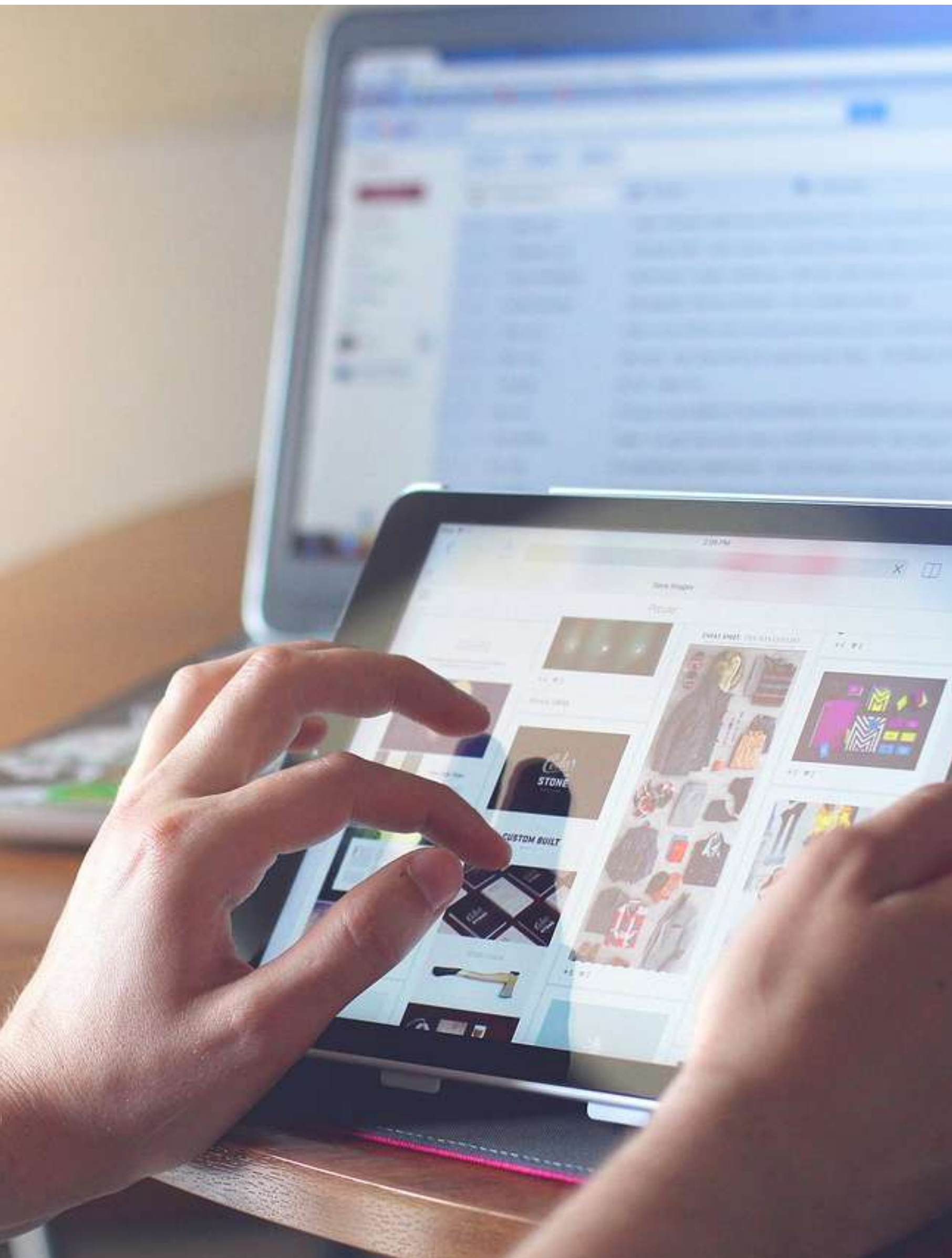


Triodos  Bank

**El impacto de la  
transformación digital  
en el Tercer Sector**



# Índice

- 1 El Tercer Sector de Acción Social en España** pag 4

---
- 2 La digitalización del Tercer Sector de Acción Social** pag 6

---
- 3 Claves para un proceso de transformación digital de éxito.** pag 12

---



El Tercer Sector de Acción Social desempeña un papel fundamental en la sociedad española, tanto en términos de impacto social como por su contribución a la economía. Está formado por unas 28.000<sup>1</sup> organizaciones, en su mayoría pequeñas y con recursos limitados, que enfrentan desafíos significativos en lo relativo a su sostenibilidad y eficiencia operativa.

