemas que permiten controlar y automatizar diferentes instalaciones y dispositivos dentro de una vivienda. Esta tecnología aplicada favorece la desinstitucionalización mediante la capacitación de los hogares particulares, haciendo frente a problemas de movilidad y discapacidad, con sensores de movimientos y dispositivos anticáidas, entre otros.

Así pues, estas y otras nuevas herramientas de información y de comunicación están dando paso, en poco tiempo, a organizaciones sociales más conectadas y avanzadas. No obstante, este contexto ha acentuado la exclusión digital de una parte de la población; una problemática que supone un reto de primera magnitud desde el punto de vista de los derechos humanos, la equidad y la inclusión social, y que **exige a las organizaciones de servicios sociales que las soluciones tecnológicas que se adopten sean plenamente accesibles, a la vez que eviten acentuar las situaciones de exclusión o discriminación social.**



→ Exige a las organizaciones de servicios sociales que las soluciones tecnológicas que se adopten sean plenamente accesibles

Hay numerosos retos. Muchas de las personas que necesitan pedir prestaciones sociales y ayudas no disponen de las herramientas ni las habilidades para hacerlo de manera telemática. Las personas con discapacidad se encuentran frecuentemente con aplicaciones no adaptadas o inaccesibles. La brecha digital en la población mayor agrava su situación de aislamiento y el sentimiento de soledad.

A esto hay que añadir que algunas herramientas digitales no son un espacio seguro y facilitan situaciones de maltrato. Entre la población más joven surgen adic-

ciones y dependencias de la tecnología que pueden llevar a problemas de salud mental como adicción a las pantallas y situaciones de riesgo como el ciberacoso y el deterioro de las relaciones personales.

Esto reclama al sector de los servicios sociales dos acciones concretas. En primer lugar, **las entidades sociales deben aprender a afrontar la atención de estas nuevas vulnerabilidades de la ciudadanía vinculadas a la transformación digital**. Se trata de un ámbito nuevo de especialización en los servicios sociales conocido como «e-social work».

En segundo lugar, garantizar que las herramientas digitales que incorporan en su vida cotidiana no usen solo algoritmos sesgados que reproducen y perpetúan las discriminaciones y los estigmas sociales, sino que, por el contrario, ayudan a reducirlos.

En los próximos años, **la formación en competencias digitales de los profesionales del sector social, el surgir de nuevos perfiles técnicos y la articulación de una inteligencia colectiva y una red de expertos especializados, serán claves para afrontar con éxito los retos de la transformación digital**. Como en todos los sectores, en el de los servicios sociales estos cambios se producirán de manera más acelerada en la esfera privada que en la pública, puesto que las organizaciones privadas, con o sin ánimo de lucro, disponen de una mayor flexibilidad y rapidez ejecutiva que la de los organismos públicos.

También será necesario avanzar en la formulación de un modelo de gestión que incorpore comités de expertos en ética digital y protección de datos, así como un sistema que regule unas normas, defina derechos digitales y ofrezca guías éticas de orientación para profesionales y protección para las personas usuarias.

Transformar digitalmente las organizaciones sociales, públicas y privadas, no debe limitarse a convertirlas en electrónicas: requerirá un cambio cultural y organizativo profundo tanto en la provisión como en la provisión de servicios públicos, enfocándolos hacia servicios y organizaciones proactivas y personalizadas. Esto toma aún más relevancia al tratarse de servicios que interactúan de manera recurrente y personal, e implican una relación de confianza entre profesionales y

personas usuarias, así como un trato sensible de su historia clínica, social y/o vital, como en el caso de servicios sanitarios y sociales.

El punto clave de este proceso será la modificación del enfoque a la hora de trabajar y la forma de orientar la atención en los servicios. La educación tecnológica preparará perfiles profesionales más especializados y con una mirada crítica desde las edades más jóvenes hasta las más adultas.

El creciente impacto que está teniendo la transformación digital en el sector de los servicios sociales supone en la actualidad una gran oportunidad para avanzar en la mejora de la calidad asistencial, para impulsar las transformaciones de los modelos de intervención que el sector necesita y para ofrecer una experiencia más satisfactoria a la ciudadanía que interacciona con dichos servicios.

Son muchos los aspectos de la intervención social que, en el ámbito de los servicios sociales, la digitalización pueden mejorar: el acceso a la información; la reducción del tiempo de respuesta; la conciliación horaria mediante servicios remotos o asincrónicos 24 horas; el ahorro en desplazamientos innecesarios, especialmente en zonas rurales; el incremento en el número y la frecuencia de las intervenciones, intensificando los acompañamientos personales; la superación de barreras causadas por el estigma social; la simplificación de trámites administrativos; la personalización de los servicios; el refuerzo en el trabajo de prevención; la movilización de los apoyos del entorno comunitario; y el abaratamiento de algunos servicios.

La experiencia de algunas administraciones y entidades sociales que ya están aplicando la tecnología en su intervención, organización y planificación en los últimos años, evidencia el valor inequívoco que esta aporta a la mejora de los procesos y de las condiciones de todas las personas implicadas en los servicios sociales, desde las beneficiarias hasta las profesionales o voluntarias. Por ejemplo, en la conexión de procesos y herramientas para la obtención de información de calidad a gran escala, así como los avances en tecnologías de análisis de datos, que posibilitan un mayor y mejor conocimiento de las personas, sus necesidades, intereses e inquietudes. Tal como ya se aplica en otros sectores, este conocimiento permitirá un diseño de los servicios sociales centrado en diferentes perfiles de beneficiarios.



→ Son muchos los aspectos de la intervención social que, en el ámbito de los servicios sociales, la digitalización pueden mejorar

Al mismo tiempo, las tecnologías digitales están posibilitando mejoras significativas en las condiciones de vida de personas que necesitan asistencia por diferentes causas. Son ejemplos la teleasistencia móvil accesible, la impresión 3D, aplicaciones diversas de apoyo o avances tecnológicos en accesibilidad, entre otras herramientas, que están permitiendo la transición de la dependencia a un grado mayor de autonomía y empoderamiento de las personas con estas necesidades.

A su vez, la sociedad digital también está marcando un nuevo modelo de comunicación y participación entre las personas atendidas y los servicios sociales. **A pesar de la brecha digital, muchas personas en situación de vulnerabilidad tienen hábitos de uso del dispositivo móvil que les permiten nuevas vías y modos de interaccionar y comunicarse**, y que abren la posibilidad de potenciar un modelo de relación diferente con los profesionales de servicios sociales, más fluido y con más opciones de escucha activa y participación.

A continuación, profundizamos más en cuál es la situación actual en lo que se refiere a la transformación digital del tercer sector social, uno de los agentes clave en el ecosistema de los servicios sociales.

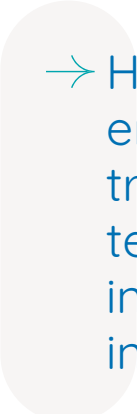
☀ LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL 📱 EN EL 🌀 TERCER SECTOR SOCIAL 💖

04

Actualmente, el tercer sector social ya está dando pasos significativos hacia su transformación digital. Aunque aún queda mucho por hacer, se constatan avances importantes en muchos frentes. En el año 2021, el 22% de las entidades sociales de España disponían de una estrategia digital definida y con una hoja de ruta clara (TechSoup). Es una diferencia y una mejora considerable si comparamos esta cifra con la situación anterior a la pandemia. Pero aun así, en 2021 un 44% de las entidades no habían puesto en marcha una estrategia digital y un 19% no se planteaban hacerlo a corto o medio plazo (ISDI Digital Talent Foundation).

Los motivos de las entidades del sector para apostar por la transformación digital son principalmente la posible pérdida de oportunidades, la disminución de la relevancia en frente de otras entidades competidoras, y la desconexión con una parte de su público objetivo y con algunos de sus *stakeholders* relevantes. Se trata, en definitiva, del miedo de quedarse atrás en relación a los cambios imparable que la transformación digital provoca en la ciudadanía, en las comunidades y en el conjunto de la sociedad.

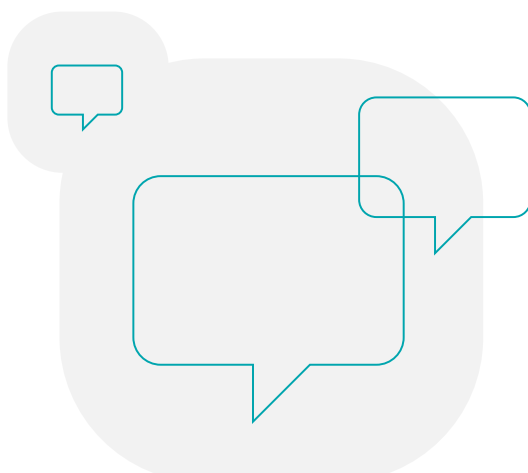
Como ya hemos mencionado, **hay tres áreas principales en las que incide la transformación digital en el tercer sector social: la gestión interna, la comunicación y la intervención social.** A continuación, analizaremos la situación actual en cada una de estas áreas.



→ Hay tres áreas principales en las que incide la transformación digital en el tercer sector social: la gestión interna, la comunicación y la intervención social

En lo que se refiere a la gestión interna, un 36% de las entidades utiliza herramientas colaborativas de forma recurrente y sistematizada. Por el contrario, pese a que dichas herramientas ofrecen beneficios muy altos a nivel organizativo y a nivel de eficiencia en la gestión de la organización, un 49% de entidades aseguran que no las usan de forma sistemática. (Taula del Tercer Sector).

Otra área fundamental de la digitalización de la gestión interna es la recogida de datos para la toma de decisiones y para lograr construir una organización más inteligente. La seguridad de estos datos es primordial, ya que muchos pueden ser de alta sensibilidad. Las herramientas digitales deben también ayudar a proteger estos datos y a gestionar quien tiene acceso, como y cuando. Y al mismo tiempo, deben facilitar el análisis de estos datos. Actualmente, en lo que respecta a la recogida de datos para necesidades internas de la organización, como la elaboración de programas o proyectos, la mayoría de las entidades se basan en su conocimiento interno (80%) es decir, en el conocimiento de sus propios profesionales o colaboradores y solo un 68% realiza encuestas de satisfacción de sus usuarios para conocer en qué aspectos podrían mejorar los servicios.



La transformación digital puede facilitar los programas co-diseñados y co-producidos con las personas usuarias, es decir, contando con su opinión en todas las fases del desarrollo de los servicios. Sin embargo, actualmente más de la mitad de las entidades afirma recabar la opinión de las personas usuarias sólo de forma puntual, manualmente y cuando resulta imprescindible dicha información. Por ese motivo, la capacidad de reacción de estas entidades muchas veces es escasa. Por el contrario, un 10% de las entidades afirman que utilizan herramientas de análisis avanzadas que permiten realizar un seguimiento completo y en tiempo real de las personas usuarias, y que, por lo tanto, facilitan la toma de decisiones en función de las necesidades reales de las personas a las que atienden y poniéndolas en el centro.

En lo que se refiere a la comunicación, el 99% de las entidades afirman que tienen web o se comunican con sus usuarios o suscriptores a través de campañas de *mailing*; el 93% dicen utilizar las redes sociales; y el 71% dispone de *newsletter* o blog para poder comunicar novedades o noticias de interés a sus usuarios o suscriptores (Caralt et al.). Aunque estos porcentajes son muy elevados, hay que tener en cuenta que son un indicador de digitalización, pero no necesariamente de transformación digital.

La alta utilización de redes sociales puede suponer una ventaja para las entidades del tercer sector, especialmente las pequeñas y medianas, ya que se trata de canales de bajo coste que pueden proporcionar grandes resultados para lograr visibilidad y crear una comunidad de seguidores con un presupuesto relativamente bajo. No obstante, es importante tener en cuenta que el uso de redes sociales no puede ser arbitrario, y la decisión sobre cuales usar debe ser tomada tras un periodo de análisis en el que se tenga en cuenta el público al que se dirige el mensaje y que redes utiliza, así como utilizar el análisis de datos que proporcionan dichas redes y modificar el estilo de contenido si este no tiene el resultado esperado. Por eso, una estrategia de comunicación digital es clave, y tener en cuenta que utilizar muchas redes sociales no implica una mejor transformación digital, sino que hay que apostar por aquellas que sean más adecuadas para llevar a cabo la estrategia de la entidad.

Por último, en lo que respecta a la intervención social, los cuatro campos en los que las entidades del tercer sector social están viviendo transformaciones más significativas gracias a las aportaciones de la transición digital son los siguientes:

→ A

La comunicación y el acompañamiento remotos de las personas mediante herramientas para facilitar la comunicación entre trabajadores sociales y personas atendidas que sufren aislamiento, estigma o situaciones de riesgo. También comunidades virtuales para personas que se sienten solas o sufren aislamiento social, y servicios en línea de terapia, apoyo y ayuda mutua entre iguales.

→ B

El empoderamiento y la autogestión de las personas usuarias mediante herramientas de acceso a la información y trámites sobre los recursos, ayudas y servicios, así como herramientas para autogestionar la documentación propia con servicios en la nube, y para autodiseñar y autoproducir adaptaciones funcionales y ayudas técnicas. También herramientas de interacción con otras personas para resolver autónomamente necesidades de cuidados y de apoyos, y herramientas de defensa de derechos y gestión del autocuidado mediante herramientas inteligentes.

→ C

La mejora de la autonomía personal mediante herramientas digitales que permiten la comunicación de personas que tienen dificultades del habla o de expresión, herramientas que complementan las funciones sensoriales, como la vista o el oído. También herramientas de asistencia en la gestión de las actividades de la vida doméstica, y otras que facilitan la movilidad autónoma y el transporte.



Lograr mayor inteligencia organizacional mediante herramientas para la gestión inteligente de la atención y el seguimiento de las personas atendidas, herramientas de detección de problemáticas sociales ocultas, de apoyo al diagnóstico y a la respuesta de los profesionales sociales, y de planificación, predicción y organización de los recursos.

A pesar de los avances existentes en todos estos campos, en todo lo relacionado con la intervención social se trata del área donde la transformación digital en el tercer sector ha penetrado más tímidamente. Ello puede deberse a distintos factores: una cultura organizativa obsoleta, la falta de liderazgo en transformación digital, una insuficiente formación del personal, la brecha digital las personas usuarias o de los mismos profesionales, la falta de capacidad presupuestaria para afrontar determinadas inversiones, etc.

