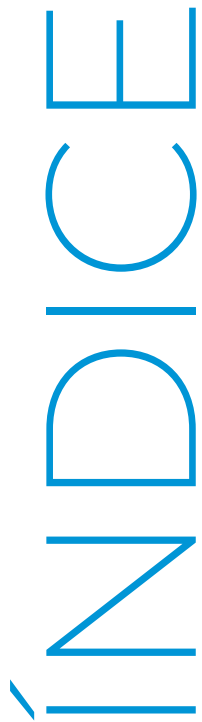


# LA TRANSICIÓN DE LA TECNOLOGÍA

EN LA MEDICIÓN DE IMPACTO EN  
LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS:  
APRENDIZAJES DESDE  
LA EXPERIENCIA





|                                                                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INFOGRAFÍA</b>                                                                                                                                   | <b>3</b>  |
| <b>2. INTRODUCCIÓN</b>                                                                                                                                 | <b>6</b>  |
| <b>3. METODOLOGÍA</b>                                                                                                                                  | <b>8</b>  |
| <b>4. RESULTADOS: HALLAZGOS</b>                                                                                                                        | <b>10</b> |
| <b>Hallazgo 1</b>                                                                                                                                      | <b>11</b> |
| Los recursos económicos como factor determinante en la transformación digital de los sistemas de medición en las entidades no lucrativas               |           |
| <b>Hallazgo 2</b>                                                                                                                                      | <b>13</b> |
| La importancia del liderazgo orientado a los recursos humanos en la transformación tecnológica de la medición de impacto                               |           |
| <b>Hallazgo 3</b>                                                                                                                                      | <b>15</b> |
| La formación como componente crítico en los procesos de cambio organizacional para el uso de tecnología en la medición de impacto                      |           |
| <b>Hallazgo 4</b>                                                                                                                                      | <b>17</b> |
| La implementación de herramientas digitales integradas: un impulso para el cambio organizativo hacia el uso de la tecnología en la medición de impacto |           |
| <b>5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b>                                                                                               | <b>19</b> |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b>                                                                                                                                 | <b>21</b> |
| <b>AUTORES</b>                                                                                                                                         | <b>23</b> |
| <b>ANEXOS</b>                                                                                                                                          | <b>25</b> |
| <b>Anexo 1.</b>                                                                                                                                        | <b>26</b> |
| Glosario de términos                                                                                                                                   |           |
| <b>Anexo 2.</b>                                                                                                                                        | <b>26</b> |
| Utilización de herramientas de inteligencia artificial generativa en el segundo año del Observatorio Join4Impact                                       |           |

# HALLAZGOS CLAVE

PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA MEDICIÓN DE IMPACTO



HALLAZGO

## 1 Recursos Económicos

**Los recursos económicos como factor determinante de la transformación digital de los sistemas de medición en las entidades no lucrativas**

**Dimensiones fundamentales:**

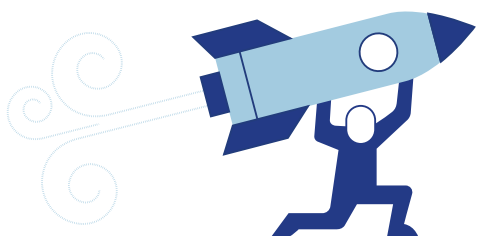
- Adopción gradual de tecnología para validar mejor las herramientas
- Optimización de las herramientas actuales
- Búsqueda de la sostenibilidad de los proyectos

**Estrategias con visión de futuro:**

- Los recursos como forma de disponer de tiempo para repensar
- Priorización de la mejora de la eficiencia
- Los fondos públicos sirven de palanca de profesionalización

HALLAZGO

## 2 Liderazgo



**La importancia del liderazgo orientado a los recursos humanos en la transformación tecnológica de la medición de impacto**

**Dimensiones fundamentales:**

- Habilidades tecnológicas en la selección de personal
- Escucha activa a equipos técnicos
- Alineación entre equipos

**Estrategias con visión de futuro:**

- Digitalización en la cultura institucional
- Talento técnico para sostener la transformación
- Plataformas completas

HALLAZGO

# 3 Formación

**La formación funciona como un componente crítico en los procesos de cambio organizacional para el uso de la tecnología en la medición de impacto**

**Dimensiones fundamentales:**

- Fomento de la autonomía
- Temáticas actuales
- Adaptación para reducir la brecha digital

**Estrategias con visión de futuro:**

- Guías y formaciones periódicas
- Planes de formación
- Acompañamiento continuo



HALLAZGO

# 4 Herramientas digitales

**La implementación de herramientas digitales integradas: un impulso para el cambio organizativo hacia el uso de la tecnología en la medición de impacto**

**Dimensiones fundamentales:**

- Plataforma central única como facilitador
- Sistema global unificado para la dispersión geográfica
- Automatización como prioridad para optimizar

**Estrategias con visión de futuro:**

- Herramientas integradas y dinámicas
- Digitalización general de los procesos
- Modelos de medición simultáneos



## FUNDACIÓN IE

Promueve la formación y la investigación en el ámbito empresarial; apoya la creación de observatorios y centros de investigación que faciliten la medición de impacto. Su rigor académico y su apuesta por la innovación social empresarial impulsan la generación de conocimiento en estas áreas.

<https://www.ie.edu/es/fundacion-ie/>



---

## INUIT FUNDACIÓN

Trabaja en el cambio social; fomenta la inclusión, el empleo, la educación y la sostenibilidad, al tiempo que mide y potencia el impacto social de los proyectos que apoya. Su conocimiento del tercer sector y su *expertise* en innovación y medición de impacto social resultan fundamentales para su labor.

<https://inuitfundacion.com/>



---

## FACEPHI

Facephi es una empresa tecnológica especializada en soluciones de verificación de identidad digital, prevención del fraude y cumplimiento normativo. Reconocida por su fuerte enfoque en la seguridad y la integridad de los datos, Facephi desarrolla soluciones que hacen que los procesos digitales sean más seguros, accesibles y libres de fraude, con tecnología basada en IA/ML proporciona un enfoque integral de 360° para la protección digital.