En este contexto **la transformación digital se presenta como una oportunidad crucial.** La

digitalización no solo puede mejorar la eficiencia interna y los procesos operativos de las organizaciones, sino que también permitirá **una eficacia mayor en la consecución de sus misiones sociales.** Sin embargo, esta transición hacia la era digital **también les plantea desafíos considerables.** Aquellas organizaciones que no logren adaptarse corren el riesgo de perder competitividad y, en última instancia, de comprometer su capacidad para cumplir con sus objetivos sociales.



# El Tercer Sector de Acción Social en España

Su relevancia significativa en el tejido social y económico y su importancia radican en su capacidad para abordar problemáticas y necesidades sociales, como un complemento clave a las acciones gubernamentales y empresariales. Se estima que brinda anualmente cerca de 48 millones de atenciones directas<sup>2</sup>. En términos de su dimensión económica, el **Tercer Sector de Acción Social representa aproximadamente el 1,44 % del Producto Interior Bruto (PIB)** de España. Además, contribuye significativamente al empleo, con 528.000 personas remuneradas<sup>3</sup>, el 3,2 % del total de las contratadas en el país y el 30,1 % del empleo en el sector de “Actividades sanitarias y servicios sociales”.

El Tercer Sector de Acción Social se financia a través de tres fuentes principales. Un 47 % proviene de fuentes públicas, un 22 % de privadas y un 31 % de recursos propios. Sin embargo, a pesar de esta diversificación, el

59 % de las entidades enfrenta problemas de liquidez<sup>4</sup>. Además, la mayoría de las entidades tiene **el reto de conseguir una estructura de financiación más independiente y estable**, para garantizar una mayor continuidad y un impacto más significativo.

Otro de los retos importantes de las entidades sociales es lograr la estabilidad y calidad en el empleo. Un 50 % de su personal trabaja a jornada parcial y la temporalidad afecta a 1 de cada 4 personas empleadas<sup>5</sup>. A pesar de la profesionalización progresiva de las entidades en las últimas décadas y los esfuerzos realizados en este sentido para capacitar a esas personas y dotarlas de los medios técnicos necesarios, **la mayor parte de las organizaciones cuentan aún con recursos muy limitados y poco especializados**.

Además, la competencia no lucrativa-empresarial, estimulada por la liberalización de servicios en la Unión Europea, **ha incrementado**

**la competencia por los recursos públicos.**

La distribución desigual de fondos europeos, que favorece a organizaciones más grandes y gestionadas empresarialmente en detrimento de las más pequeñas y orientadas a la comunidad<sup>6</sup>, añade dificultad para la sostenibilidad y la diversidad del Tercer Sector de Acción Social. Este escenario también ha impulsado una dinámica donde las entidades sociales buscan nuevas alianzas entre organizaciones con intereses similares y con empresas, **lo que supone contribuir a una red de interacciones complejas** en el panorama actual del Tercer Sector de Acción Social.

Aunque las realidades varían entre países, se observan tendencias similares en las organizaciones sociales de toda Europa, impulsadas por la convergencia en las necesidades sociales y por las políticas sociales comunes.

En este contexto, la influencia de la sociedad de la información y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) **plantea un desa-**

**fío doble, interno y externo, en toda Europa.**

Internamente es esencial que las organizaciones aprovechen eficientemente las TIC para hacer frente a sus necesidades y carencias de gestión. Externamente, el Tercer Sector de Acción Social debe abordar la brecha digital y la exclusión digital para garantizar que sus intervenciones no dejan atrás a quienes carecen de acceso a las nuevas tecnologías y a la vez servirse de ellas para aumentar el impacto de sus intervenciones.