Ante estos retos, es importante tener en cuenta que la transformación digital es un objetivo a largo plazo. Y que, pese a requerir una inversión previa (en formación, en adquisición de equipos y de softwares, etc.) se trata de una estrategia que posibilita una mayor eficiencia a las organizaciones, una mejora de la calidad asistencial y un incremento de la satisfacción de las personas usuarias de los programas y servicios de la entidad.

A continuación, analizaremos los avances en la transformación digital de la intervención social en un ámbito específico del tercer sector: el de las entidades del tercer sector social del ámbito de la infancia.

 OBJETIVOS DE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL EN EL
ÁMBITO DE LA
 INFANCIA

05

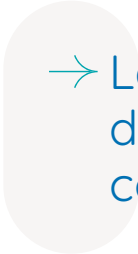
Los sectores de la educación y de la salud fueron los pioneros en lo relativo a la transformación digital en el ámbito de la infancia y pueden ser puntos de partida para el sector social.

En lo que se refiere a la educación, está demostrado que una educación accesible, de calidad y completa tiene un poder transformativo incomparable (UNESCO). La niñez presenta una oportunidad única y limitada para que los niños aprendan a aprender, participar, imaginar, y crecer en cada sentido– racional, biológica, sensorial, estética, afectiva, creativa y moralmente (Martínez et al.). Los primeros años de vida y la educación inicial son especialmente cruciales para inculcar el valor de la búsqueda del conocimiento. La calidad de los programas educativos y las condiciones de vida son de suma importancia; se reconoce que es la etapa donde se conforman las funciones cerebrales que se relacionan con el desarrollo sensorial y el lenguaje (Duarte et al.).

El legado de malos resultados educativos tiene efectos en cadena en la próxima generación. La pobreza intergeneracional y la exclusión social es un círculo vicioso que requiere de aún más servicios sociales. El sector educativo no solamente tiene la capacidad de transformar los resultados económicos y sociales, sino que también puede ayudar en el desarrollo personal de niños desatendidos, marginados y en situaciones vulnerables. En el contexto de varias crisis migratorias, inestabilidad y situaciones domésticas difíciles, el sector educativo ha comenzado a adaptarse a las numerosas necesidades crecientes e insatisfechas de los niños. Como los actores más vulnerables (con poca agencia innata), los niños dependen de nuevas innovaciones para resolver problemas novedosos.

Claramente, la pandemia llevó a una digitalización de los sistemas educativos provocada por necesidad y urgencia (Vidal-Alaball, et al.). Aunque el proceso fue nuevo e incómodo para aquellos con poca experiencia con las plataformas digitales, las aplicaciones digitales definitivamente refuerzan el aprendizaje. El contenido *gamificado*, los libros digitales, materiales de video y la instrucción virtual han sido atractivos y motivadores para los niños. **La digitalización multiplica las oportunidades para la sociabilidad, la autoexpresión, el aprendizaje, la creatividad y la participación** (UNICEF). Este contenido simple y estimulante introduce a los niños a una educación más formal en nuestro mundo globalizado.

Las aplicaciones digitales también sirven como herramientas de asesoramiento para los niños. El uso tecnológico no solamente crea un registro de sus tareas, trabajos, actividades, resultados, etc., sino también ayuda a identificar necesidades y satisfacerlas. La medición de los resultados es esencial para mejorar el aprendizaje, pero debe realizarse de una forma que la haga viable, con una frecuencia adecuada y accesible. Los datos deben servir a diferentes propósitos e informar diferentes niveles de actores interesados- desde el aula hasta el nivel nacional e internacional (Gustafsson et al.). De esta manera, se podrá priorizar lo correcto, y evaluar y comparar los resultados.



→ Las transformaciones digitales conectan a los niños con servicios personalizados

Las transformaciones digitales conectan a los niños con servicios personalizados para estudiantes con diferentes orígenes socioeconómicos, historias familiares, habilidades lingüísticas, niveles de alfabetización, habilidades cognitivas, estabilidad en el hogar, conocimiento del sistema educativo convencional, etc. En áreas donde las políticas y percepciones culturales de los grupos marginados limitan o restringen el acceso a otras formas de mejorar sus vidas, las herramientas digitales pueden conectar e inspirar a los niños a buscar futuros más brillantes y sostenibles.

Los niños neuro- divergentes, especialmente aquellos no diagnosticados, a menudo son castigados por sus comportamientos atípicos en las escuelas. Son aún más vulnerables a la estigmatización, el aislamiento, el abuso, el abandono y el daño de las personas e instituciones con las que interactúan (Day). Esto lleva no solo a problemas personales y mentales, sino también a una experiencia educativa deshumanizante que les impide avanzar y florecer.

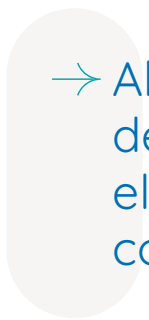
Las tecnologías multimedia y la realidad virtual ofrecen posibilidades para estudiantes neuro-divergentes en su desarrollo (Farroni et al.). Estas tecnologías se especializan con la edad, y permiten que el usuario pueda construir la base del yo corporal desde las primeras etapas de la vida, crear conexiones interpersonales, explorar sus entornos, y procesar información de manera eficaz y personalizada. Es crítico tener en cuenta las necesidades del individuo para que puedan desarrollar un sentido coherente de sí mismos y puedan interactuar con el mundo externo con mayor facilidad. La implementación de la realidad virtual, los auriculares, entornos virtuales colaborativos, gamificación y el aprendizaje personalizado es aún más eficaz cuando se combinan en uso (National Library of Medicine).

Los niños migrantes también tienen que cubrir otro tipo de necesidades, ya que son alumnos no ‘tradicionales’. Sus familias suelen tener menos conocimiento institucional, lo cual se puede ampliar a través de recursos en su idioma nativo y local. **El software de traducción transforma totalmente sus posibilidades de aprendizaje**, especialmente cuando sus profesores o demás compañeros de clase no comparten la misma lengua. Esto permite una transición más fluida al idioma de instrucción general, lo cual también puede ser facilitada por clases de acogida, que hacen la transición para ingresar al sistema educativo convencional basadas en las necesidades lingüísticas, la experiencia educativa previa y el ritmo de progreso (Migration Policy). Ya que su educación formal previa ha sido limitada o interrumpida, es necesario abordar las tasas de abandono escolar antes de que las dificultades los abrumen. Para aquellos niños en situaciones de emergencia que los obliguen a huir de sus hogares, las massive open online courses (MOOCs) (Migration Policy) ofrecen una enseñanza ampliada para cubrir varios cursos a cientos de clases. Esto ayuda a los profesores a adaptarse a las fluctuaciones de inscripción con costos reducidos.

Más generalmente, las aulas multiedad incluyen a estudiantes con diferentes puntos de referencia educativos que trabajan a diferentes ritmos (Migration Policy). **En las aulas ‘invertidas’, los alumnos miran e interactúan con el contenido a su propio tiempo con la oportunidad de acelerar, ralentizar, repetir y traducir la información tal como necesiten.** El aprendizaje híbrido permite a los estudiantes más avanzados continuar independientemente mientras los profesores se concentran en aquellos que necesitan más atención y ayuda.

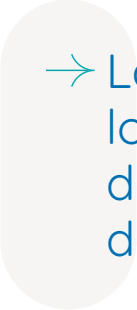
Para niños que sufren algún tipo de aislamiento social, la transformación digital ofrece una oportunidad ampliada y segura para explorar amistades, formar comunidades, y acceder a recursos y apoyo. Existen comunidades online a las que acceder a través de redes sociales, foros o plataformas como Discord, en las que ya hay entidades sociales creando espacios seguros y anónimos gestionados por profesionales en los que adolescentes y jóvenes pueden expresar dudas, preocupaciones y temas que les preocupen sin miedo a ser juzgados y en las que saben que las respuestas de los demás participantes siempre son moderadas por un profesional.

Existen varias vulnerabilidades y desafíos para los jóvenes que interactúan con el mundo digital, la primera siendo la brecha digital. Esta brecha persiste en varias formas— de género, en personas con discapacidades, de edad, en el mundo rural, dependiendo del estatus socioeconómico de las familias (aunque tengan móviles, la mayoría no tienen datos), y para niños de origen migrante o que viven en centros de protección (UNICEF). **Alrededor del 29% de los jóvenes de todo el mundo, unos 346 millones de personas, no están conectados en línea** (UNICEF).



→ Alrededor del 29%
de los jóvenes de todo
el mundo no están
conectados en línea

Otros riesgos y presiones incluyen el sexting, el acoso cibernético, las estafas cibernéticas, contenido desencadenante y la adicción a la pantalla (Internet Matters). Todas aquellas pueden llevar a dificultades de salud mental (depresión, bajo autoestima, volverse retraído o ansioso) y dificultades de conducta (comportamientos autodestructivos). Es importante notar que las niñas son afectadas por una considerable misoginia en línea y la crueldad de usuarios anónimos y desinhibidos. **Mientras las niñas son más activas en redes sociales, los niños son más propensos a estar involucrados en conductas de riesgo.**



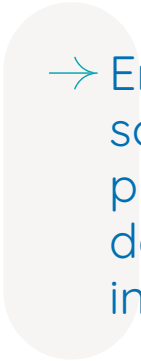
→ La telemedicina puede servir para los pacientes con discapacidades, de mayor edad o con restricciones de movilidad que les cuesta viajar

El otro sector que mejor ha incorporado la transformación digital es el de la salud. El acceso a herramientas y recursos digitales es fundamental en determinar la calidad de la salud y la vida. La pandemia ha visibilizado muchas de las desigualdades que impregnan la sociedad, y también ha tenido un impacto muy fuerte en los procesos de digitalización. Esto se ve en el mayor desarrollo de la telemedicina, lo cual es especialmente útil para zonas rurales donde no hay fácil acceso a los servicios de salud mental y apoyo psicosocial. Aunque la línea entre el sector de salud y el social es fina, sirve para demostrar la interconectividad de sus esfuerzos, y también de ejemplo de cómo adaptar la atención al usuario. Los determinantes de la salud incluyen lo social, personal, político y ambiental. Todas las circunstancias en las que los niños nacen, crecen, trabajan, viven y envejecen, incluido el conjunto más amplio de fuerzas y sistemas que influyen sobre las condiciones de la vida cotidiana (Vidal-Alaball et al.) producen desigualdades en la salud.

Con tanta alta demanda, enfermedades crónicas, nuevos factores de desigualdad – y en respuesta a las epidemias, pandemias y emergencias sanitarias– la salud digital es clave para proteger y empoderar a los niños. Información sobre la prevención, detección y tratamiento de distintas enfermedades o pandemias es necesaria inculcar desde la niñez para construir un repertorio de conocimientos y prácticas saludables. Aunque es preferible que el sistema sanitario sea presencial, cuando esto no es posible, el modelo asistencial virtual es lo ideal. **La telemedicina puede servir para los pacientes con discapacidades, de mayor edad o con restricciones de movilidad que les cuesta viajar, y también para proteger a aquellos con enfermedades crónicas.**

Es importante involucrar a los pacientes en el co-diseño de las herramientas digitales para garantizar que el lenguaje es correcto y claro para niños jóvenes. Para aquellos niños que tienen miedo de los tratamientos o las operaciones que necesitan, un diseño no intimidante, comprensible y amigable para niños puede aliviar sus ansiedades y temores. El uso de imágenes puede ayudar a explicar procesos más complicados que usualmente usa terminología más confusa, de manera más simple y eficaz.

En el sector de los servicios sociales, los avances en transformación digital en el ámbito de la infancia son aún pocos y recientes. Los avances en el sector de la educación y la salud pueden tomarse como inspiración o puntos de partida para el sector social. De todas maneras, **en lo que respecta al sector social infancia, las actuaciones prioritarias se sitúan en los retos de la gestión de datos y de la interacción integral, orientadas a optimizar el acceso a información valiosa y fortalecer las conexiones entre diversos actores.** A continuación, se detallan los objetivos de transformación digital que para las entidades de infancia deberían ser prioritarios (Fundación Telefónica):



→ En lo que respecta al sector social infancia, las actuaciones prioritarias se sitúan en los retos de la gestión de datos y de la interacción integral

→ 1. GESTIÓN EFICIENTE DE DATOS

- Desarrollo de sistemas para el **acceso ágil y procesamiento eficiente de datos**, con la finalidad de la obtención de señales tempranas de alarma, la detección de heterogeneidades, la comprensión de tendencias y la prevención de situaciones adversas.
- Establecimiento de **mecanismos de seguimiento y evaluación** para mejorar continuamente las intervenciones. La medición del impacto debe permitir ajustar las estrategias y garantizar resultados positivos a lo largo del tiempo.
- Implementación de medidas sólidas para garantizar la **protección de datos**, asegurando la confidencialidad y privacidad de la información relacionada con la infancia.

→ 2. CONEXIÓN E INTERACCIÓN INTEGRAL

- Fomento de una acción integral y preventiva mediante una **mayor interacción entre diversos actores**, considerando las necesidades tanto de las personas beneficiarias como de la base social. La creación de conexiones efectivas entre experiencias para contribuir a un impacto a largo plazo.

→ 3. UTILIZACIÓN DE PLATAFORMAS COMUNES

- Promoción y adopción de plataformas comunes para facilitar **la colaboración y el intercambio de información** entre los distintos actores involucrados en la atención a la infancia.

→ 4. ACTIVACIÓN DE ACTORES LATENTES

- Involucramiento de actores latentes, como vecinos, comercios, docentes, familia extensa y jóvenes, **para potenciar recursos y fortalecer las redes de apoyo** en beneficio de la infancia.

→ 5. ATENCIÓN A FAMILIAS

- Identificación, seguimiento y generación de **oportunidades para las familias**, reconociendo la importancia de su papel en el desarrollo de los menores.

→ 6. GARANTÍA DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN

- Desarrollo de un **sistema educativo más equitativo y adaptable**, anticipándose a las necesidades educativas del futuro para garantizar el derecho a la educación de la infancia.