Con más de una década de experiencia, Facephi tiene su sede en España y filiales en APAC, EMEA y LATAM. La empresa atiende las necesidades de clientes en más de 30 países, 300 clientes en todo el mundo, ofreciendo soluciones innovadoras que abordan los retos de seguridad en un panorama digital en constante evolución.

<https://facephi.com/>







## 2. Introducción

## Este segundo informe analiza los procesos de digitalización en tres entidades no lucrativas

Cada vez más organizaciones sociales se enfrentan al desafío de integrar la tecnología en sus procesos de trabajo y, en especial, en la medición de su impacto. Sin embargo, la transformación digital en las entidades no lucrativas (ENL) en la medición de impacto va

mucho más allá de la mera adopción de herramientas tecnológicas: implica un proceso de cambio sistémico que abarca dimensiones estratégicas, organizativas y operativas.

Precisamente para profundizar en esta realidad, el Observatorio Join4Impact —una iniciativa conjunta entre Fundación IE, Inuit Fundación y Facephi— presenta su segunda publicación, que evoluciona desde el marco conceptual establecido en el primer informe<sup>1</sup> hacia el análisis de la práctica: cómo organizaciones concretas implementan tecnología y gestionan su transición digital en la medición de impacto.

Este segundo informe analiza los procesos de digitalización en tres ENL, identificando patrones, buenas prácticas y retos en su tránsito hacia ecosistemas tecnológicos más integrados. El documento se estructura en torno a cuatro hallazgos fundamentales centrados en la importancia de los recursos económicos, el liderazgo, la formación y las herramientas integradas en la transición digital para la medición de impacto.

La transición tecnológica en las ENL se caracteriza por diversos elementos transversales que condicionan su desarrollo. Entre ellos, destaca la brecha digital,<sup>2</sup> cuya manifestación varía significativamente según cada organización e incluso entre las personas que la integran, y afecta tanto a los equipos profesionales como a los usuarios finales,<sup>3</sup> en función de factores como la edad, el papel desempeñado o el contexto socioeconómico. Asimismo, resulta esencial comprender que esta

transformación debe ser progresiva y sostenida en el tiempo, configurándose como un proceso continuo de experimentación y aprendizaje más que como un objetivo cerrado. En este marco, la capacidad de innovación emerge como un factor determinante para el éxito de estas iniciativas de cambio tecnológico.

Lo que surge de este análisis no es una fotografía estática, sino el retrato de organizaciones inmersas en procesos de madurez digital creciente, donde la innovación se concibe como una práctica continua de aprendizaje organizacional. Cada organización estudiada se encuentra en una fase distinta de su transformación tecnológica, lo que enriquece el análisis con una diversidad de experiencias y aprendizajes.

Con esta labor, el Observatorio busca consolidarse como punto de referencia en la generación de conocimiento práctico sobre cómo la tecnología puede potenciar el impacto social. Más allá de aportar análisis, aspira a convertirse en un ecosistema de aprendizaje mutuo, en el que las organizaciones aprendan unas de otras y fortalezcan sus capacidades para gestionar el impacto de forma más rigurosa y accesible. Este segundo informe marca un avance importante en esa misión y abre nuevas líneas de exploración.

- 1 Observatorio Join4Impact, *Innovación tecnológica y medición del impacto social: del desafío a la oportunidad* (Observatorio Join4Impact, 2024), [https://socialinnovation.ie.edu/wp-content/uploads/2024/11/AAFF-INFORME-MAPEO\\_DEFF.pdf](https://socialinnovation.ie.edu/wp-content/uploads/2024/11/AAFF-INFORME-MAPEO_DEFF.pdf).
- 2 Triodos Bank, *El impacto de la transformación digital en el Tercer Sector* (Triodos Bank, 2024), [https://www.triodos.es/binaries/content/assets/tbes/sectors/social/transformacion-digital\\_220724.pdf](https://www.triodos.es/binaries/content/assets/tbes/sectors/social/transformacion-digital_220724.pdf).
- 3 Asociación Española de Fundaciones y Fundación Altran para la Innovación, *Transformación digital en las fundaciones* (2019), <https://disrupciondigital.fundaciones.org/estudio-asociado/>.



A close-up, slightly blurred photograph of a person's hand typing on a laptop keyboard. The image has a strong blue color overlay. The laptop screen is visible on the left, showing some data or charts. The text '3. Metodología' is overlaid in white on the right side of the image.

# 3. Metodología



La metodología empleada para este informe se apoya en la investigación previa del Observatorio, que analizó enfoques, metodologías e indicadores estandarizados de medición de impacto de acuerdo con la regulación vigente. La primera publicación<sup>4</sup> proporcionó la base teórica y descriptiva al identificar aplicaciones tecnológicas para las distintas fases de la medición de impacto. Este segundo informe da el salto de la teoría a la práctica, ya que complementa ese marco conceptual con un análisis del estado del arte y, sobre todo, con el estudio de casos reales de implementación tecnológica en organizaciones del tercer sector.

**La metodología se apoya en la investigación previa del Observatorio, que analizó enfoques, metodologías e indicadores estandarizados de medición de impacto**

Unido a este estado del arte, se presenta un enfoque cualitativo basado en 17 entrevistas en las que han participado miembros de distintas ENL. La selección de las tres ENL se basó en criterios como el sector, el tamaño, los años en activo, el foco en el impacto y sus objetivos. A partir del listado inicial de siete entidades evaluadas según estos parámetros, se seleccionaron las tres mejor valoradas. Para confirmar la selección, se realizaron tres entre-

vistas iniciales con personas con papeles clave y conocimientos sobre la evolución de la transición tecnológica en la medición del impacto en cada una de ellas. Tras esta selección de entidades, se procedió al diseño de las entrevistas centradas en analizar las entidades como casos de estudio.