La COVID- 19 y los fondos europeos *Next Generation* han sido los dos grandes motores que han impulsado la transformación digital de las entidades del Tercer Sector. Este cambio no solo mejora la eficiencia operativa, sino que potencia también su impacto social al abordar desafíos organizacionales y sociales de manera más efectiva y ágil. **La adopción estratégica de tecnologías digitales puede ser un factor clave para la resiliencia y la sostenibilidad en este sector.**





## La digitalización del Tercer Sector de Acción Social

La digitalización es el proceso mediante el cual la información, ya sea en forma de datos, imágenes, sonidos o cualquier otra representación, se convierte en formato digital. En otras palabras, es la conversión de elementos analógicos a una forma binaria comprensible por las computadoras y otros dispositivos digitales. Este fenómeno ha permitido **la creación, almacenamiento y manipulación eficiente de vastas cantidades de información y redefine la manera en que interactuamos con el mundo que nos rodea**. La “digitalización” transforma la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos y su importancia se manifiesta en muchas dimensiones de nuestra vida cotidiana. Desde el ámbito personal hasta el profesional, la capacidad de convertir datos en formato digital ha desencadenado transformaciones significativas como, por ejemplo:

- **Eficiencia y accesibilidad**

La digitalización ha impulsado la eficiencia en la gestión de la información. Documentos, fotografías, videos, etc. pueden ser almacenados y recuperados con facilidad. De esta forma, se elimina la necesidad de pesados archivos físicos y se facilita el acceso instantáneo a la información desde cualquier ubicación.

- **Innovación tecnológica**

La digitalización es el motor de la innovación tecnológica. Desde inteligencia artificial hasta el llamado Internet de las cosas, las tecnologías emergentes se basan en la capacidad de procesar y utilizar datos de manera rápida y eficiente. La digitalización sienta las bases para explorar fronteras nuevas en la creación de soluciones y servicios avanzados.

- **Transformación profesional**

En el ámbito laboral, la digitalización ha redefinido la forma en que las organizaciones operan. Desde la automatización de proce-

Los cambios en la mejora de la toma de decisiones basada en datos, empresas, instituciones y organizaciones de todo tipo han encontrado en la digitalización una herramienta fundamental para mantenerse competitivas en un mundo en cambio constante.

- **Conectividad global**

La digitalización ha forjado puentes entre continentes, lo que permite una conectividad global sin precedentes. La comunicación instantánea, el comercio electrónico y la colaboración en línea son solo algunas de las manifestaciones de cómo la digitalización ha acortado distancias y ha creado una aldea global interconectada.

- **Transformación Social**

A nivel social, la digitalización ha afectado la forma en que nos comunicamos, consumimos información y nos relacionamos. Redes sociales, plataformas de transmisión online y servicios digitales han alterado dinámicas sociales y han permitido formas de participación y expresión nuevas.

## Cambios en la atención, en los procesos y en las relaciones internas y externas

La revolución digital ha tenido un impacto extenso y diverso en varios sectores de la sociedad, lo que afecta a cada organización o colectivo de una manera diferente y las entidades del Tercer Sector de Acción Social no son una excepción. Aunque las entidades varían en tamaño, misión y alcance, también en las organizaciones sociales **la implantación progresiva de la tecnología transforma profundamente la forma en que las entidades operan y se relacionan con su entorno.**

Gran parte del impacto para las entidades de la implementación de la tecnología radica en **la calidad de la atención a sus personas beneficiarias.** La conexión de procesos y la recopilación de información a gran escala permitirán **un conocimiento más profundo de las personas,** sus necesidades e intereses, lo que facilitará la





**acción centrada en perfiles**<sup>7</sup>. Además, se abren oportunidades para mejoras **significativas en las condiciones de vida** a través de servicios como la teleasistencia móvil y la impresión 3D.

La transformación digital también crea **un modelo nuevo de comunicación y participación** entre esas personas beneficiarias y las entidades y fortalece la relación.

A nivel interno y de gestión, la implementación de la transformación digital en las organizaciones no supone sólo trabajar con sistemas y herramientas tecnológicas nuevos, sino que impulsa un **cambio integral en la cultura organizativa, los procesos de gestión y las relaciones de los recursos humanos**. La digitalización ha facilitado la implementación de **sistemas de gestión**

que permiten un manejo más eficiente de datos, seguimiento de programas y proyectos y administración de recursos. Esto mejora la toma de decisiones informada y la transparencia.