→ 7. INTERVENCIÓN Y RELACIÓN PERSONALIZADA

- Implementación de estrategias de **atención urgente e individualizada**, con un seguimiento continuo hasta la edad adulta. Importancia de la empatía y el diálogo con las personas menores de edad.

→ 8. IMPLICACIÓN DE DONANTES EN PROYECTOS

- Fomento de la participación activa de donantes en proyectos relacionados con la infancia, buscando su implicación y colaboración para fortalecer las iniciativas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Para las etapas de la adolescencia y la juventud destacamos otro tipo de acciones prioritarias para abordar de manera efectiva la transformación digital. Estas acciones se centran en la creación de un ecosistema que coloque a las personas jóvenes en el epicentro, reconociéndolas como el sujeto principal de la intervención social. A continuación, detallamos las medidas clave:

→ 1. ECOSISTEMA CONECTADO

- Establecimiento de conexiones e interacciones recurrentes y sostenidas entre entidades sociales, empresas, administración pública y la comunidad local. La colaboración activa entre estos actores debe **fortalecer la red de apoyo** para la juventud.

→ 2. RESPUESTAS CONECTADAS

- Desarrollo de respuestas coordinadas y conectadas entre las distintas entidades sociales, garantizando una **acción conjunta y eficiente** para abordar las necesidades y desafíos específicos de la juventud.

→ 3. PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS JÓVENES

- Fomento de la participación activa de las personas jóvenes, involucrándolas en el proceso decisional y asegurando la escucha de sus voces. Este enfoque busca comprender sus necesidades y generar confianza a través de su **inclusión en la toma de decisiones**.

→ 4. ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA

- Implementación de estrategias que brinden atención individualizada a los jóvenes, reconociendo sus singularidades y **adaptando las intervenciones** para abordar de manera efectiva sus necesidades específicas.

→ 5. DISEÑO DE ITINERARIOS FUTUROS

- Desarrollo de **itinerarios personalizados** que proyecten a los jóvenes hacia el futuro. Esto implica la creación de experiencias inmersivas y prácticas que faciliten un aprendizaje significativo, preparándolos para los desafíos y oportunidades que puedan encontrar.

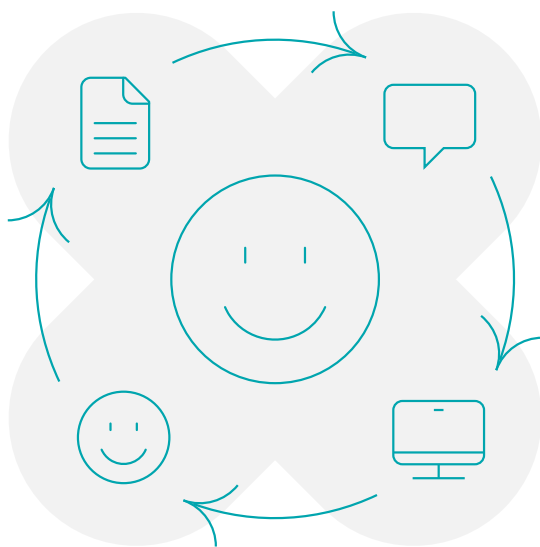
→ 6. MEDICIÓN DE IMPACTO

- Implementación de mecanismos para medir el impacto de las acciones emprendidas en el sector de juventud. Estos indicadores permitirán **evaluar la eficacia de las intervenciones** y ajustarlas según sea necesario para garantizar resultados positivos y sostenibles.

En conjunto, estas acciones buscan establecer un marco integral y orientado al futuro para el sector de juventud, aprovechando las oportunidades que la transformación digital puede ofrecer y asegurando un enfoque centrado en las necesidades y aspiraciones de las personas jóvenes.

Así pues, los retos de la transformación digital en el sector social infancia requieren una atención especial hacia la gestión eficiente de datos y la interacción integral. Para las entidades de infancia, la prioridad radica en el desarrollo de sistemas ágiles para el procesamiento de datos, la implementación de medidas de protección de datos y la promoción de una acción integral mediante conexiones efectivas entre diversos actores. Además, es esencial involucrar a actores latentes, atender a las familias, garantizar el derecho a la educación y establecer intervenciones personalizadas. En cuanto a la adolescencia y la juventud, se destaca la importancia de un ecosistema conectado, respuestas coordinadas, la participación activa de los jóvenes, atención individualizada, diseño de itinerarios futuros y la medición de impacto. Estas acciones, en conjunto, buscan crear un entorno que ponga a las personas jóvenes en el centro de la intervención social, promoviendo su desarrollo integral y sostenible.

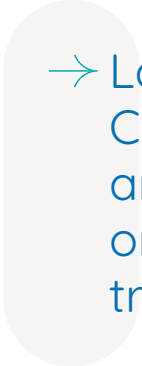
→ Los retos de la transformación digital en el sector social infancia requieren una atención especial hacia la gestión eficiente de datos y la interacción integral



LA PANDEMIA
COMO ACELERADOR
→ DE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

06

El sector de los servicios sociales y tercer sector social no han sido ajenos a la aceleración de la revolución de la tecnología. **La crisis sanitaria de la COVID-19 ha supuesto un antes y un después para las organizaciones sociales y su transformación digital**, ya que el 76% de entidades que participaron en el estudio sobre el estado de la digitalización en el tercer sector hecho por la Taula del Tercer Sector en 2022 reconoce que la pandemia ha acelerado su proceso de transformación digital ya que les ha hecho ver más claramente la necesidad y ha permitido iniciar el camino a transformaciones importantes a las que el sector aún no se había enfrentado.

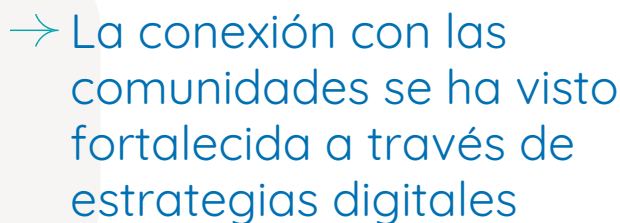


→ La crisis sanitaria de la COVID-19 ha supuesto un antes y un después para las organizaciones sociales y su transformación digital

Un ejemplo es **la atención social en remoto como forma complementaria a la atención social presencial**. Mientras que ésta era una práctica excepcional antes de la pandemia, y que generaba reticencias y posicionamientos contrapuestos entre los profesionales del sector, hoy en día está en proceso de normalización. Y es que, por un lado, se ha tomado conciencia de las desventajas de la comunicación telemática, como las limitaciones de la interacción y los matices susceptibles de perderse en una videollamada; la elevada dificultad para detectar factores de riesgo; la falta de conocimiento de algunas personas usuarias sobre el uso de datos de las aplicaciones y su consentimiento; el riesgo de invadir los límites entre la vida personal y la profesional, etc. Y, por otro lado, se han realizado sus ventajas: ahorro de tiempo, evitar desplazamientos innecesarios, comodidad y flexibilidad, entre otras.

La transición hacia modalidades de trabajo remoto se ha convertido en una piedra angular de esta transformación. Ante las restricciones de movilidad y el distanciamiento social, las organizaciones sociales y del tercer sector han adoptado **tecnologías colaborativas que permiten a los equipos continuar operando de manera efectiva, incluso en entornos virtuales**. Plataformas de videoconferencia, herramientas de gestión de proyectos en línea y sistemas de comunicación digital han sido esenciales para mantener la cohesión y la eficiencia operativa en un contexto de trabajo a distancia.

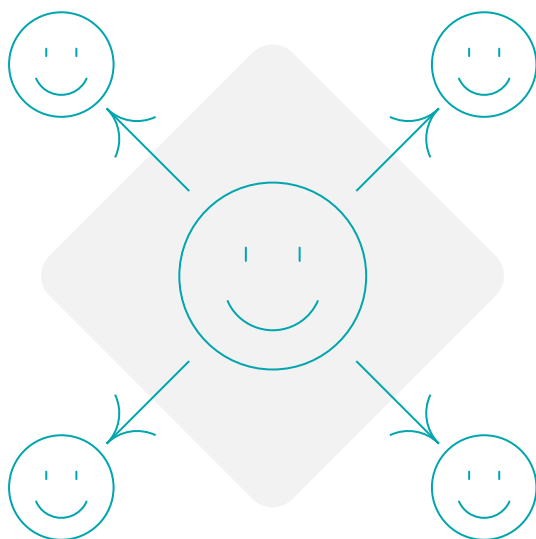
La conexión con las comunidades se ha visto fortalecida a través de estrategias digitales. Las entidades han utilizado activamente las redes sociales, sitios web y otras plataformas en línea para difundir información relevante sobre la pandemia, proporcionar recursos educativos y mantener el compromiso con sus beneficiarios. La tecnología, incluyendo la inteligencia artificial y el análisis de datos, se ha empleado para comprender las necesidades específicas de las comunidades, garantizando intervenciones más efectivas y centradas en el género.



→ La conexión con las comunidades se ha visto fortalecida a través de estrategias digitales

En el ámbito de la recaudación de fondos, la pandemia ha llevado a una reconfiguración de las estrategias tradicionales. La cancelación de eventos presenciales ha impulsado a las entidades a adoptar enfoques más digitales, como **campañas de crowdfunding, eventos virtuales y plataformas de donaciones electrónicas**. Esto ha permitido llegar a un público más amplio y diverso, pero también destaca la necesidad de abordar la brecha digital para garantizar que todas las comunidades tengan acceso a estas oportunidades.

Todo esto ha hecho que una parte importante del sector hoy contemple los riesgos mencionados como un reto que vale la pena afrontar para idear y desarrollar herramientas (chats, videoconferencias, notificaciones, intercambio de documentación en la nube, etc.) que posibiliten la coexistencia de la práctica en remoto y la práctica presencial tradicional. Además, no hay que olvidar que transformar las organizaciones y el sector social en clave digital, no consiste en virtualizar procedimientos que antes se hacían presencialmente o en papel, sino que implica cambios directos en la gestión, la organización y la provisión de los servicios.



DESAFÍOS ☹ Y
× DIFICULTADES EN
EL CAMINO → DE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL ☺))

07

Algunos de los retos con los que se encuentran las organizaciones sociales en su camino hacia la transformación digital son los siguientes:

→ DESAFÍO 1

Adquisición de talento y formación adecuada

Enfrentarse al cambio digital implica la búsqueda de talento y la formación adecuada. La creación de figuras líderes en la organización y el desarrollo de habilidades digitales son esenciales. La elección cuidadosa de los miembros del equipo y la estructura organizativa adecuada aumentan las posibilidades de éxito. De acuerdo con algunas encuestas realizadas (Caralt et al.), más del 50% de las entidades indican limitaciones de personal/equipo como el primer obstáculo en el proceso de transformación digital. Además, un 55% destaca la necesidad de formar y capacitar a los empleados en estrategias y técnicas digitales.

→ DESAFÍO 2

Asignación de presupuesto al ámbito digital

Implementar la transformación digital requiere un presupuesto específico. Es fundamental superar la percepción errónea de que la tecnología es un “gasto” y entenderla como una inversión que mejorará los resultados de la organización. Incluso si la tecnología en sí es gratuita, se debe considerar el costo de las personas involucradas en el diseño e implementación de nuevas tecnologías. A largo plazo, la organización debe reservar presupuesto para el mantenimiento de las herramientas digitales. La restricción presupuestaria afecta al 50% de las entidades encuestadas, ubicándose como el tercer gran desafío del sector.

→ DESAFÍO 3

Cambio cultural y resistencia al cambio

Superar la resistencia al cambio es esencial para el cambio cultural. Perder el miedo a la innovación y entender que el cambio digital no es exclusivo de grandes organizaciones y presupuestos, sino una cuestión cultural que requiere una organización sólida y un liderazgo firme, especialmente en las entidades más pequeñas.

→ DESAFÍO 4

Manejo de la complejidad tecnológica

La complejidad y la amplia gama de tecnologías disponibles representan una barrera en sí misma. Es crucial entender las necesidades de la organización y elegir sabiamente entre las diversas herramientas disponibles. No dejarse llevar por modas o tendencias, sino analizar cuidadosamente la opción entre usar tecnología existente o desarrollar software a medida. Aunque desarrollar soluciones personalizadas puede ser más costoso, es importante no desanimarse frente a la abundancia de opciones para evitar el inmovilismo.

→ DESAFÍO 5

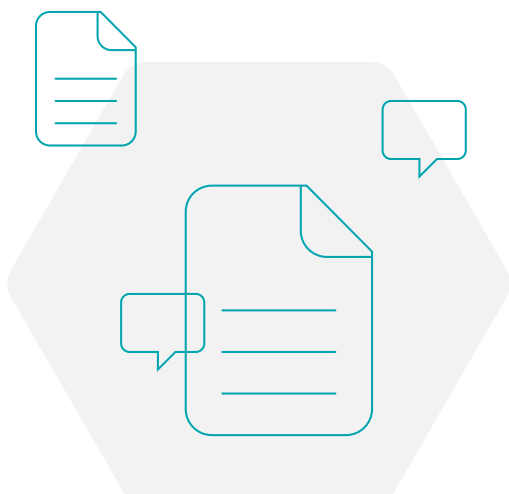
Impacto a largo plazo

La transformación digital debe ser vista como un cambio a implementar a lo largo de varios años. Es crucial combinar el sentido de urgencia en las acciones planificadas con una visión común para toda la organización, que sirva como el hilo conductor entre el presente y el futuro.

→ DESAFÍO 6

Transformación digital inclusiva

La brecha digital es una barrera importante para la transformación digital de las entidades del tercer sector social, ya que deben tener en cuenta el nivel de alfabetización digital de sus usuarios. Pero no solo esto, sino que las entidades sociales también deben tener en cuenta otras cuestiones para hacer que la tecnología que usen sea inclusiva, como por ejemplo incluir la perspectiva de género, tener en cuenta a las personas con discapacidad (por ejemplo, a través de la lectura fácil), etc. No obstante, la transformación digital en la sociedad no va a bajar, por lo que, para no dejar a personas o colectivos vulnerables atrás es importante hacer una transformación digital que vaya acompañada de elementos formativos que permitan a las personas hacer un buen uso de la tecnología.