### **Entrevistas individuales (semiestructuradas)**

Se realizaron un total de 17 entrevistas semiestructuradas, con una duración aproximada de entre 1 hora y 1 hora y media cada una. Estas entrevistas se desarrollaron siguiendo la metodología del estudio de caso. De ellas, cuatro corresponden a una primera organización, seis a una segunda y siete a una tercera entidad participante. Se involucró a profesionales con perfiles y responsabilidades

diversas, entre ellos, especialistas en recogida y análisis de datos, evaluación, gestión de sistemas de seguimiento y coordinación de proyectos, así como técnicos de innovación, con el propósito de ampliar y enriquecer el análisis mediante la diversidad de perspectivas.

Con el fin de favorecer una participación amplia y flexible, todas las entrevistas se realizaron en formato *online*. El equipo investigador diseñó un guion de preguntas semiestructuradas que permitiera comparar y contrastar las respuestas de manera detallada al finalizar el proceso. Cada entrevista se inició con una pregunta general que sirvió de punto de partida para orientar la conversación; posteriormente, conforme se desarrollaba el diálogo, se formularon preguntas específicas que profundizaban en los temas de interés.

### **Análisis de los datos**

Finalizada la fase de recogida de información, se realizó un análisis exhaustivo de los datos. En primer lugar, se aplicaron herramientas de inteligencia artificial (IA) para realizar una codificación abierta y axial, organizada por categorías temáticas (véase el **Anexo 2**). A continuación, el equipo investigador elaboró matrices de frecuencias por entidad y, posteriormente, una matriz integrada que reunió los resultados globales de todas las organizaciones. Además, se desarrolló un análisis de campos semánticos con el propósito de identificar patrones discursivos, relaciones conceptuales y áreas de convergencia entre los distintos actores entrevistados. Este análisis semántico se acompañó de un análisis de los consensos y disensos, analizados por entidad.

A continuación, el equipo investigador seleccionó los cuatro hallazgos principales sobre la transición tecnológica en la medición del impacto de estas tres entidades. Dado que cada entidad atraviesa distintos momentos en su proceso de transformación digital, los hallazgos reflejan la diversidad de experiencias y opiniones de las entidades participantes. De forma paralela a la redacción del informe, se celebró un taller interpretativo basado en los resultados preliminares de la investigación, con el fin de complementar la interpretación de los datos recabados.

<sup>4</sup> Join4Impact, *Innovación tecnológica*, (2024).

A woman with dark braided hair, wearing a purple button-down shirt, is seated at a desk in an office. She is looking down at several papers spread out before her. The papers contain various charts and diagrams, including bar charts, line graphs, and circular diagrams. In the background, a computer monitor and other office equipment are visible. The overall lighting is soft and focused on the woman and her work.

## 4. Resultados: hallazgos

## HALLAZGO 1

### Los recursos económicos como factor determinante en la transformación digital de los sistemas de medición en las entidades no lucrativas

*¿Cómo se puede impulsar la digitalización en la medición de impacto de las organizaciones en contextos de recursos económicos limitados?*

Para las ENL, contar con recursos económicos, internos o externos, marca la diferencia entre poder o no poder medir su impacto social con herramientas tecnológicas. Estos recursos influyen en tres ámbitos clave:

- La calidad del registro de los datos.
- La capacidad de automatizar procesos.
- La posibilidad de realizar un seguimiento adecuado de las intervenciones.

Las entidades consultadas muestran distintos enfoques a la hora de emplear sus recursos económicos:

- La adopción gradual de programas en los procesos de transformación digital es favorable para facilitar la validación de herramientas en las organizaciones. Un caso ilustrativo es el de una entidad que, tras recibir financiación externa, optó por no implementar cambios inapropiadamente. En su lugar, destinó los recursos económicos a uno o varios programas específicos que actuaron como «simulacros» para experimentar con nuevas herramientas tecnológicas de medición de forma controlada y generar aprendizajes extrapolables al resto de la organización.
- La optimización de las herramientas ya existentes en la entidad ayuda a reducir las resistencias que los equipos puedan tener a los cambios. De este modo, también se maximiza el retorno de las inversiones previas.
- La sostenibilidad técnica y operativa de los proyectos es una preocupación compartida por las tres entidades. Aunque se realicen inversiones relevantes, como la contratación de consultorías externas, los avances pueden desmoronarse cuando ese apoyo finaliza por falta de tiempo o personal para mantener lo implementado.

## Lo que dicen las entidades

«Uno de los factores que han resultado clave para que los modelos de digitalización y la estrategia se hayan podido llevar a cabo, con lo ambiciosa que ha sido la organización, ha tenido que ver también con que contamos con financiación suficiente, debido a los proyectos que hemos presentado de manera independiente y a los fondos Next Generation EU, que también nos dieron un pulmón bastante grande para parte del fortalecimiento digital» (entrevistado 11).

«Cuando empezamos hace un año a evaluar... esta unificación de sistemas de seguimiento... valoramos las diferentes posibilidades que teníamos. Una de ellas consistía en trabajar en el entorno 365; optamos por ella porque ya estábamos pagando las licencias: era lo más barato y lo más autogestionable... Si aprendemos a usarlo y a generarlo, no necesitamos una consultora para hacerlo. Esto tiene dos motivos: el económico y la autonomía.... Las otras dos opciones eran para nosotras, desde nuestro departamento, más fáciles y rápidas, porque eran herramientas ya hechas y solo había que hacer una pequeña adaptación.... pero implicaban licencias anuales adicionales... Se trata de un coste que, si tienes un proyecto que te lo puede cubrir, bien; pero si tienes que tirar de fondos regulares internos de la propia organización, no. Entonces, al final, eso también pesó a la hora de tomar esa decisión» (entrevistado 9).