Asimismo, las nuevas tecnologías facilitan la **comunicación** entre las personas que forman las organizaciones y **la gestión y transmisión del conocimiento**, lo que redundará en una coordinación más fácil y ágil y en la capacitación continua de los recursos humanos, tanto personal asalariado como voluntario.

La transformación digital también afecta **a la forma en la que las entidades crean y comunican valor**<sup>8</sup> hacia la sociedad. Gracias a una mayor presencia en la red, las organizaciones aumentan su visibilidad y, con ella, sus oportu-

La transformación digital permite a las entidades del Tercer Sector mejorar su forma de operar a nivel interno y externo y transformar sus relaciones con personas beneficiarias, sus recursos humanos y su base social.





tunidades de captar fondos, sensibilizar, promover la participación y rendir cuentas a la sociedad. Se profesionaliza el uso de las técnicas de marketing y se abren vías de comunicación nuevas, instantáneas y efectivas, que permiten una interlocución más fluida y bidireccional. La **transformación digital permite a las entidades enriquecer su relación con su base social**, al facilitar una comunicación más efectiva, una participación más activa y una movilización más eficiente.

## Los desafíos llegan con las oportunidades

Como vemos, en este proceso surgen oportunidades claras para el Tercer Sector. Sin embargo, en los tres ámbitos descritos aparecen también retos inherentes a los que se debe prestar atención. Por ejemplo:

- La participación y fidelización de donantes y personas socias se beneficiarán de la transparencia y la rendición de cuentas, pero también supondrá retos, como la necesidad

de maximizar donaciones y visibilidad en **un contexto cada vez más competitivo**.

- En cuanto a las personas beneficiarias, la transformación digital proporciona oportunidades para un mayor conocimiento integral y aplicar tecnología para mejorar el bienestar, pero también plantea **desafíos como la brecha digital, la protección de datos y la garantía de derechos**.

- La capacidad y el papel del equipo y el voluntariado se ven favorecidos con oportunidades como la mejora de la productividad y la innovación, pero también suponen un **cambio en la cultura organizativa** y en la retención del talento<sup>9</sup>.

- La implantación de un proceso de transformación digital presenta **muchas complejidades internas** como la necesidad de liderazgo y consenso para producir cambios profundos, vencer la resistencia al cambio, el continuismo o la aversión al riesgo o procurar las competencias y habilidades necesarias, entre otras.

Para lograr una transformación eficiente y sostenible es crucial conocer y abordar esos desafíos. Gestionar los riesgos es tan importante como implementar las mejoras.

## La década del cambio

La revolución digital no llegó al Tercer sector a la vez que a otro tipo de organizaciones. En 2019 la mayoría de las entidades presentaban un nivel de madurez digital escaso, sobre todo las más pequeñas<sup>10</sup>. Sin embargo, la llegada de la pandemia de la Covid-19 en 2020 y los cambios que trajo consigo en la forma de trabajar y relacionarse con el entorno, **marcaron una era de reinversión digital especialmente acusada para las entidades del Tercer Sector de Acción Social**. El escenario dinámico, combinado con el desarrollo tecnológico imparable, no solo impulsaron el ámbito digital, sino que exigieron también innovación y la búsqueda de fórmulas más efectivas para conectarse con las comunidades. La adaptación rápida se hizo fundamental para que las entidades pudieran continuar con la prestación de sus servicios y relacionarse con sus públicos. Ese año, el 66 % de las organizaciones prestaron sus servicios en línea<sup>11</sup>.

A pesar de los grandes avances de los últimos años y de que la transformación digital ya es una realidad para muchas organizaciones, **casi la mitad de las entidades del Tercer Sector sigue sin contar con una estrategia de digitalización**<sup>12</sup> y el 19 % no se plantea tenerla en un futuro. La implantación de tecnología es desigual entre organizaciones y su uso no está generalizado. Varios factores, entre los que se encuentran la atomización, la falta de recursos propios, la dependencia de fondos públicos o la falta de profesionalización, pueden estar detrás del hecho de que el Tercer Sector esté aún varios años por detrás del sector privado en cuanto a digitalización.