REQUISITOS PARA UNA → TRANSFORMACIÓN DIGITAL EXITOSA



Los 5 principios para la transformación digital, según NPC (New Philanthropy Capital) (Bull et al.), proporcionan un marco esencial para guiar las estrategias de cambio digital en las organizaciones. A continuación, se detallan cada uno de estos principios:

→ 1

Empezar por las necesidades de los beneficiarios

Este principio destaca la importancia de centrarse en las necesidades reales de los beneficiarios al iniciar un proceso de transformación digital. En lugar de basarse en las capacidades tecnológicas existentes, se enfoca en comprender a fondo los desafíos y las demandas de los colectivos a los que se busca ayudar. Al tener en cuenta las necesidades de los beneficiarios desde el principio, se asegura que la transformación digital esté alineada con los objetivos reales de impacto y de mejora en la vida de las personas.

→ 2

No considerar la tecnología como un bien en sí mismo

Este principio subraya la importancia de no ver la tecnología como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para abordar problemas específicos. Antes de implementar soluciones tecnológicas, es crucial identificar claramente los problemas que se pretenden resolver. Se trata de un enfoque estratégico que asegura que la tecnología se utilice de manera efectiva y eficiente para alcanzar objetivos específicos, evitando inversiones innecesarias o soluciones que no aborden adecuadamente los desafíos identificados.

→ 3

Tener presente que no siempre se trata de construir algo nuevo

Este principio destaca la importancia de explorar soluciones existentes antes de embarcarse en el desarrollo de algo completamente nuevo. Preguntarse si ya existen soluciones aplicables a las demandas actuales ayuda a evitar la duplicidad de esfuerzos y recursos. A veces, adaptar o adoptar tecnologías y enfoques existentes puede ser más eficiente y rápido que crear desde cero, permitiendo una implementación más ágil y efectiva.

→ 4

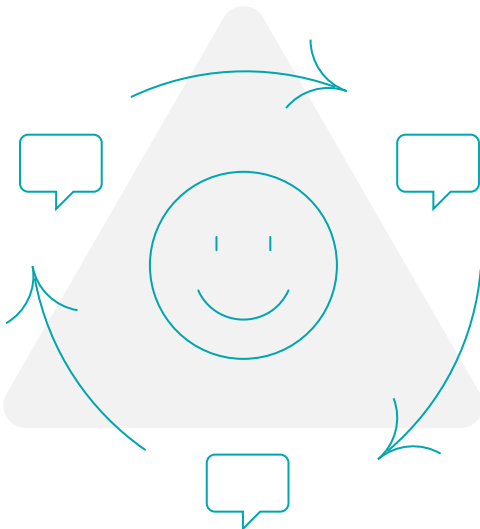
Conseguir tener a las personas adecuadas “a bordo”

La transformación digital requiere equipos con el conocimiento y la experiencia adecuados en cada nivel de la organización. Este principio destaca la importancia de contar con profesionales capacitados y comprometidos para liderar y ejecutar la estrategia digital. Tener las personas adecuadas “a bordo” garantiza una implementación más suave, la resolución efectiva de desafíos y la maximización de los beneficios de la transformación digital.

→ 5

Aprender de las experiencias de otras entidades

Este principio enfatiza la necesidad de aprender de las buenas prácticas de otras organizaciones. Compartir conocimientos, explicar lecciones aprendidas, generalizar mejores prácticas y clarificar los desafíos comunes contribuye al crecimiento colectivo en el ámbito de la transformación digital. Los beneficios deben ser visibles tanto interna como externamente, creando una red de aprendizaje que fortalezca la capacidad de adaptación y mejora continua en el entorno digital.



LAS FASES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

09

Los 5 principios para la transformación digital son una buena forma de empezar el proceso, ya que ayudan a sentar las bases sobre las que ir construyendo la estrategia. Para poder ir más allá, esta guía propone 3 fases distintas de la transformación digital, que se explican en esta sección. Además, en el anexo de esta guía (página 86) se pueden encontrar unas plantillas a rellenar para poder hacer más fácil para las entidades el proceso de diagnóstico y planificación de la transformación digital según estas fases. De esta manera, cada entidad puede analizar internamente en qué fase se encuentran e iniciar procesos de reflexión interna para empezar a diseñar su estrategia.

→ FASE 0

Conocer a la entidad y su grado de madurez digital

El objetivo de esta fase cero es conocer cuál es el punto de madurez de la organización para saber establecer el punto de partida del proceso de cambio que se inicia. Para ello hay que valorar aspectos como el nivel y frecuencia de uso de herramientas digitales, si estas funcionan bien para las necesidades de la organización, para que se usen las herramientas, si existe una visión innovadora en la organización, etc.

Una vez analizadas las cuestiones más básicas en la fase cero, se puede empezar a diseñar la estrategia de transformación digital, empezando por la visión de la transformación digital que tiene la entidad, que se examina en la siguiente fase.

→ FASE 1

Visión de la transformación digital

El objetivo de esta fase es la clarificación de la visión y los objetivos que se persiguen en un proceso de transformación digital. Cada entidad es un mundo, por lo que los objetivos y necesidades variarán de una a otra. Por este motivo es importante hacerse las siguientes dos preguntas: **¿para qué iniciamos el proceso de transformación digital? Y ¿en qué centraremos el proceso de transformación digital?**

Estas preguntas son claves para poder tener claros los motivos y necesidades que nos impulsan a iniciar este proceso, así como a sentar objetivos claros para, poco a poco, ir transformando procesos en la entidad. Es importante tener en cuenta que **la transformación digital no es un proceso inmediato, sino que se trata de una inversión a medio y largo plazo**. Así mismo, no es necesario que el proceso que se inicia abarque toda la entidad si no existen las capacidades presupuestarias o de plantilla para hacerlo. Se puede empezar por diferentes sectores (explicados en la fase siguiente) pero siempre teniendo en cuenta que, para que sea eficiente la transformación digital finalmente debe abarcar toda la organización.

Una vez respondidos el para qué y el qué de la transformación digital, en esta misma fase podemos empezar a plantear preguntas relacionadas con el liderazgo de la organización, la estrategia de la transformación digital, la organización interna de la entidad y la cultura organizativa de la misma.

→ FASE 2

Aplicando la transformación digital

Esta fase tiene relación con las acciones que pueden tomarse para una transformación digital eficiente. Estas acciones afectan a diferentes puntos de acción de las entidades sociales que ya se han comentado en los apartados anteriores de esta guía: la gestión interna, la comunicación y la intervención social. Eventualmente todos estos puntos de acción formaran parte de la transformación digital, pero a veces y según las capacidades de la organización, es más eficiente centrarse primero en uno y, más adelante, pasar a los demás. Por ese motivo, se presentan aquí como elementos horizontales de la fase 2, sin ser uno más importante que los otros ni tener un orden estricto de seguimiento.

Gestión interna

En esta sección se trata de la transformación digital de la gestión de los equipos profesionales, qué programas se usan para la gestión de proyectos, de personal, cuáles son los métodos para compartir archivos, etc. También en la gestión interna es importante tener claro el modelo de gestión digital que existe en la organización y hacia cual aspiramos llegar.

Existen diferentes modelos de gestión digital en las organizaciones. Mogus, Silberman y Roy identifican cuatro en particular.

En primer lugar, el “**Modelo Informal**” surge como un legado de instituciones poco gestionadas, donde el trabajo digital se dispersa sin organización clara, resultando en una falta extrema de consistencia de marca y una estrategia sin rumbo definido.

En contraste, el “**Modelo Centralizado**” es más común, colocando las operaciones digitales en un silo, generalmente bajo el paraguas de las comunicaciones. Aun-

que este enfoque garantiza consistencia en el mensaje, tiende a ser lento para adaptarse a los cambios y puede ahogarse en procesos pesados, limitando la creatividad.

El “**Modelo Independiente**” emerge como una opción menos común, pero en crecimiento, con múltiples centros de liderazgo digital dispersos por toda la institución. Sin embargo, esta descentralización puede generar competencia en lugar de colaboración, duplicación de recursos y experiencias de usuario confusas en los sitios web institucionales.

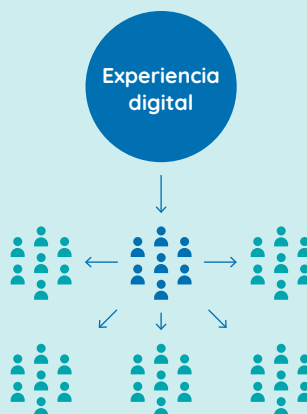
Por último, el “**Modelo Híbrido**” es destacado como el más progresivo. En este enfoque, el personal digital se distribuye en departamentos clave, pero un equipo central fuerte lidera iniciativas clave y fomenta la colaboración. Aunque se considera el más propicio para la innovación continua, su implementación es desafiante en instituciones altamente jerárquicas y requiere un cambio organizativo más amplio hacia estructuras más flexibles y adaptativas.

Es importante que las organizaciones evalúen su enfoque actual para la gestión digital y busquen estructuras más flexibles y colaborativas que se adapten al entorno de red actual. La elección del modelo de gestión digital puede tener un impacto significativo en el rendimiento general de la organización.

→ MODELO INFORMAL



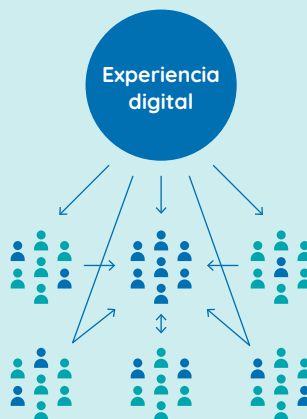
→ MODELO CENTRALIZADO



→ MODELO INDEPENDIENTE



→ MODELO HÍBRIDO



Departamentos



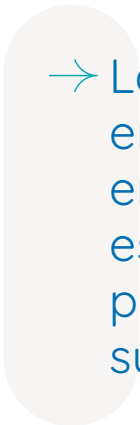
Personas con roles digitales

Los cuatro modelos de gestión digital en las organizaciones. Elaboración propia a partir de (Mogus et al.)

Comunicación

La transformación digital ha emergido como un catalizador significativo en la manera en que las entidades del tercer sector social se comunican, interactúan y cumplen sus objetivos. En primer lugar, la digitalización ofrece a estas organizaciones nuevas herramientas para amplificar su alcance y visibilidad. **Plataformas de redes sociales, sitios web optimizados y estrategias de marketing digital permiten que las organizaciones del tercer sector lleguen a audiencias más amplias**, difundan sus mensajes de manera efectiva y movilicen el apoyo de la comunidad de manera más rápida y eficiente.

Además, la transformación digital abre oportunidades para la participación activa de la comunidad. Las redes sociales y otras plataformas en línea ofrecen espacios para la colaboración, la retroalimentación y **la creación de comunidades en línea, permitiendo a las entidades del tercer sector establecer conexiones más profundas y significativas con sus audiencias**. La utilización de herramientas digitales, como el *storytelling* multimedia, no solo permite a estas organizaciones compartir sus impactantes historias, sino que también involucra a la audiencia de una manera más personal y emocional.



→ La creación de comunidades en línea permiten a las entidades del tercer sector establecer conexiones más profundas y significativas con sus audiencias

Uno de los activos esenciales en la transformación digital de la comunicación son las páginas web, ya que sirven como un punto central de conexión con su audiencia y *stakeholders*. Esta plataforma digital no solo proporciona información clave sobre la misión, programas y logros de la organización, sino que también se erige como un canal crucial para la movilización y participación de la comunidad. A través de una página web bien diseñada, las entidades del tercer sector pueden amplificar su alcance, fomentar la transparencia mediante la presentación de informes detallados y generar confianza al proporcionar una ventana accesible a sus actividades. Además, la web facilita la recaudación de fondos y la colaboración, permitiendo a la organización interactuar de manera efectiva con donantes, voluntarios y otros colaboradores. **En un entorno digital, la presencia en línea se convierte en un vehículo poderoso para difundir el impacto social, inspirar apoyo y fortalecer la conexión emocional con la causa**, contribuyendo significativamente al éxito y la sostenibilidad de la entidad del tercer sector.

Según la guía de ESADE y PwC “La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos”, una buena página web debe tener las siguientes características:

1. Definir la misión de manera imple
2. Optimizar el flujo visual
3. Comunicar con iconos y fotos
4. Sensibilizar con contenidos específicos y storytelling
5. Ubicar botones de llamada a la acción de forma visible
6. Integrar canales de redes sociales
7. Realizar rendición de cuentas para generar confianza
8. Analizar resultados y seguimiento exhaustivo
9. Diseñar formularios de captación ágiles
10. Ofrecer varios métodos de pago
11. Garantizar responsividad y accesibilidad

Por otra parte, las redes sociales desempeñan un papel fundamental para las entidades del tercer sector al ofrecer una plataforma dinámica y accesible para la difusión de sus causas y la conexión con la comunidad. Estas plataformas permiten a las organizaciones llegar a audiencias más amplias, compartir historias impactantes, y movilizar el apoyo de manera inmediata. **A través de la participación activa en redes sociales, las entidades del tercer sector pueden fomentar la conciencia sobre problemas sociales**, promover eventos y campañas, así como involucrar a seguidores y donantes en conversaciones significativas. Además, las redes sociales proporcionan un espacio interactivo para construir y mantener relaciones sólidas con la comunidad, fomentando la transparencia y la confianza. La viralidad inherente a estas plataformas también amplifica el alcance de las iniciativas, convirtiéndolas en herramientas valiosas para la promoción de la misión, la recaudación de fondos y la creación de impacto social positivo de manera rápida y efectiva. **En la era digital, la presencia estratégica en redes sociales se vuelve esencial para potenciar la visibilidad y la influencia de las entidades del tercer sector.**

Intervención social

Por último, la transformación digital emerge como un impulsor clave para que las entidades del tercer sector optimicen la prestación de servicios a sus usuarios. En primer lugar, la implementación de tecnologías avanzadas permite una mayor eficiencia operativa y administrativa. **Sistemas de gestión de datos y herramientas analíticas facilitan el seguimiento y análisis de las necesidades de los beneficiarios**, permitiendo a las organizaciones personalizar y mejorar continuamente sus servicios en función de datos concretos.