«Al final, pues sí, si hay ayuda, todo es mucho más sencillo. Si hay más recursos humanos, todo se puede gestionar. Al final, la experiencia que tuvimos con el trabajo de la consultora (que estuvo genial) fue que, en el momento en que ya no contábamos con su apoyo, no fuimos capaces de sostener el proyecto. No podíamos dedicar ese tiempo» (entrevistado 2).



## Una mirada al futuro

Las entidades consultadas han extraído lecciones fundamentales sobre el uso de recursos para medir el impacto:

- Cuando una entidad cuenta con financiación adecuada, puede permitirse, además de nuevas herramientas, tiempo para repensar sus procesos de trabajo. Las experiencias mejor financiadas han funcionado como espacios de experimentación, donde no solo se prueban tecnologías, sino que también se rediseñan equipos y formas de organización. El objetivo consiste en crear estructuras sostenibles que puedan mantenerse una vez finalice la financiación extraordinaria.
- Antes de recibir recursos específicos, algunas entidades operaban con diversas herramientas tecnológicas. La inyección de recursos les ha obligado a priorizar, mejorando la eficiencia operativa y haciendo viable la sostenibilidad en el tiempo.
- Fondos como los Next Generation EU no solo aportan financiación, sino que también constituyen incentivos para la profesionalización. Al exigir estándares rigurosos de medición de impacto, estas convocatorias impulsan a las entidades hacia niveles superiores de madurez organizativa. La clave reside en concebirlos como una auténtica palanca de transformación.

## Lo que dicen las entidades

«En 2022, pasé a la coordinación de un proyecto que tuvimos con fondos Next Generation EU. Ahí fue donde se produjo una revolución, porque los fondos han dado trabajo, pero también mucha oportunidad... Este era un proyecto de evaluación... Ocupo mi puesto actual desde el año pasado porque el proyecto que coordinaba anteriormente terminó. Ahora estoy en la unidad de empleo como coordinadora» (entrevistado 15).

«El primer año, cuando empezamos a trabajar en el equipo de sistemas, la idea fue poner orden e ir arrancando... Se intentó pasar del papel a un sistema. Ese primer año nos centramos en arrancarlo y, durante el segundo, en ponerlo todo en orden» (entrevistado 1).

«Se planteó elaborar una estrategia de transformación digital de la organización, de tal manera que no solo nos permitiera trabajar de forma óptima y maximizar los recursos que teníamos, sino también mantener la mirada puesta precisamente en estas cuestiones: ¿qué tipo de datos queremos recoger? ¿Cómo lo recogemos, qué queremos medir y cómo lo vamos a medir? Y ha sido un trabajo bastante largo y exhaustivo, pero nos ha permitido ir construyendo herramientas y modificando otras para obtener los datos que queremos y medir lo que queremos saber para poder cambiar. Entonces, yo creo que los factores determinantes han sido no tener miedo de hacer los cambios, tener muy claro por dónde queremos ir y apostar por las herramientas y los equipos necesarios» (entrevistado 11).





## HALLAZGO 2

### La importancia del liderazgo orientado a los recursos humanos en la transformación tecnológica de la medición de impacto

*¿Qué dimensiones específicas del liderazgo resultan determinantes en los procesos de transformación digital para la medición de impacto?*

Las ENL consultadas coinciden en que, incluso cuando la tecnología está disponible y existe presupuesto, la transformación digital —tanto en la medición del impacto como en el funcionamiento general de la entidad— no avanza sin un liderazgo activo que impulse el cambio.

Este liderazgo se manifiesta en decisiones concretas como:

- La creación de equipos especializados.
- La contratación de perfiles técnicos.
- La reorganización de las prioridades.

Las entidades consultadas han identificado diferentes dimensiones fundamentales:

- La escucha activa por parte de la dirección se traduce en cambios organizativos significativos que permean todos los procesos, incluida la medición de impacto. Un caso ilustrativo muestra cómo una entidad evolucionó de un modelo de soporte informático básico (dos personas) a la creación de un departamento de digitalización con capacidad de desarrollo propio. Esta reconfiguración estructural refleja el reconocimiento institucional de la tecnología como elemento estratégico para la mejora de procesos.
- La incorporación de perfiles con habilidades tecnológicas desde las fases iniciales de la selección de personal constituye un claro indicador de madurez organizativa. Esta práctica garantiza la incorporación de perfiles adecuados para entornos digitales en todos los equipos, desde la evaluación hasta la intervención.
- El impulso de la transformación desde la dirección y otros equipos es fundamental. Los equipos técnicos que trabajan en la intervención directa también lideran el cambio, ya que demandan herramientas tecnológicas que respondan a necesidades reales de su trabajo

diario y faciliten la medición de impacto. Este modelo híbrido combina la visión estratégica de la dirección con la experiencia práctica de quienes están en primera línea.

### Lo que dicen las entidades

«Para poder medir los impactos que estamos teniendo, lo hacemos a través de nuevas tecnologías, no tenemos otra opción. Es algo que, de hecho, cuando postulas a la oferta de trabajo en la organización, se indica: el uso de nuevas tecnologías es fundamental; no hay otra» (entrevistado 3).

«Creo que ha sido una apuesta fuerte y fundamental. Ahora la directora de Innovación (área en la que trabajo actualmente) hace una apuesta muy fuerte por ese cambio cultural y de paradigma, por buscar otras formas y por investigar qué están haciendo otras organizaciones y las empresas privadas y cuáles son las nuevas formas de investigación, de medición... Se trata de salir un poco de los recursos clásicos, que son muy útiles, todavía necesarios y que, por supuesto, usamos y están ahí. Además, apuesta muchísimo por la evaluación, una barbaridad... Y entonces, desde ahí, la organización tiene una cultura del dato increíble, o intenta tenerla y avanzar en ello, y ser muy innovadora en la medición de impacto... Y ahí han cumplido un rol fundamental los liderazgos» (entrevistado 13).