En este escenario, **2023 abrió una nueva ventana de oportunidad a través de los fondos europeos *Next Generation***, enmarcados en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Esos fondos se presentaron como un pilar fundamental para impulsar la modernización de los servicios sociales y catalizar la transformación digital en el Tercer Sector de Acción Social. A través de varios programas de ayudas y líneas estratégicas se define un horizonte de oportunidades que complementan los



esfuerzos de las organizaciones para abrazar la digitalización y fortalecer su impacto social en una década de cambios constantes.

Las entidades del Tercer Sector de Acción Social se encuentran en una encrucijada donde la innovación digital se presenta como un vehículo esencial para continuar con sus misiones sociales de manera efectiva y relevante. **Reinventarse digitalmente es una necesidad, pero también una oportunidad** para conectar de manera más profunda y significativa con las comunidades a las que acompañan.





## Claves para un proceso de transformación digital de éxito.

La Transformación Digital en el Tercer Sector de Acción Social va más allá de la implementación de tecnologías. Implica **un cambio profundo en la manera en la que las organizaciones abordan sus misiones sociales**. Para desarrollar el proceso con éxito es fundamental considerar algunas claves que aborden los aspectos estratégicos y humanos de esa transformación.

En primer lugar, se necesita **una visión estratégica sólida** que actúe como el cimiento de la transformación digital. Las organizaciones deben definir claramente cómo respaldará la tecnología sus objetivos a largo plazo. Esto implica identificar oportunidades de mejora, evaluar riesgos y establecer un marco que guíe todas las iniciativas digitales. La inversión en tecnología debe ser estratégica y alineada con los objetivos de la organización. Se debe planificar el papel que va a cumplir la tecnología, evaluar las necesidades específicas y asignar los **recursos financieros y humanos** necesarios para llegar al objetivo.

En definitiva, **la transformación digital se debe gestionar**. Se trata de un proceso continuo y dinámico. Planificarlo y proporcionar un acompañamiento sólido durante todo el proceso es esencial. Esto implica **la gestión efectiva del cambio**, la resolución proactiva de problemas y la adaptación a los desafíos. Es decir, la implantación debe ir acompañada de **una evaluación continua** del impacto. Establecer métricas claras, realizar análisis de datos y adaptar estrategias según los resultados garantiza la mejora continua y la alineación con los objetivos sociales de la organización.

En ese sentido es fundamental que las personas sean el centro de la transformación. La visión debe ser compartida y entendida a todos los niveles de la organización<sup>13</sup> porque **el éxito de la transformación digital radica en las personas**:

- Se deben **estudiar bien las necesidades de las personas** respecto a la tecnología y partir de ellas en el diseño de las estrategias nuevas. La empatía y la comprensión de esas necesi-

dades son fundamentales para diseñar soluciones digitales centradas en las personas usuarias.

- Un **liderazgo** fuerte y participativo es un catalizador para el cambio. Las personas que lo ejercen deben inspirar a sus equipos, comunicar la visión de manera convincente y demostrar su compromiso con la transformación digital.
- Tanto el personal interno como las personas beneficiarias deben **participar activamente** en todos los niveles de la organización todos los niveles, desde la alta dirección hasta el personal operativo para fomentar un ambiente de colaboración y conseguir la aceptación de ideas nuevas.
- La **formación y el desarrollo** de habilidades son esenciales para superar resistencias y garantizar una adopción efectiva de las nuevas tecnologías. Para adaptarse a la transformación digital hay que transformar el talento. Esto implica atraer y retener profesionales altamente capacitados en entornos digitales. La carencia de personal cualificado es un obstáculo para la transformación digital en casi la mitad de las organizaciones<sup>14</sup>.
- La transformación digital impulsa un **cam-**

**bio cultural** hacia la innovación. Fomentar una cultura que abrace la experimentación, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo es fundamental. Celebrar los éxitos, aprender de los fracasos y promover una mentalidad abierta hacia la tecnología son elementos que contribuyen a una cultura organizacional receptiva al cambio.