Además, **la digitalización ofrece canales de comunicación más accesibles y directos entre las entidades y sus usuarios**. Plataformas en línea, aplicaciones móviles y servicios basados en la nube facilitan la entrega de información y recursos de manera instantánea, eliminando barreras geográficas y temporales. Esto no solo mejora la accesibilidad, sino que también brinda a los beneficiarios la capacidad de participar activamente en la toma de decisiones y expresar sus necesidades de manera más efectiva.

La transformación digital también permite la implementación de servicios innovadores y personalizados. **Las entidades del tercer sector pueden utilizar la tecnología para llegar a comunidades marginadas, proporcionar servicios a medida y facilitar el acceso a recursos esenciales.** En última instancia, al adoptar estrategias digitales, estas organizaciones pueden fortalecer su impacto y eficacia, garantizando una respuesta más ágil y adaptativa a las cambiantes demandas y desafíos sociales.

Para poder hacer un autodiagnóstico del nivel de transformación social de las entidades, hace falta preguntarse cuál es el nivel de digitalización del colectivo al que tratamos, si ese nivel de uso se tiene en cuenta en la organización y cuando se diseñan proyectos, como se recogen los datos, si se hace a través de herramientas tecnológicas o no, si utilizamos herramientas ya diseñadas y adaptadas o, por otro lado, las hemos diseñado desde la entidad, etc.

La intervención social, como hemos visto a lo largo de la guía, es el campo en el que la transformación digital he penetrado más tímidamente y, sin embargo, es hacia donde se encaminan la mayoría de las tendencias. Por ese motivo, en la siguiente sección de esta guía incluimos un inventario de buenas prácticas de transformación digital en la intervención social, focalizadas en el sector infancia que sirvan como ejemplos de proyectos y acciones que ya se están llevando a cabo.

→ Las entidades del tercer sector pueden utilizar la tecnología para llegar a comunidades marginadas, proporcionar servicios a medida y facilitar el acceso a recursos esenciales

20 EJEMPLOS DE
BUENAS PRÁCTICAS
DE TRANSFORMACIÓN
→ DIGITAL EN EL
SECTOR INFANCIA

10

Este inventario de 20 buenas prácticas y soluciones tecnológicas relacionadas con la transformación digital, ordenado alfabéticamente, pone un énfasis especial en prácticas vinculadas al sector social infancia, proponiendo también algunas soluciones llevadas a cabo internacionalmente.

Para elegir estas buenas prácticas se han seguido dos criterios generales: que fueran buenas prácticas en transformación digital para la intervención social y que fueran en el ámbito de la infancia, la adolescencia o la juventud.

Por otra parte, se han añadido algunos criterios específicos para asegurar la relevancia y la diversidad de estas buenas prácticas:

1. **Replicabilidad:** sirve como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares y contextos diferentes al de su aplicación inicial.
2. **Innovación:** desarrolla soluciones nuevas o creativas para dar respuesta a problemas ya conocidos.
3. **Efectividad:** demuestra un impacto positivo y tangible sobre la mejora. Por tanto, se presupone que tiene que haber sido evaluada.
4. **Sostenibilidad:** por sus exigencias sociales, económicas y medioambientales puede mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos. En este sentido, se dará prioridad a aquellas iniciativas que sean sostenibles económicamente, es decir, eficientes, que produzcan grandes resultados con pocos recursos.
5. **Perspectiva de género:** toma en consideración las diferencias entre mujeres y hombres a través de analizar los factores que generan las desigualdades y evaluando la factibilidad de modificarlas.
6. **Prácticas comunitarias:** se pondrá especial énfasis en aquellas iniciativas que refuercen la dimensión comunitaria.
7. **Potencia el empoderamiento:** promueve la participación de los niños, niñas y adolescentes, así como su agencia.

Aunque no todas las buenas prácticas seleccionadas cumplen todos los criterios, sí que cumplen la mayoría, representando un buen inventario para conocer qué acciones se están llevando a cabo a nivel nacional e internacional.

Allegheny Family Screening Tool (AFST)

Allegheny Family Screening Tool (AFST) es una herramienta nacida en el condado de Allegheny, Pennsylvania (EE.UU.) en 2015 que proporciona a los profesionales de servicios sociales una evaluación objetiva de las situaciones de riesgo de desamparo infantil y les ayuda en la detección de casos. AFST rápidamente analiza más de cien parámetros y calcula el índice de riesgo de estos casos para orientar a los profesionales. Se crea una visualización sintetizada de la información para cada persona involucrada en una acusación de maltrato infantil. Esta evaluación predice la probabilidad a largo plazo de la participación futura en el bienestar infantil, y también la probabilidad de que sea necesario sacar al niño del hogar en el futuro. Según el algoritmo, cuanto mayor sea la puntuación, mayores serán la probabilidad de una futura colocación fuera del hogar. Cuando la puntuación está en los niveles más altos, es obligatorio investigar las acusaciones. En los demás casos, la puntuación sirve solamente para ayudar a contextualizar el proceso de toma de decisiones.

→ [Allegheny Family Screening Tool \(AFST\)](#)



Alumina

Nacido en 2014 en el Reino Unido, Alumina es un curso gratis de apoyo virtual de 7 semanas para niños entre los 10 a 17 años luchando contra la autolesión. Las sesiones son positivas, anónimas y accesibles para ayudar a jóvenes comenzar sus procesos de recuperación. Las sesiones tienen hasta 14 jóvenes, y todos acceden a las sesiones desde sus propios teléfonos, tabletas o ordenadores portátiles en todo el Reino Unido. Cada semana tiene su propio tema (como la adicción o las emociones) y actividades correspondientes con oportunidades de aportar y participar. La sesión acaba con los participantes pensando de manera práctica sobre cómo implementar buenas prácticas e ideas positivas. Alumina también comparte artículos educativos para que los jóvenes puedan conocer mejor a sus cuerpos, minimizar las heridas, comprender el contexto de las autolesiones, sanarse y cuidarse después de las autolesiones, identificar los riesgos de las autolesiones, y validar las experiencias de aquellos que sufren con la autolesión.

→ [Alumina](#)



Auraat Raaj

Auraat Raaj fue creado en el 2017 por Saba Khalid en Pakistán. Tiene varios productos y servicios tecnológicos interactivos y atractivos para educar y entretener a las niñas sobre la salud, higiene y seguridad; 60 chatbots interactivos sobre la salud reproductiva, una serie animada que educa a los jóvenes sobre temas tabú a través de una potente narración, talleres de trabajo, y las “Raaji Rooms”, incubadoras digitales dirigidas por mujeres en zonas rurales en sus hogares. Las Raaji Rooms actúan como centros de aprendizaje digitalmente inclusivos y espacios seguros para miembros vulnerables de la comunidad. Los chatbots se ofrecen en urdu, inglés y sindhi, y se han utilizado por más de 50.000 mujeres y niñas.

→ [Auratraaj Raaj](#)



B-resol

B-resol es un canal de alertas creado en Barcelona que detecta tempranamente posibles casos de acoso, ciberacoso, trastornos alimentarios, adicciones y otros problemas habituales entre los adolescentes. Está diseñado especialmente para adolescentes, pero también para profesores adultos y personal especializado, quienes reciben, gestionan y documentan las alertas. B-resol nace de la preocupación por el gran número de abusos y malos tratos en menores que se producen en entornos educativos, deportivos o de ocio, y de la dificultad de comunicarlos por parte de las víctimas. Esta aplicación amigable e intuitiva permite que el alumnado pueda comunicar sus sospechas o alertas derivadas de situaciones indeseadas, vividas u observadas, a las personas de confianza designadas por el centro educativo. La plataforma es segura, confidencial y anónima, si así lo desean hacer. Con un entorno web interno comprensible, se puede fácilmente establecer un chat, realizar un seguimiento completo de la incidencia, y generar informes y estadísticas. Uniendo la conciencia social con la innovación tecnológica, esta aplicación gratuita ha tenido resultados positivos que muestran que en los centros donde se dispone de B-resol, el impacto de acoso y ciberacoso está muy por debajo de la media.

→ [B-resol](#)



Confidant

Confidant es una herramienta tecnológica nacida en Valencia que facilita la atención de personas que necesitan cuidados o supervisión periódica, especialmente personas mayores y menores dependientes. Reduce la preocupación y la ansiedad de no poder localizar a sus seres queridos y permite abordar la vulnerabilidad mediante tecnología innovadora. La aplicación permite fácilmente geolocalizar y contactar con las personas en tiempo real para asegurar su bienestar en cualquier momento. La aplicación también cuenta con varias funciones configurables: obtener un registro de actividad, el bloqueo parcial de ciertas aplicaciones, impedir el apagado del dispositivo vinculado, recibir notificaciones en caso de un nivel bajo de batería, y hasta una función antirrobo para evitar un apagón forzoso del dispositivo. Esta herramienta es altamente personalizada y adaptable a las necesidades diversas, y también sirve para educar a los niños a hacer un buen uso de la tecnología y evitar situaciones de ciberacoso. Confidant ha sido valorada muy positivamente por sus usuarios, quienes afirman que ha reducido su nivel de preocupación y ofrecido tranquilidad y seguridad.

→ [Confidant](#)



Cool2Talk

Cool2Talk es un espacio seguro para jóvenes entre los 12 y 25 años viviendo en Tayside, las islas Hébridas Exteriores y Argyll y Bute en Escocia, donde pueden hacer preguntas y recibir respuestas completas, precisas y sin juicio. Los jóvenes pueden compartir sus experiencias y problemas para desahogarse y recibir apoyo. Simplemente envían sus preguntas, y recibirán respuestas en menos de 24 horas. Estas preguntas y respuestas serán públicas y anónimas, para que sea fácil de encontrar y útil para otros jóvenes que puedan tener preocupaciones o dudas parecidas, y también para demostrar que no están solos. Cool2Talk ofrece consejos, soluciones, recursos y empatía. Algunos ejemplos de temas que surgen son; la ansiedad, sexualidad, dudas sobre relaciones tóxicas, abuso familiar, incertidumbres sobre la menstruación y el sexo, problemas de salud

mental, y amistades. Algunos jóvenes no tienen personas de confianza con las cuales puedan hablar ni compartir, y podrán ir a páginas web con información incorrecta que les asuste o preocupe aún más. Esta plataforma es segura, útil, informativa y comprensiva.

→ Cool2talk



Cut All Ties

Cut All Ties es un proyecto digital nacido en enero de 2021 en Barcelona que busca reducir las violencias machistas- de tipo sexual, físico, emocional o psicológico- en adolescentes y jóvenes de 14 y 17 años. Se ha implementado en seis escuelas de secundaria de Barcelona, Madrid y Milán. El objetivo final es producir cambios en las normas y comportamientos sociales a través de nuevas tecnologías que permitan la reflexión y aprendizaje de los participantes. Los usuarios pueden identificar las causas, la prevalencia y las consecuencias de la violencia de género, y también establecer buenas prácticas y herramientas para prevenirla. Se investigaron los países socios (Italia y España) para identificar buenas prácticas, se recogieron 200.000 datos anónimos para identificar los temas más presentes en las redes y webs, se diseñó un programa de capacitación y formación en 6 institutos, y se crearon 6 grupos de jóvenes feministas para liderar más de 200 acciones de sensibilización para prevenir las violencias machistas. Cut All Ties evaluó la satisfacción del alumnado (158 alumnos) y del profesorado y personal educativo con los distintos aspectos de capacitación y formación. Toda la información fue obtenida de forma anónima, con una valoración del programa como bueno, útil, y necesario.

→ Cut All Ties



E-Rueca

E-Rueca es una entidad sin ánimo de lucro de Madrid fundada hace 30 años cuya misión es acompañar socialmente a personas en riesgo de exclusión social. Han creado un Centro Social Virtual en el que se presta información, atención, asesoramiento y acompañamiento social gratuito. Se puede conectar online (por chat o videoconferencia) con profesionales de la psicología, personas expertas en empleo, extranjería, atención social, etc. de forma rápida y sencilla. E-Rueca genera un espacio de trabajo en red, colaboración y co-creación entre entidades sociales, empresas y administraciones públicas. En el primer año de vida del centro social virtual alcanzó 11.000 usuarios, 20 profesionales y 6.000 consultas en 30 países. El Centro Social Virtual consiste en un ‘ascensor’ que lleva al usuario a cualquiera de las 8 ‘salas’ en los 5 ‘pisos’ del Centro. En el primer piso se encuentra la recepción, en el segundo, la sala de exposiciones y el auditorio, en el tercero, la sala de psicología y la de empleo, en el cuarto, la sala de atención social y la sala jurídica y extranjería y en el quinto piso, la sala joven. La sala de exposiciones da visibilidad a situaciones y colectivos en vulnerabilidad social. El auditorio es el salón de actos y lugar de encuentro entre profesionales del tercer sector, donde se anuncian las iniciativas. Aquí se puede acceder a un campus virtual, webinars con el equipo de expertos, y participar en eventos periódicos. La sala de psicología ofrece atención psicológica online de forma gratuita para aquellos que residan en España, sin necesidad de que el usuario se desplace. Los profesionales atienden de forma voluntaria y ofrecen información y recomendaciones psicológicas básicas de forma puntual por chat o por WhatsApp. También hay una biblioteca virtual con recursos y enlaces de interés, videos y tips multimedia. En la sala de empleo, los usuarios pueden hacer preguntas sobre sus dudas sobre donde buscar empleo, o cómo hacer un curriculum. En la sala de atención social, se da respuesta a cualquier duda o pregunta, por ejemplo, sobre ingresos, becas, o ayuda para alimentos. La sala jurídica y extranjería da respuesta a dudas sobre temas como el NIE, la solicitud de documentos, etc. En la sala joven se puede ayudar al usuario con aquellas conductas relacionadas con la adicción digital.

→ E-rueca



Flapp!