«Ahora mismo, a nivel de dirección, resulta relativamente sencillo, porque la directora de Sistemas está muy alineada con el director financiero (Sistemas depende de Finanzas) y yo creo que también estamos alineados con la dirección del centro. Lo que ocurre en cualquier organización, sea social o empresarial, es que cuando el equipo de Sistemas depende de Finanzas resulta muy fácil explicar por qué tienes que invertir en herramientas y/o procesos tecnológicos» (entrevistado 16).

## Una mirada al futuro

A partir de la experiencia, las entidades reflexionan sobre los aprendizajes obtenidos.

- El liderazgo estratégico puede ayudar a convertir la transformación digital en parte de la cultura organizativa. Cuando esto sucede, la tecnología se integra de forma transversal en todos los departamentos. Se pasa de «lo que hace el equipo de sistemas» a «cómo trabaja toda la organización».
- Apostar por perfiles especializados y adaptar papeles ya existentes es lo que realmente sostiene la transformación digital. La tecnología sin personas capacitadas se convierte en una inversión ineficiente. El talento técnico no es un coste adicional, sino la garantía de que las demás inversiones funcionen.
- Las herramientas básicas ya no responden a las crecientes exigencias de evaluación y demostración de impacto. El salto a plataformas más sofisticadas es inevitable, pero no puede recaer únicamente en el esfuerzo interno. Los recursos, como los fondos Next Generation EU, resultan esenciales para financiar esta transición sin paralizar la operativa diaria.

## Lo que dicen las entidades

«Lo que he vivido en cuanto a digitalización, desde la etapa en la que estoy como coordinadora, ha sido un cambio para

trabajar con herramientas tipo Excel, porque ya desde hace unos años hasta ahora en la entidad se va dando mucho peso a la evaluación... para llevar el impacto fuera y mostrar, al final, nuestro trabajo» (entrevistado 10).

«Fue una apuesta fuerte, una apuesta por los papeles de las personas que estuvieron en ese momento. El director de Digitalización era una persona muy ambiciosa que hizo un recorrido muy potente para que la organización se quedara en el punto en el que se esperaba y que se quería para la transformación digital. La actual directora de Innovación hace una apuesta muy fuerte por ese cambio cultural, ese cambio de paradigma, investigar...» (entrevistado 13).

«El liderazgo desempeña un papel fundamental en la adopción de tecnologías de medición de impacto. El liderazgo de la organización, hasta que no entra un patronato o la dirección de la organización, no se convierte en algo que vaya a formar parte de la cultura organizacional. Entonces, la influencia yo creo que es completa y es lo que activa a todos los equipos directivos... Activa los fondos para poder moverse en ese sentido y es lo que da el pistoletazo de salida» (entrevistado 8).



## HALLAZGO 3

### La formación funciona como componente crítico en los procesos de cambio organizacional para el uso de tecnología en la medición de impacto

*¿Cómo subsanar las limitaciones formativas internas y externas en los procesos de digitalización de la medición de impacto?*

Las entidades conciben la formación como una respuesta a distintos desafíos actuales que han afrontado:

- Una mayor autonomía en los equipos.
- La adaptación a ecosistemas tecnológicos emergentes.
- La gestión de la heterogeneidad de competencias.

En este marco, las entidades consultadas han identificado tres ejes prioritarios en materia de formación, adaptados a sus contextos y realidades organizativas:

- La formación se plantea como una forma para generar autonomía y abarcar tanto habilidades digitales para la medición de impacto como competencias de evaluación. Este enfoque permite que los equipos desarrollen una capacidad de autogestión, de modo que se reduce de forma notable la necesidad de acompañamiento de otros equipos y permite que puedan «valerse por sí mismos».
- Los equipos valoran especialmente las formaciones en áreas actuales como la IA. Aunque expresan cierta carencia de formación externa, reconocen la calidad de los programas formativos internos disponibles, que cubren necesidades específicas de sus equipos.
- La formación se emplea como herramienta para reducir la brecha digital, que se manifiesta de manera heterogénea entre equipos y personas y genera percepciones y necesidades muy diversas según cada contexto organizativo. Frente a esta realidad plural, la formación emerge como un recurso imprescindible para abordar dichas disparidades.

## Lo que dicen las entidades

«Mis compañeros de evaluación tienen un perfil específico... Hicimos un trabajo bastante grande de formación para las personas que trabajan o han trabajado en evaluación, con el fin de que aprendieran a elaborar ellos mismos los informes de evaluación, de modo que no dependieran solo de nosotros (de mi equipo). De hecho, durante los últimos tres años han creado al menos dos o tres informes a su medida, obviamente acompañados por personas de mi equipo y demás, pero, bueno, lo han hecho ellos. También para las personas de evaluación, que tienen suficiente conocimiento para saber qué necesitan, cómo lo necesitan y con quién tenemos que compartirlo» (entrevistado 11).

«Y luego, la formación que ya estamos recibiendo. Por ejemplo, sobre IA aplicada a la orientación sociolaboral. Estamos haciendo una formación de seis sesiones, si no me equivoco, de tres horas cada viernes, y nos están proporcionando formación para que podamos utilizarla e introducir ese cambio en nuestra forma de orientar. Se trata de aprender cómo puedo utilizarla como profesional en mi día a día, es decir, de qué forma puedo apoyarme en la nueva tecnología y hacer uso de ChatGPT para que el alumnado tenga también respuesta o para que, si yo, por ejemplo, no tengo una respuesta en un momento dado, cuente con la posibilidad de hacer uso de ello» (entrevistado 3).

«Tenemos que empezar dándoles algunas formaciones; de hecho, algunas ya han comenzado. Ya no se trata de formación de sistemas, sino, desde el inicio, de familiarización con un dispositivo. Se diferencia entre los perfiles más “avanzados” y los que tienen dificultades para encender un ordenador» (entrevistado 1).