Por último, no hay que olvidar que las organizaciones del Tercer Sector no operan en el vacío. **La colaboración con otras entidades, con startups y con el sector público fortalece su capacidad de innovación.** Construir un ecosistema digital que permita la colaboración y el intercambio de recursos amplía las oportunidades de cambio y mejora y maximiza el impacto social.

## Claves del éxito de la transformación digital



Visión estratégica



Asignación de recursos



Gestión y evaluación continua del cambio



Foco en las personas



Mirada hacia el entorno



En Triodos Bank nos comprometemos con el desarrollo de un sector que atiende a los colectivos más desfavorecidos y con necesidad de cuidados especiales, y que busca el bienestar de las personas.

Por eso ponemos de relevancia la importancia de que puedan aprovechar las ventajas de la innovación y digitalización para mejorar su eficiencia y así poder ampliar aun más su impacto positivo en la sociedad.

Apoyamos proyectos relacionados con diferentes areas dentro del sector social:



## ¿Tienes un proyecto concreto?

Nuestro equipo experto está a tu disposición para responder a tus preguntas y avanzar hacia su financiación.

Puedes contactarnos a través de nuestra web [Triodos/Social](#)

## *Referencias*

- 1. El Tercer Sector de Acción Social, un caso de éxito de transformación que afronta nuevos retos. Corresponsables, 2023.*
- 2. El Barómetro del tercer Sector de Acción Social en España, 2022.*
- 3. El Barómetro del tercer Sector de Acción Social en España, 2022.*
- 4. El Barómetro del tercer Sector de Acción Social en España, 2022.*
- 5. El Barómetro del tercer Sector de Acción Social en España, 2022.*
- 6. Construyendo Ecosistemas de Innovación Social, 2023.*
- 7. Guía para luchar contra la brecha digital y garantizar la transformación tecnológica en el Tercer Sector 2022.*
- 8. Informe de digitalización e innovación en el Tercer Sector de Acción Social, 2023.*



*9. Informe de digitalización e innovación en el Tercer Sector de Acción Social, 2023.*

*10. ¿Cómo transformar tu fundación y no morir en el intento?, 2019.*

*11. Buenas prácticas en digitalización y transformación digital en el Tercer Sector. Compasss, 2021.*

*12. Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector, 2022.*

*13. Informe de digitalización e innovación en el Tercer Sector de Acción Social, 2023.*

*14. Construyendo ecosistemas de Innovación Social, Plataforma de Organizaciones de Acción Social, 2023*





## Aviso Legal

El presente documento posee carácter exclusivamente divulgativo y, en ningún caso, constituye una recomendación o informe de inversión.

Bajo ninguna circunstancia deben tomarse como una oferta de venta o contratación, ni como una solicitud de oferta de compra, ni debe constituir la base para tomar sus decisiones de inversión, financiación o contratación de productos y servicios, ni considerarse como asesoramiento en materia de inversión. Este documento tampoco sustituye la obligación legal de las personas o entidades que potencialmente le puedan ofrecer o, en su caso, asesorar sobre la contratación de esos bienes y servicios, de proporcionarles toda la información que necesiten para adoptar sus decisiones de inversión o contratación.

Para su elaboración, Triodos Bank, N.V., Sucursal en España, ha utilizado datos u opiniones de elaboración propia o procedentes o basados en fuentes que consideramos fiables, sin que hayan sido objeto de verificación por ningún experto externo, por lo que no sustituyen el juicio de cualquier destinatario o especialista en la materia.

El contenido del documento es susceptible de incorporar cambios en el futuro en función, por ejemplo, del contexto social o económico o de fluctuaciones o cambios en el sector o mercado al que se refieran.

Triodos Bank, N.V., S.E. no asume responsabilidad alguna por cualquier pérdida, directa o indirecta, que pudiera resultar del uso de este documento o de su contenido.

El contenido del documento está protegido por la legislación de propiedad intelectual. Queda expresamente prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, salvo en los casos en los que esté legalmente permitido o sea autorizado expresamente por Triodos Bank, N.V., S.E.