Flapp! es una app nacida en Barcelona en 2021 que ofrece apoyo digital a distancia para adolescentes y jóvenes de 16 a 23 años que están o han sido tutelados por los sistemas públicos de protección a la infancia, muchos de los cuales son o han sido menores migrantes no acompañados. Flapp! ofrece un paquete de herramientas digitales que facilitan su proceso de transición a la edad adulta, de emancipación y de inclusión en la sociedad: caja fuerte digital, chat, recordatorios, mapa de recursos, contactos y botón de alarma. El servicio también facilita el trabajo de los profesionales sociales, las administraciones y las entidades del tercer sector que les dan apoyo y acompañamiento. Aporta una plataforma digital que contiene un conjunto de herramientas adaptadas a su realidad y a la de la nuestra sociedad, las cuales permiten ofrecer soluciones a algunas de las dificultades que experimentan estos jóvenes en las diversas etapas por las que transitan. El paquete de las 5 herramientas digitales se ha co-diseñado de manera participativa con más de 120 adolescentes y jóvenes de diferentes orígenes y situaciones, con educadores y profesionales del sistema de atención y protección, y con expertos académicos en las vertientes socio-educativa, tecnológica, ética y jurídica. Flapp! ofrece un nuevo canal de información y de comunicación, mejor acceso a la red de recursos existentes y un entorno seguro y privado.

→ Flapp!



Forastech

Forastech es una plataforma digital del Líbano que brinda a los jóvenes acceso a un aprendizaje de habilidades digitales asequible, subsidiado y de fácil acceso respaldado por gigantes tecnológicos globales como Microsoft, LinkedIn y AWS. Los certificados otorgados por estos líderes de la industria no solo permiten ampliar sus habilidades, sino que también les abren las puertas a oportunidades de empleo especializadas. La plataforma fue lanzada por UNICEF y el Banco Mundial en Beirut en 2023 y financiada por los Países Bajos. Forastech tiene como objetivo empoderar, educar y elevar a los jóvenes de entre 17 y 32 años de todos los orí-

genes socioeconómicos del Líbano. Busca abordar la brecha de talento entre los resultados educativos y las necesidades del mercado laboral, y también desarrollar las habilidades digitales de los jóvenes. A través de la plataforma, los usuarios pueden revisar las carreras más demandadas del mercado y las tendencias actuales, comparar sus habilidades con carreras seleccionadas para identificar una ruta de desarrollo de aprendizaje y recibir un cuadro de mando de comparación laboral con la carrera que seleccionan. También pueden recibir recomendaciones sobre rutas de aprendizaje, apoyo y orientación para identificar, prepararse y postularse para trabajos a los que se puede acceder a través de la plataforma. Forastech busca apoyar a 5.000 jóvenes elegibles a completar cursos de capacitación gratuitos en la plataforma, de los cuales se espera que 1.000 completen certificados gratuitos y 200 obtengan una oportunidad laboral. Los jóvenes pueden mejorar sus habilidades en desarrollo de software, datos, inteligencia artificial, diseño de marketing, administración financiera, gestión de relaciones con los clientes o procesamiento de contenidos y documentos.

→ Forastech



Huddleverse

Huddleverse es una comunidad online mundial que opera a través del servidor Discord con el objetivo de mejorar la salud mental de jóvenes a través de compartir experiencias y brindarles apoyo peer-to-peer. Su particularidad es que opera a través de Discord, un servicio de mensajería instantáneo donde las personas pueden chatear, hacer llamadas de voz, de video o crear comunidades según sus intereses. Discord es usado mucho por jóvenes y adolescentes para comunicarse mientras juegan a videojuegos, pero cada vez existen más servidores relacionados con diferentes temáticas. Simplemente se pone una etiqueta en la comunidad sobre el tema que trata y los usuarios pueden encontrarla. Huddleverse tiene la etiqueta de “salud mental” por lo que aparecerá a aquellos que busquen estas palabras en el servidor. Los jóvenes pueden compartir sus preocupaciones según temática en los canales correspondientes como por ejemplo: depresión, adicción, problemas con la imagen, sentimiento de soledad, etc. Huddleverse también puede encontrarse

en forma de App para el teléfono móvil, aunque sigue manteniendo el canal de Discord, donde tiene aproximadamente 44.925 miembros, y tiene una presencia activa en redes sociales donde publica historias inspiradoras, recomendaciones de podcasts y otros contenidos sobre salud mental.

App de Huddleverse:

→ [Huddleverse](#)



Huddleverse en Discord:

→ [Huddleverse](#)



KnowBullying

KnowBullying es una aplicación móvil de EE.UU. que ayuda a padres, cuidadores y educadores a fomentar conversaciones con los niños para prevenir el acoso. Esta aplicación gratuita ofrece las herramientas y la información necesaria para ayudar a niños a practicar comportamientos saludables. Incluye estrategias para prevenir el acoso escolar, señales de advertencia para reconocer si un niño se ve afectado por el acoso, una función de recordatorio para ayudar a los adultos a conectarse con el niño en el momento adecuado, y también una sección especial para educadores. KnowBullying les ayuda a los niños a generar confianza y les recuerda que pueden acudir a los adultos en sus vidas cuando tienen un problema. Los padres pueden utilizar iniciadores de conversación para iniciar conversaciones y discusiones con sus hijos y consultar consejos filtrados por la edad del niño.

→ [KnowBullying](#)



Liad@s App

Liad@s App es una aplicación móvil creada en Valencia en 2019 que trata de identificar el sexismo y los mitos del amor romántico. La aplicación es para adolescentes de 12 o más años, y está disponible en inglés y español. El objetivo final es empoderar a los adolescentes y favorecer relaciones de pareja saludables, reconduciendo aquellas dinámicas que pudieran generar riesgos y comportamientos violentos. Este juego educativo incita al usuario a pensar críticamente sobre cómo es el amor, lo que es y no es el lenguaje inclusivo, y analizar mensajes sobre el amor en canciones populares y otros medios.

Liad@s App:

→ [Liad@s](#)



Liad@s en App Store:

→ [Liad@s](#)



Moods

Moods es un proyecto de intervención comunitaria nacido en Barcelona que cuenta con talleres e intervenciones que buscan promover el buen uso de las nuevas tecnologías entre adolescentes y jóvenes. Los participantes reflexionan y toman conciencia sobre su uso de tecnologías, identifican conductas de riesgo y adicción, y aprenden sobre las consecuencias del ciberacoso. Se fomenta el sentido crítico, se debate sobre los valores que se transmiten por redes y sobre la necesidad e importancia de combinar el ocio virtual con el ocio en vivo. El proyecto se ha implementado en el barrio de Horta Guinardó, en Barcelona, y en Quatre Carreres, en Valencia, donde equipos de profesionales han impartido talleres a los jóvenes de entre 12 y 16 años de los centros de secundaria de los barrios. El proyecto también contempla talleres de prevención en entidades de ocio y tiempo libre y formación a familias y equipos docentes de los centros. Más de 110.000 adolescentes y jóvenes se han beneficiado de este proyecto. Se forman y preparan a jóvenes como agentes de salud en tecno-adicciones para

la comunidad. En la página de Instagram de Moods (@proyectomoods), los jóvenes pueden compartir consejos que complementan las sesiones en clase. Estos talleres siguen un plan de evaluación de impacto mediante cuestionarios validados para valorar cambios en los participantes.

→ Moods



NettOpp y Opp

NettOpp y Opp son herramientas de autoayuda de Noruega que buscan apoyar a los niños y adolescentes entre los 11 a 19 años. Las aplicaciones tienen dos módulos. El primer módulo es psicoeducativo con información sobre experiencias negativas en línea y ciberacoso, sus consecuencias, derechos y leyes, y consejos prácticos y técnicos sobre cómo manejar un evento de ciberacoso. Los adolescentes aprenden sobre las reacciones emocionales y son motivados a buscar ayuda de un adulto. El segundo módulo es un módulo de recursos que proporciona información, ejercicios y técnicas sobre cómo afrontar el estrés y las emociones negativas relacionadas con el ciberacoso. Incluye ejercicios de relajación, consejos de higiene, ejercicios inspirados por la terapia cognitivo-conductual, y aumentos de la autoestima a través de mensajes de notificaciones. La información se muestra en la aplicación a través de texto, grabaciones de sonido, cortometrajes y animaciones. NettOpp ofrece cuestionarios para proporcionar un mejor conocimiento sobre el intercambio de imágenes y las leyes y derechos en línea. Los usuarios también pueden habilitar el envío de notificaciones push positivas y agradables. Estas aplicaciones fueron desarrolladas en colaboración con adolescentes y profesionales que trabajan con jóvenes, la salud mental, y el acoso (enfermeros, psicólogos, trabajadores sociales, maestros). La usabilidad y calidad de estas aplicaciones han sido evaluadas positivamente por sus usuarios.

→ NettOpp



→ NettOpp



→ NettOpp



SoyYoLiteral

SoyYoLiteral es un proyecto digital y proactivo nacido en 2023 en Barcelona, impulsado por la Fundación Joia, una entidad sin ánimo de lucro para la prevención y la inserción laboral de jóvenes con problemas de salud mental. Fundación Joia tiene 40 años de historia, un equipo de más de 150 profesionales y 10 servicios específicos para generar itinerarios de futuro entre las personas, las empresas y la sociedad. Esta plataforma cuenta con contenidos interactivos que buscan entretener, informar, empoderar, y dar apoyo profesional sobre la salud mental. Los usuarios pueden informarse sobre las relaciones tóxicas y tipos de ayuda, y serán conectados con ayuda profesional, gratuita y confidencial. SoyYoLiteral educa sobre cómo acompañar a los demás con respeto y a través de un formato atractivo y moderno.

→ [SoyYoLiteral](#)



Talk to Frank

Talk to Frank es una plataforma segura del Reino Unido que proporciona a los jóvenes todo lo que necesitan saber sobre las drogas, sus efectos y la legislación. Se puede obtener información, apoyo y consejos sobre las drogas y el alcohol a través de una lista detallada de distintas drogas, artículos, y recursos para usuarios, padres, y amigos preocupados sobre sus queridos usando drogas. La plataforma tiene una lista completa de drogas en orden alfabético. Se puede seleccionar una droga y ver que es, como te hace sentir, los efectos en el cuerpo, cuanto tarda en afectar a la persona, cuanto duran los efectos, los riesgos comunes, y los peligros de mezclar las drogas. También incluye como se ve, el gusto y olor, como se toma y se siente, y las leyes relacionadas con esa droga. En la barra de búsqueda se puede buscar los nombres alternativos o populares de las drogas. Por ejemplo, si uno sabe solamente la forma coloquial de referirse al cannabis, si buscan 'dope', 'grass', 'hash' o 'pot', también podrán acceder a la información que buscan.

→ [Talk to Frank](#)



MK360, tecnología inmersiva

El MK360 es un proyector creado por la empresa Broomx en Barcelona que permite convertir una sala cualquiera en una sala de experiencia inmersiva, ya que permite proyectar casi a 360 grados las imágenes que estén adaptadas al formato y que pueden ser de creación propia (con cámaras de 360 grados) o descargadas de un repositorio de imágenes. Este tipo de tecnología tiene distintos usos y son numerosas las entidades sociales que la usan, tanto sociales como sanitarias. Por ejemplo, para realizar clases de psicomotricidad inmersiva para todas las edades, para hacer sesiones de bienestar emocional para jóvenes o sesiones de mindfulness para profesionales, e incluso sesiones de estimulación cognitiva y física para personas mayores. Supone un espacio muy dinámico y multifuncional que aporta un elemento extra a el trabajo con las personas y que además permite usar este tipo de tecnología de forma grupal, a diferencia de otro tipo de tecnologías inmersivas como gafas de realidad virtual.

Más sobre el MK360 y otras experiencias:

→ [MK360](#)



TIC IMPULSA 3

TIC IMPULSA 3 se trata de una plataforma de gestión para entidades del tercer sector que permite mejorar la gestión en el proceso de atención y desarrollo de la población beneficiaria a la que atienden. Esta ha sido desarrollada por FICE bajo el proyecto TIC IMPULSA 3. Se trata de una plataforma de fácil manejo orientada a las necesidades del sector, eficiente y muy versátil que contiene diferentes módulos: gestión de expedientes; gestión de las intervenciones; gestión documental; gestión multicentro; ticketing; bienes, equipamientos y proveedores; gestión del talento; gestión de la formación; bolsa de trabajo; comunidades y participación; marketing online y captación de fondos; gestión y personalización; analíticas con informes y cuadros de mando.

TIC IMPULSA 3 se distribuye en modelo SaaS, es decir, el software como servicio, y, por tanto, un modelo de distribución y de licencias usado para entregar aplicaciones de software a través de internet, es decir, como un servicio con beneficios como los bajos costes de infraestructuras y configuración; acceso desde cualquier lugar; una implementación rápida; capacidad de ampliación; actualizaciones automáticas y frecuentes; seguridad; ahorro de costes en la externalización de su equipo de sistemas y disminución de la huella de carbono.

Se trata de una plataforma para simplificar y hacer la gestión de casos de las entidades más eficiente siempre potenciando el modelo de atención centrada en la persona, permitiendo la gestión y evaluación del desarrollo de la persona o familia destinataria, con un modelo holístico que integra todos los datos relevantes de la persona.

→ [TIC Impulsa 3](#)

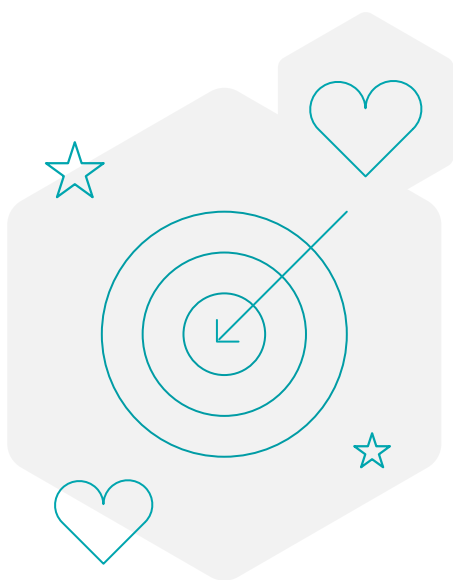


TogetherAll

TogetherAll es una comunidad virtual de los EE.UU. segura, accesible y anónima con la que se puede conectar desde donde sea y cuando sea para compartir anónimamente y recibir apoyo. Nacida en Delaware en 2023, la plataforma comparte recursos gratis en forma de cursos, artículos, exámenes y técnicas para mejorar y controlar el bienestar de sus usuarios. TogetherAll es moderado y controlado por profesionales entrenados quienes vigilan la plataforma para garantizar un espacio positivo. La plataforma es gratuita para jóvenes entre los 16 y 24 años viviendo en Angus Council, Dundee City Council y Perth and Kinross Council. Los usuarios se pueden expresar libremente, hablar entre ellos, formar sus propios grupos, autoevaluarse, y monitorear su progreso.