## Una mirada al futuro

- La creación de una guía y unas herramientas, unida a formaciones periódicas en la evaluación y en el uso de sistemas digitales, es crucial para que el proceso de transición hacia estas nuevas herramientas sea realmente efectivo.
- La elaboración de un plan de formación anual —tanto individual como organizacional— permite alinear las necesidades detectadas entre los empleados con la oferta formativa, abarcando todas las áreas, desde la medición hasta la dirección.
- Los talleres, las píldoras y las formaciones pueden acompañar la implementación de nuevas herramientas desde el departamento de Digitalización.

## Lo que dicen las entidades

«Este año hemos estado haciendo varias formaciones sobre evaluación y medición de impacto porque han desarrollado una guía y una serie de herramientas para facilitar a las personas ese tipo de mediciones con la idea de que pueda haber rotación de perfiles, que se tengan que encargar de llevar a cabo esas mediciones. Entonces, se construye un paquete muy sencillo y enfocado en la práctica, con herramientas específicas, y se ofrecen formaciones periódicas sobre el tema... Esto está sirviendo para incorporar esos elementos tecnológicos, ya que está

enfocado en las facilidades que ofrecen la tecnología, el diseño, el análisis de datos y la visualización» (entrevistado 8).

«Hay un plan de formación anual que es gratuito. Además, luego hay otras líneas de formación individual que pueden solicitarse a RR. HH.... Siempre hay un plan de formación que se intenta consensuar con el comité de empresa para que sea plural y responda a las necesidades de los trabajadores. Se envía a todos los empleados una encuesta previa sobre la formación que desean recibir y, en función de dichas demandas, se configura el plan de formación... Alguna vez sale el tema tecnológico, por ejemplo, Excel; posiblemente en el siguiente aparezca la IA» (entrevistado 4).

«Talleres, píldoras y formaciones internas que hemos impartido nosotros mismos desde el equipo de Digitalización. Estos talleres, píldoras y formaciones se han centrado principalmente en las herramientas que hemos ido desarrollando. Talleres específicos para cada proyecto, con las peculiaridades de cada uno en el uso de la herramienta y en el acercamiento a la tecnología. Luego, también hemos hecho talleres y píldoras sobre ciberseguridad para todo el personal de la entidad» (entrevistado 11).





## HALLAZGO 4

### La implementación de herramientas digitales integradas: un impulso para el cambio organizativo hacia el uso de la tecnología en la medición de impacto

*¿Qué fases y requisitos son necesarios para la migración desde sistemas analógicos hacia ecosistemas tecnológicos digitales?*

Las entidades identifican las herramientas digitales integradas como una respuesta para superar el desafío de la transformación tecnológica. Aunque no todas han alcanzado el mismo nivel de implementación, coinciden en varias estrategias prioritarias:

- La adopción de una herramienta central en las entidades facilita significativamente la transición tecnológica en la medición de impacto. Cuando la información de medición y evaluación se encuentra dispersa en múltiples herramientas, centralizarla en un sistema simplifica la gestión de datos y reduce la dispersión de información. Si bien estos procesos no están exentos de dificultades, la consolidación en una plataforma común se perfila como una estrategia especialmente efectiva.
- La posibilidad de implementar un único sistema de seguimiento y evaluación representa una gran oportunidad para las entidades con presencia a nivel local y, especialmente, internacional, al permitir una mayor alineación entre equipos y territorios.
- La automatización se plantea como una prioridad para optimizar el trabajo de las entidades y reducir las dificultades que enfrentan los equipos al utilizar la tecnología para la medición, mediante sistemas que integren y unifiquen herramientas disponibles.

#### Lo que dicen las entidades

«Con el CRM, se empieza trabajando más con la parte de hacer una plataforma que

nos ayude a gestionar mejor el dato que, de cara a lo que llamamos *la intervención*, el acompañamiento o la atención [véase el **Anexo 1** para consultar el glosario de términos]. Antes, toda la medición de impacto se hacía mediante lo que llamaban *bases de impacto*, que eran Excel y que tenían más o menos como un registro por cliente y contaban con un montón de columnas que iban registrando datos..., Lo que pasa es que el CRM consigue unificar todos esos Excel... y lo junta todo en una única base de datos. Lo que antes era mucho más complicado de saber... lo consigues centralizar en una única base de datos y entonces hay una revolución en cómo puedes medir el impacto y, al final, afecta a todo el ciclo, que es como recoges el dato» (entrevistado 12).

«En cuanto al sistema de seguimiento, empezamos con formularios puros y duros de Microsoft que volcaban a Excel y de Excel a Power BI. El Excel era el *back end*... Era el sitio donde almacenar los datos, o sea, la base de datos, por llamarla de alguna forma. Luego, el Power BI es una herramienta de visualización y, con una persona interna de la entidad, le decimos qué tipos de análisis queremos, y ya yendo a la última evolución que estamos haciendo de Microsoft Lists, Power Automate, Power Apps, Power BI, etc. En cuanto al tema de la evaluación, una vez que hayamos pasado los cuestionarios o tengamos la nueva herramienta, también realizaremos una evaluación cualitativa» (entrevistado 9).