→ [TogetherAll](#)





PROPUESTAS Y ☆ RECOMENDACIONES

11

Como conclusión de esta guía, se propone un conjunto de recomendaciones para la transformación digital de las organizaciones sociales de infancia, de más generales a específicas con el propósito de establecer objetivos que sirvan como marco general para el proceso de cambio. En primer lugar, es necesario definir la visión para la transformación digital, respondiendo a la pregunta: **“¿Con qué propósito iniciamos y en qué nos enfocaremos durante la transformación digital?”** La respuesta puede articularse en las diferentes áreas que se han mostrado a lo largo de esta guía:

→ GESTIÓN INTERNA

→ COMUNICACIÓN E INFLUENCIA

→ INTERVENCIÓN SOCIAL

Para articular objetivos basados en estas áreas, recomendamos utilizar las plantillas proporcionadas en el anexo de esta guía (página 86). A continuación, hacemos una propuesta de acciones concretas que pueden llevarse a cabo en el campo en el que se centra esta guía, el de la intervención social en el sector infancia.

La transformación digital en la intervención social puede darse de distintas maneras, una de ellas es la **comunicación y acompañamiento remotos de los niños, adolescentes y jóvenes**, que requiere:

- Utilizar soluciones plenamente accesibles y con diseños amigables y usables.
- Mejorar la experiencia de las personas usuarias con técnicas y herramientas propias del juego (*gamificación*).
- Facilitar la formación digital y ayuda a los grupos sociales menos familiarizados con las tecnologías.
- Formar a los profesionales del sector en el uso de las nuevas tecnologías para la intervención social.
- Utilizar exclusivamente soluciones que respeten la confidencialidad y hagan un uso ético de los datos de los usuarios.
- Invertir en el desarrollo de sistemas de detección y corrección de errores y sesgos en las herramientas utilizadas.

Por otra parte, la transformación digital puede traer un gran avance en lo que se refiere a la **autonomía y autogestión de los niños, adolescentes y jóvenes**, ayudando en su empoderamiento, ya que, si la tecnología se diseña de manera comprensiva y accesible, facilita que tengan acceso a muchos más recursos, trámites, toma de decisiones, etc. Para ello es primordial:

- Facilitar la accesibilidad a las soluciones y los recursos para las personas que los necesiten.
- Mantener siempre el trato humano e individualizado hacia las personas que usen esa tecnología.
- Creación de espacios participativos íntimos, supervisados y seguros.
- Formar a los trabajadores sociales en otra manera de entender y afrontar su labor como profesional.
- Estandarizar el vocabulario y los conceptos adecuados para evitar reproducir estigmas arraigados en la sociedad.
- Desarrollar herramientas fiables de recopilación y análisis de datos y disponer de profesionales que sepan analizarlos.
- Activar mecanismos para detectar y tratar la dependencia tecnológica.
- Dotar estas herramientas de sistemas de evaluación y de feedback instantáneo para tener en cuenta la opinión de los usuarios efectivos.
- Ofrecer ayudas para que el precio de las herramientas tecnológicas no suponga una barrera para personas con pocos recursos económicos.

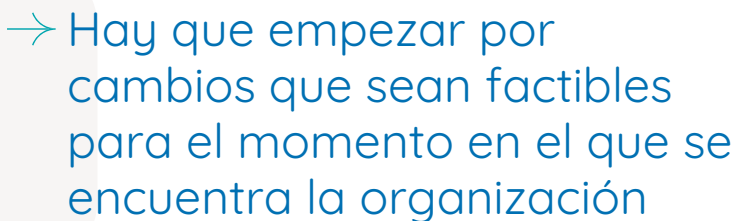
Por último, la intervención social no sería posible sin una buena organización interna de la entidad, por lo que el **uso de herramientas de inteligencia organizacional** puede mejorar la intervención que se hace con los niños, adolescentes y jóvenes de forma indirecta. Para ello se requiere:

- Repensar el rol de los profesionales.
- Protocolización de las tecnologías y los modelos.
- La formación, unificación y consenso en el establecimiento de protocolos.

- La formación continuada para mejoras y nuevas implementaciones.
- Promover el asociacionismo de los colectivos de personas usuarias.
- Garantizar el derecho de abstención y de no participación algorítmica.
- Establecer medidas para detectar y corregir el aprendizaje de patrones discriminatorios.

Como conclusión, es necesario recordar que cada organización tiene unas necesidades concretas que difieren de las organizaciones de su alrededor y que tienen relación con su cultura organizativa, el liderazgo de la entidad, sus estrategias y su organización interna. Por lo tanto, **cada organización debe hacer suyo el proceso de transformación digital, ver que recomendaciones son útiles y responden a sus necesidades, y cuales tal vez sean para implementar más adelante.**

Es necesario recordar que se trata de una transformación a largo plazo y que, por tanto, **hay que empezar por cambios que sean factibles para el momento en el que se encuentra la organización** e ir construyendo sobre bases sólidas que nos permitan avanzar con paso firme hacia modelos más eficientes, que usen la tecnología como medios para poner la persona en el centro y poder seguir generando cambios sociales.



→ Hay que empezar por cambios que sean factibles para el momento en el que se encuentra la organización

BIBLIOGRAFÍA

12

1. Ahad, Aliyyah, and Meghan Benton. "Mainstreaming 2.0 How Europe's Education Systems Can Boost Migrant Inclusion." *Migration Policy*, Integration Futures Working Group, Feb. 2018, www.migrationpolicy.org/sites/default/files/publications/EduMainstreaming2.0-FINAL.pdf.
2. Bull, David, et al. NPC, 2015, *Tech for Common Good. The Case for a Collective Approach to Digital Transformation in the Social Sector*, https://npproduction.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2018/07/Tech-for-common-good_NPC_Jan16-update.pdf. Consultado 2023.
3. Caralt, Emilia, et al. ESADE-PwC, 2017, *La Transformación Digital En Las ONG. Conceptos, Soluciones y Casos Prácticos*, <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>. Consultado Oct. 2023.
4. Casals Díaz, Pilar, et al. Instituto Para La Calidad de Las ONG -ICONG, 2019, *Guía La Transformación Digital Para Entidades Del Tercer Sector*, <https://icong.org/wp-content/uploads/2021/09/Gui%CC%81a-TD-ONGs-.pdf>. Consultado Nov. 2023.
5. Cerezo, Julio. "La Transformación Digital, Una Oportunidad Para Las Fundaciones." *Cuadernos de La Asociación Española de Fundaciones*, 3 Oct. 2016, pp. 10-11.
6. Cuenca, Adrià. Taula d'Entitats Del Tercer Sector Social de Catalunya, 2022, *Estudi Sobre l'estat de La Digitalització al Tercer Sector*, https://www.tercer-sector.cat/sites/default/files/2022-02/t3s_2022-02-03_informe_estat_digitalitzacio_tercer_sector.pdf. Consultado 2023.
7. Day, Anne-Marie. "Disabling and Criminalising Systems? Understanding the Experiences and Challenges Facing Incarcerated, Neurodivergent Children in the Education and Youth Justice Systems in England." *Forensic Science International: Mind and Law*, Elsevier, 4 July 2022, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666353822000327.
8. "Education Transforms Lives." *Education Transforms Lives | Global Education Monitoring Report*, unesco, 1 Jan. 1970, en.unesco.org/gem-report/education-transforms-lives.

9. Farroni, Teresa, et al. "Multimedia Interventions for Neurodiversity: Leveraging Insights from Developmental Cognitive Neuroscience to Build an Innovative Practice." *Brain Sciences*, U.S. National Library of Medicine, 23 Jan. 2022, www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8870117/.
10. Fundación iSocial, 2022, *Innovación Tecnológica y Servicios Sociales*, <https://isocial.cat/es/formulario-innovacion-tecnologica-y-servicios-sociales/>. Consultado 2023.
11. Gustafsson-Wright, Emily, et al. "Digital Tools for Real-Time Data Collection in Education." *Brookings*, The Brookings Institution, 23 July 2023, www.brookings.edu/articles/digital-tools-for-real-time-data-collection-in-education/.
12. Gutiérrez Duarte, Socorro Alonso, and Mara Ruiz León. "Impacto de La Educación Inicial y Preescolar En El Neurodesarrollo Infantil." *IE Revista de Investigación Educativa de La REDIECH*, Red de Investigadores Educativos Chihuahua A.C., 2018, www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-85502018000200033.
13. ISDI Digital Talent Foundation, 2021, *Barómetro Del Tercer Sector. Análisis Del Estado de Digitalización Del Sector Social En España*, <https://www.isdifoundation.org/wp-content/uploads/2021/11/barometro-digital-del-tercer-sector-2021-1.pdf>. Consultado Nov. 2023.
14. "La Brecha Digital Amenaza Con Dejar Atrás a La Infancia Más Vulnerable · UNICEF." *UNICEF*, Ciudades Amigas de la Infancia, 6 Feb. 2018, ciudadesamigas.org/brecha-digital-infancia-mas-vulnerable/.
15. *Libro Blanco de La Transformación Digital Del Tercer Sector*. Fundación Telefónica, 2022.
16. Martínez, María del Valle de Moya, y Dolores Madrid Vivar. *La Educación Infantil Que Queremos: Investigaciones y Experiencias*, Revista de la Facultad de Educación de Albacete, 2015, dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5386346.pdf.
17. Mogus, Jason, et al. "Four Models for Managing Digital at Your Organization (SSIR)." *Stanford Social Innovation Review: Informing and Inspiring Leaders of Social Change*, 13 Oct. 2011, ssir.org/articles/entry/four_models_for_organizing_digital_work_part_two#.

18. “Niños En Un Mundo Digital.” *UNICEF*, División de Comunicaciones de UNICEF, 2017, www.unicef.org/ecuador/informes/ni%C3%B1os-en-un-mundo-digital.
19. TechSoup Global Network, 2021, *Data Handling and Digital Readiness in Civil Society. Global Study 2020*, <https://page.techsoup.org/hubfs/Downloads/data-handling-survey-2021.pdf>. Consultado Nov. 2023.
20. Valencia, Katherine, et al. “The Impact of Technology on People with Autism Spectrum Disorder: A Systematic Literature Review.” *PubMed Central*, U.S. National Library of Medicine, 16 Oct. 2019, www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6832622/.
21. Vidal-Alaball, Josep, et al. “Abordaje de La Transformación Digital En Salud Para Reducir La Brecha Digital.” *Science Direct*, Elsevier Doyma, 31 May 2023, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656723000598.
22. “Vulnerable Children in a Digital World Report.” *Internet Matters*, 30 Oct. 2023, www.internetmatters.org/about-us/vulnerable-children-in-a-digital-world-report/#:~:text=Highlighting%20online%20risks%20and%20support&text=It%20focuses%20on%20the%20potential,%2Dharm%2C%20anorexia%20and%20suicide.

ANEXO

13

En este anexo se encuentran plantillas para que cada entidad pueda evaluar su nivel de transformación digital según las fases presentadas en la sección número 9 de esta guía “Las fases de la transformación digital”. Después de cada fase se presentan los resultados, en los que se da una pequeña explicación de la situación, algunas recomendaciones y se propone si se puede pasar o no a la fase siguiente. Este último punto es orientativo, se puede responder todo el test y luego, en el momento de empezar el proceso de transformación digital, se puede hacer de forma paulatina, fase por fase, pero ya teniendo una visión de futuro y de hacia dónde va dicha transformación.

Cada pregunta tiene una serie de respuestas posibles y a cada respuesta se le asigna un número. Al final de cada fase, será necesario sumar todas las puntuaciones para poder saber la puntuación final de cada fase.

Las preguntas pueden ser cuantitativas, en cuyo caso se les asigna un valor numérico, pero también se incluyen algunas preguntas cualitativas con la idea de incitar a la reflexión sobre la transformación digital dentro de cada entidad y así dar alguna pequeña pista que sirva de dirección.

Fase 0. Conocer a la entidad y su grado de madurez digital

OBJETIVO: Conocer cuál es el punto de madurez de la organización para saber cuál es el punto de partida del proceso de cambio que se inicia.		
		PUNTOS
¿Nuestra organización usa herramientas digitales de forma frecuente?	SÍ	2
	NO	0
Respuesta SÍ ¿Con que frecuencia? (elegir una sola opción)	Para las operaciones del día a día	4
	Solo cuando es necesario	3
	Raramente	2
	Nunca	1
¿Funcionan bien las herramientas digitales que usamos en la organización?	SÍ	2
	NO	0
¿Cuántas herramientas digitales usamos? (elegir una sola opción)	1 - 3	1
	4 - 6	3
	7 o más	1
¿Para qué las usamos? (se pueden elegir varias opciones)	Gestión de proyectos	2
	Gestión de personal	2
	Comunicación	2
	Intervención social	2
	Otros	2
¿Somos capaces de mejorar la forma de trabajar de los empleados gracias a las nuevas tecnologías?	SÍ	2
	NO	0
Respuesta SÍ ¿Como?		
¿Según las necesidades de nuestra organización deberíamos reducir el número de herramientas tecnológicas o aumentarlo?	Reducir	1
	Aumentar	1
	¿Por qué?	
¿Existe una visión transformadora en la organización?	SÍ	2
	NO	0

RESULTADOS

PUNTOS	NIVEL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	RECOMENDACIONES
1 - 9	Bajo	Recomendamos empezar desde el principio, asesorar que necesidades tiene la organización y que herramientas hace falta incorporar (acompañadas de acciones formativas para la plantilla).
10 - 18	Intermedio	Revisa tus respuestas y analiza en que áreas tu organización tiene oportunidades de mejora. ¿Podéis mejorar el uso de herramientas digitales para la gestión de proyectos, para la intervención directa con usuarios...? O, por el contrario, ¿tal vez os interesa más reducir el número de herramientas que utilizáis para que no se dupliquen funcionalidades? Puedes seguir con el proceso de autodiagnóstico para ver qué pasos hay por delante, pero no olvides revisar el punto de partida.
19 - 26	Avanzado	¡Perfecto! Las bases para la transformación digital son sólidas. ¡Sigue con esta herramienta de autodiagnóstico para ver los siguientes pasos!