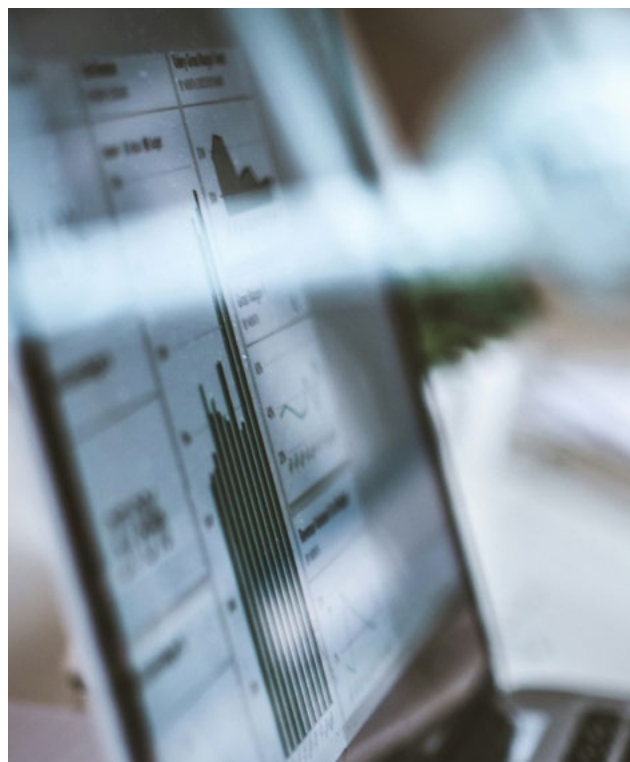
«Estamos en ese proceso de integrar los sistemas y automatizar procesos; sobre todo este año, la palabra es *automatizar*, para evitar la duplicidad de trabajo. Y bueno, al final la entidad crece, los usuarios crecen, pero la estructura en sí, y sobre todo la de servicios corporativos, más o menos es la misma, o sea, no crece en esa proporción, con lo cual el trabajo aumenta» (entrevistado 1).

## Una mirada al futuro

- La digitalización integral, mediante el uso de un CRM (*customer relationship management* o ‘gestión de la relación con el cliente’) y otras herramientas integradas, busca avanzar en la transformación digital de las entidades, al unificar en una sola plataforma las distintas herramientas y hojas de cálculo utilizadas para la medición de impacto.
- Incluso cuando ciertos procesos deben mantenerse en papel por condicionantes externos a la organización, su posterior digitalización permite un análisis más riguroso y sistemático, siempre que exista compromiso por parte de los equipos técnicos. Es importante tener en cuenta cómo las organizaciones van apropiándose de la capacidad analítica que antes realizaban consultoras externas.
- Las herramientas de medición deben ser «vivas», dinámicas y visuales, permitir trabajo colaborativo y adaptarse a distintas ubicaciones y perfiles dentro de la organización.

## Lo que dicen las entidades

«Tenemos una herramienta que se llama *el semáforo*; al final, nosotras, como entidad, lo que queremos es que las personas salgan de nuestras soluciones, porque han recuperado su proceso de autonomía... Entonces, para ver qué tal iba eso y qué tal iban los Fondos Next Generation EU, se creó la herramienta del semáforo, que estaba en un archivo de Excel. En este podía entrar cualquier persona del ecosistema de los [fondos] Next Generation EU. Entonces, por ejemplo, la mesa de Gobierno, que estaba con otros temas..., para ver qué tal iba en Sevilla se metía en el Excel y se veían los casos de las personas en relación con cuatro variables... Tú lo ponías cuantitativamente en un semáforo: el color verde indicaba “superbién”; el amarillo, “regulín”, y el rojo, “ahora mismo no”. Además, cualitativamente, tenías al lado de cada variable como un pequeño recuadro para poder poner “Oye, pues está tal...”. Entonces, eso también era una herramienta de medición y evaluación viva: no era algo final, sino que se medía de manera constante» (entrevistado 14).



«En cuanto a la evaluación, se hace —o la hemos hecho hasta ahora— principalmente mediante cuestionarios *online*. Trabajamos con centros educativos, en los que los usuarios no pueden acceder a la herramienta *online*... Se hace en papel, pero luego la técnica asignada a ese centro educativo tiene que pasarlos al formato digital, para volcarlos en Excel y, desde ahí, poder hacer los análisis. Una vez que estos formularios de evaluación van al Excel, de ahí pasan a cualquier otro tipo de programa informático, como pueden ser Python, SPSS o R, para hacer los análisis... En este último año nos estamos apropiando más del sistema, pero, hasta ahora, se encargaban sobre todo consultoras externas de realizar las evaluaciones de impacto y de procesos, así como de la teoría del cambio de los proyectos» (entrevistado 9).

«Mi ideal es que yo tuviese una herramienta que me permitiera definir cuáles son los objetivos y qué quiero medir y que, en definitiva, me facilitara hacer distintos tiempos de estudio, obtener gráficas, paneles de información... y ver de dónde parte el usuario y dónde está» (entrevistado 2).



A man with short dark hair, wearing a white t-shirt with the word 'VOLUNTEER' in blue capital letters on the back, light blue jeans, and white sneakers, is walking away from the camera. He is pushing a black wheelchair with a person in a grey long-sleeved shirt and blue gloves seated in it. They are on a paved sidewalk next to a dark grey stone wall. In the background, there are stairs and a building entrance.

**VOLUNTEER**

**5.**

# **Conclusiones y futuras líneas de investigación**



Durante este análisis, tres organizaciones han compartido sus procesos reales de transformación digital, especialmente en la medición de impacto y la evaluación. No han mostrado casos de éxito perfectos y replicables, sino procesos vivos, complejos, llenos de avances y también de desafíos. Precisamente por ello, sus aprendizajes resultan muy valiosos.

Se han identificado cuatro factores que marcan la diferencia: recursos económicos, liderazgo, formación y herramientas integradas. Pero lo más relevante es que ninguno de estos elementos actúa de forma aislada: funcionan como piezas interdependientes de un sistema en el que todo está conectado.

Los recursos económicos determinan qué es posible implementar, pero, sin un liderazgo estratégico que priorice y dirija esas inversiones, se dispersan. A su vez, aunque el liderazgo puede impulsar el cambio, es necesario contar con equipos formados y capaces de ejecutarlo para que las decisiones se pongan en práctica. Por otro lado, la formación amplía capacidades, pero sin herramientas integradas que faciliten el trabajo, esas capacidades no se traducen en mejoras tangibles. Las mejores plataformas tecnológicas también fracasan si no hay profesionales formados que las utilicen con criterio.