Fase 1. Visión de la transformación digital

OBJETIVO: Clarificación de la visión y los objetivos que se persiguen en un proceso de transformación digital

PREGUNTAS CLAVE: ¿Para que iniciamos el proceso de transformación digital? ¿En qué centraremos el proceso de transformación digital?

			PUNTOS
LIDERAZGO	¿La dirección de la entidad cuenta con personas con la motivación y capacidades necesarias para impulsar la transformación digital?	SÍ	2
		NO	0
	¿Se ha definido la visión de la organización respecto a la transformación digital? (los “para qué” y los “que”)	SÍ	2
		NO	0
	Respuesta SÍ		
	¿Hay cosas a mejorar después de un tiempo de aplicación?		
Respuesta NO	¿Cuáles podrían ser? (varias opciones)	Gestión interna	2
		Comunicación	2
		Intervención social	2
		ESTRATEGIA	
Del 1 al 5, ¿qué prioridad crees que se le da a la transformación digital? (10 siendo el máximo y 1 el mínimo)	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
¿Hay un buen balance entre prioridades estratégicas y recursos para llevarlas a cabo?	SÍ	2	
	NO	0	
¿Existe una estrategia focalizada sobre la cual centrar la transformación digital siguiendo vuestra visión?	SÍ	2	
	NO	0	

ORGANIZACIÓN INTERNA	¿Vuestra organización interna es eficiente para avanzar en la transformación digital? ¿Que cambiaríais?	SÍ	2
		NO	0
	¿Se han asignado “campeones digitales”? (personas encargadas de liderar la transición digital)	SÍ	2
		NO	0
	¿Cómo definirías el modelo de gestión del ámbito digital de tu organización? (para definiciones consultar la p. 55 y 56 de la guía de transformación digital)	Informal	1
		Centralizado	3
		Independiente	5
		Híbrido	7
CULTURA ORGANIZATIVA	¿Qué resistencias encontráis a la transformación digital en vuestra organización? (elegir varias)	Falta de recursos económicos	-1
		Cultura organizativa	-1
		Falta de habilidades tecnológicas plantilla	-1
		Brecha digital con usuarios	-1
		Otros	-1
	¿Creéis que es necesario un cambio en la cultura de la organización para poder avanzar en la transformación digital?	SÍ	2
		NO	0
	¿Qué apartado crees que debería ser prioritario para la transformación digital de tu organización? Ten en cuenta el momento, las necesidades, etc. (elegir una)	Gestión interna	2
		Comunicación	2
		Intervención social	2

RESULTADOS

PUNTOS	NIVEL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	RECOMENDACIONES
1 - 10	Bajo	Parece que aún quedan por sentar algunas de las bases para poder seguir con una transformación digital eficiente y adecuada para tu organización. Podéis repasar las respuestas para ver en que hay oportunidad de mejora.
11 - 20	Intermedio	¡Vamos por buen camino! Las bases son firmes, aunque recomendamos que se revisen algunos puntos. Puedes volver a revisar las preguntas en las que has dicho que no y ver que acciones se requieren para que sean síes. Así mismo, volver a revisar las resistencias de la organización para encontrar soluciones es una buena opción. De todas maneras, puedes seguir con el test para tener una pincelada de los siguientes pasos.
21 - 30	Avanzado	¡Enhorabuena! ¡Estáis en un nivel alto de Transformación Digital! Podéis elegir que sección de las siguientes es la prioritaria para vuestra organización y responder las siguientes preguntas. Recordad que una buena Transformación Digital afecta a toda la organización, por lo que a largo plazo todas las áreas tendrán cambios, esta solo es una manera de empezar. - Gestión interna - Comunicación - Intervención social

Fase 2. Aplicando la transformación digital.

GESTIÓN INTERNA

		PUNTOS
¿Hemos automatizado parte de los procesos internos de los equipos?	SÍ	2
	NO	0
Respuesta SÍ ¿Qué herramientas usamos? (seleccionar alrededor de 3)	CRM	2
	Intranet	2
	Google Drive	2
	Dropbox	2
	Microsoft 365	2
	Asana	2
	Notion	2
	Slack	2
	Monday	2
	Otros	2
¿Qué recibimiento han tenido estas herramientas por parte del equipo?	Positivo	2
	Negativo	-1
	Ni positivo ni negativo	0
	Otro	1
¿La selección de dichas herramientas ha sido en base a las necesidades reales de la organización?	SÍ	2
	NO	0
Después de un tiempo de utilización de las herramientas, ¿crees que habría que aumentar el numero de herramientas o reducirlo?	Aumentar	2
	Reducir	2
	Mantener tal como está	2
Para mejorar los procesos de la organización, es importante fomentar la participación de los empleados en la definición y priorización de las mejoras que se van a llevar a cabo. ¿Existen mecanismos que permitan que el equipo participe en el cambio?	SÍ	2
	NO	0

Respuesta Sí ¿Cuáles?		
¿Los trabajadores van a recibir el cambio digital como algo positivo e innovador?	SÍ	2
	NO	0
¿Los cambios digitales en nuestra organización van acompañados de un plan de formación adecuado?	SÍ	2
	NO	0
¿Contamos con sistemas de gestión flexibles y adaptados a los nuevos entornos de trabajo?	SÍ	2
	NO	0
¿Disponemos de herramientas que faciliten el día a día de nuestros trabajadores?	SÍ	2
	NO	0
¿Suponen nuestros mecanismos limitaciones para los trabajadores?	SÍ	2
	NO	0
¿Qué cambios culturales debería fomentar para que la transformación digital anide?	Superar aversión al riesgo	-1
	Acabar con la mentalidad de silos departamentales (trabajar por los objetivos de la organización en su conjunto)	-1
	Aumentar la orientación al "cliente" (usuarios y socios-donantes)	-1

RESULTADOS

PUNTOS	NIVEL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	RECOMENDACIONES
1 - 10	Bajo	Parece que aún quedan por sentar algunas de las bases para poder seguir con una transformación digital eficiente y adecuada en lo que respecta a la gestión interna de tu organización. Podéis repasar las respuestas para ver en que hay oportunidad de mejora y a partir de esto elaborar un plan de actuación.
11 - 20	Intermedio	¡Vamos por buen camino! Las bases son firmes, aunque recomendamos que se revisen algunos puntos. Puedes volver a revisar las preguntas en las que has dicho que no y ver que acciones se requieren para que sean síes. También recomendamos dar una vuelta a las herramientas de gestión que se utilizan, repasar su utilidad y ver si aún se alinea con las necesidades de la organización.
21 - 29	Avanzado	¡Enhorabuena! Estáis en un nivel alto de transformación digital a nivel de gestión interna de la organización. Recordad que una buena transformación digital afecta a toda la organización, por lo que a largo plazo todas las áreas tendrán cambios, esta solo es una manera de empezar. Os recomendamos que ahora veáis como esta transformación digital puede extenderse a otras áreas prioritarias como comunicación o servicios a usuarios.

Fase 2. Aplicando la transformación digital.

COMUNICACIÓN

			PUNTOS
CANALES DE COMUNICACIÓN	¿La organización tiene presencia en redes sociales?	SÍ	2
		NO	0
	Respuesta SÍ ¿En cuáles? (elección múltiple)	Twitter	1
		Instagram	1
		Facebook	1
		Tik Tok	1
		LinkedIn	1
		Otras	1
	¿La organización tiene página web?	SÍ	2
		NO	0
	Respuesta SÍ ¿Cumple las siguientes características? (elección múltiple)	Explica la misión de manera simple	1
		Tiene un flujo visual adecuado	1
		Comunica con fotos e iconos	1
		Sensibiliza al público con contenidos específicos	1
		Pone botón de llamada a la acción en lugares visibles	1
		Incluye los canales de redes sociales	1
		Publica la rendición de cuentas	1
		Es responsive, accesible y pensada en versión móvil	1

ESTRATEGIA	¿Qué objetivos quiere conseguir la organización a través de redes sociales?	Conseguir donantes	1
		Hacer incidencia política	1
		Unificar y fortalecer la imagen de la marca de la organización	1
		Trabajar la reputación	1
		Conseguir más público en la web	1
		Crear una comunidad activa	1
		Conseguir conversiones	1
		Otros	1
ATRACCIÓN DE STAKEHOLDERS	¿Se llevan a cabo acciones en redes sociales con el objetivo de atraer posibles stakeholders?	SÍ	2
		NO	0
	¿Se testean los contenidos que se ofrecen en redes sociales para valorar el engagement?	SÍ	2
		NO	0
	Respuesta SÍ ¿Se modifica el tipo de contenido en caso que sea necesario?	SÍ	2
		NO	0
INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN	¿Se utiliza la causa de la organización para movilizar al público a través de redes sociales?	SÍ	2
		NO	0
	¿Se utiliza la causa de la organización para atraer nuevos seguidores a través de redes sociales?	SÍ	2
		NO	0

RESULTADOS

PUNTOS	NIVEL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	RECOMENDACIONES
1 - 12	Bajo	Parece que aún quedan por sentar algunas de las bases para poder seguir con una transformación digital eficiente y adecuada en lo que respecta a la comunicación de tu organización. Podéis repasar las respuestas para ver en que hay oportunidad de mejora y a partir de esto elaborar un plan de actuación.
13 - 24	Intermedio	¡Vamos por buen camino! Las bases son firmes, aunque recomendamos que se revisen algunos puntos. Puedes volver a revisar las preguntas en las que has dicho que no y ver que acciones se requieren para que sean síes. También recomendamos dar una vuelta a las redes sociales que se utilizan y a la página web, repasar su utilidad y ver si aún se alinea con las necesidades de la organización, si representa bien la imagen de la marca, etc.
25 - 36	Avanzado	¡Enhorabuena! Estáis en un nivel alto de Transformación Digital a nivel de comunicación de la organización. Recordad que una buena Transformación Digital afecta a toda la organización, por lo que a largo plazo todas las áreas tendrán cambios, esta solo es una manera de empezar. Os recomendamos que ahora veáis como esta Transformación Digital puede extenderse a otras áreas prioritarias como gestión interna o servicios a usuarios.

Fase 2. Aplicando la transformación digital.

INTERVENCIÓN SOCIAL

		PUNTOS
¿Qué uso hace el colectivo con el que tratamos de las nuevas tecnologías? (seleccionar solo una opción)	Uso diario	1
	Uso frecuente (más de 4 días por semana)	1
	Uso moderado	1
	Raramente usan	1
¿Se tiene en cuenta dicho uso en la actividad de la organización?	SÍ	2
	NO	0
¿Tenemos los datos necesarios para conocer a los usuarios de la entidad?	SÍ	2
	NO	0
¿Tener más datos permitiría que los servicios y programas se ajustaran mejor a las necesidades de los usuarios?	SÍ	2
	NO	0
En relación a la recogida de datos de usuarios ¿se disponen de herramientas adecuadas para realizarla?	SÍ	2
	NO	0
Respuesta SÍ ¿Cómo se recogen los datos?	Herramientas digitales	1
	Automatización de la recogida de datos	1
	Sistemas de gestión	1
	Otros	1
¿Se fomenta la participación de usuarios y stakeholders en el momento de diseñar estrategias digitales?	SÍ	2
	NO	0
Respuesta SÍ ¿Como?	Entrevistas	2
	Grupos de discusión	2
	Encuestas	2
	Talleres	2
	Preguntas informales	1
	Otros	1

¿Usamos las nuevas tecnologías para apoyar la intervención social de los profesionales hacia usuarios?	SÍ	2
	NO	0
Respuesta SÍ ¿De qué manera?	Herramientas genéricas (WhatsApp, Facebook, etc.)	1
	Herramientas específicas para la intervención social ya existentes	2
	Herramientas específicas para la intervención social diseñadas por la organización	3
¿Qué otras herramientas se utilizan? (selección de varias)	Apps específicas para la intervención social	1
	Tecnología inmersiva	1
	Realidad Virtual	1
	Inteligencia Artificial	1
	Redes sociales	1
	Robótica	1
	Otras	1
¿Existen herramientas digitales ya creadas que puedan adaptarse a las necesidades de nuestro colectivo y nuestra organización?	SÍ	2
	NO	0
Respuesta SÍ ¿Cuales? ¿Qué requisitos son necesarios para usar dichas herramientas? ¿Se podrían incorporar en nuestra entidad? ¿Como? ¿Qué beneficios tendría? ¿Qué retos se perciben?		

RESULTADOS

PUNTOS	NIVEL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	RECOMENDACIONES
1 - 12	Bajo	Parece que aún quedan por sentar algunas de las bases para poder seguir con una transformación digital eficiente y adecuada en lo que respecta a la intervención social de tu organización. Podéis repasar las respuestas para ver en que hay oportunidad de mejora y a partir de esto elaborar un plan de actuación.
13 - 24	Intermedio	¡Vamos por buen camino! Las bases son firmes, aunque recomendamos que se revisen algunos puntos. Puedes volver a revisar las preguntas en las que has dicho que no y ver que acciones se requieren para que sean síes. También recomendamos dar una vuelta a las herramientas digitales existentes y como estas pueden aplicarse a vuestra organización. Muchas veces una transformación digital eficiente consiste en analizar necesidades y ver que herramientas existen que puedan cubrirlas, en vez de diseñar nosotros mismos.
25 - 36	Avanzado	¡Enhorabuena! Estáis en un nivel alto de transformación digital a nivel de intervención social de la organización. Recordad que una buena transformación digital afecta a toda la organización, por lo que a largo plazo todas las áreas tendrán cambios, esta solo es una manera de empezar. Os recomendamos que ahora veáis como esta transformación digital puede extenderse a otras áreas prioritarias como gestión interna o comunicación.



CON EL APOYO DE