Resulta importante destacar que las tres organizaciones entrevistadas para este informe transitan procesos de madurez digital creciente, caracterizados no por la ausencia de problemas, sino por su capacidad para afrontarlos con una mentalidad de aprendizaje continuo.

Este análisis confirma que los aspectos transversales identificados en la introducción: la brecha digital, la naturaleza progresiva de la transformación y la innovación, constituyen pilares esenciales para comprender la transición tecnológica en las ENL. La heterogeneidad de la brecha digital, presente tanto en los equipos como en los usuarios, exige

respuestas personalizadas y flexibles. Asimismo, concebir la transformación digital como un proceso continuo permite a las entidades mantener una actitud de experimentación constante y adaptación permanente. Por último, la innovación emerge como el factor que no solo impulsa los procesos de cambio, sino que también los sostiene y renueva con el tiempo.

Tal como expresan las propias organizaciones, «Aquí estamos para aprender y transformar». Esta investigación documenta precisamente ese proceso: entidades que aprenden haciendo y evolucionan al transformar su forma de medir y comprender su impacto social. El recorrido aún está en construcción, pero la dirección es clara: avanzar hacia sistemas de medición más rigurosos, accesibles y, sobre todo, útiles para mejorar la vida de las personas a las que sirven.

En este contexto, resulta pertinente plantear futuras líneas de investigación: ampliar el análisis a más organizaciones, explorar enfoques aplicados adicionales, evaluar el nivel de preparación digital de las entidades y profundizar en los criterios de priorización de acciones factibles según los recursos y el contexto. Profundizar en el conocimiento en estos ámbitos podría tener un impacto significativo en el sector.

Tal como se estableció en el objetivo de la investigación, se han explorado los procesos de digitalización —especialmente en la medición de impacto— de tres entidades sin ánimo de lucro, lo que ha permitido identificar patrones inspiradores, prácticas innovadoras y aprendizajes valiosos en su evolución hacia ecosistemas tecnológicos más integrados. Esta transformación digital en las entidades sin ánimo de lucro no se limita únicamente a la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino que implica un cambio sistemático y profundo que afecta a la estrategia, la estructura organizativa y las operaciones diarias de estas entidades.



# Agradecimientos

Esta investigación ha sido posible gracias a la colaboración de las organizaciones y profesionales del tercer sector, quienes participaron mediante entrevistas semiestructuradas. Expresamos nuestro agradecimiento por su disposición a compartir información relevante sobre sus procesos de transición tecnológica en el ámbito de la medición de impacto. Los datos cualitativos recogidos han permitido un análisis riguroso que ha enriquecido significativamente los hallazgos y las conclusiones del presente informe.

### Ayuda en Acción

---

Marta Carretero  
Vanessa Fernández  
Clara Tena  
Irene Soria  
Loreto Rebollo

### Hogar Sí

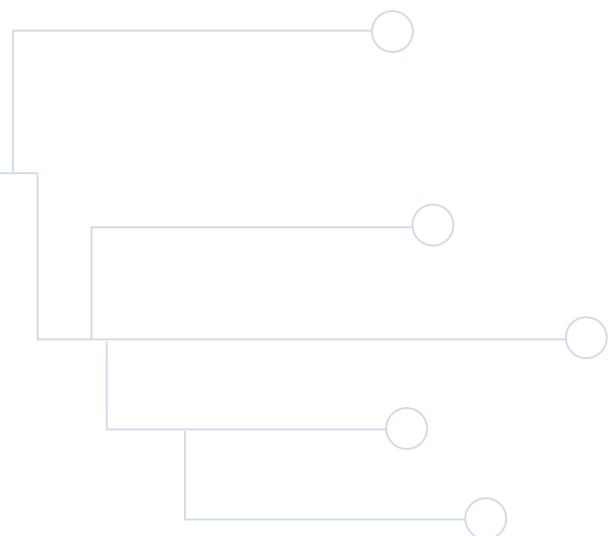
---

Adriana López  
Irene M Vega  
María José Martínez  
Maite Luque

### ATADES

---

Arantxa Longares  
Félix Arrizabalaga





A young woman with long blonde hair, wearing a grey hoodie and a 'VOLUNTEER' name tag, is smiling while sorting through a large pile of clothing. She is in a warehouse-like setting with high ceilings and industrial lighting. In the background, another person is visible, and the overall atmosphere is one of active participation and community service.

# Autores

El Observatorio Join4Impact, resultado de la colaboración entre Fundación IE, inuit Fundación y Facephi, presenta en este informe su compromiso con la investigación aplicada y multidisciplinar sobre la transición digital en la medición de impacto en las ENL. Como autor de este segundo

informe, el Observatorio busca analizar los procesos de transición tecnológica para la medición de impacto en tres entidades no lucrativas y proporcionar una base sólida de conocimiento práctico sobre cómo la tecnología puede potenciar el impacto social.







**Anexos**



## ANEXO 1.

### Glosario de términos

- **Airtable:** herramienta que combina lo mejor de una hoja de cálculo (como Excel) con una base de datos.
- **CRM:** siglas de *customer relationship management*; en español, ‘gestión de la relación con el cliente’. Herramienta o sistema que permite almacenar, organizar y gestionar la información sobre los clientes con los que interactúa una organización.
- **ENL:** entidades no lucrativas.
- **Microsoft Dynamics 365:** conjunto de aplicaciones de Microsoft que ayuda a las organizaciones a gestionar todas sus áreas —ventas, finanzas, proyectos, atención al cliente y recursos humanos— en un único entorno.
- **Power BI:** herramienta que transforma datos en visualizaciones y paneles que facilitan la toma de decisiones.

## ANEXO 2.

### Utilización de herramientas de inteligencia artificial generativa en el segundo año del Observatorio Join4Impact

Durante el segundo año de actividad del Observatorio Join4Impact se han llevado a cabo diferentes técnicas de recopilación y análisis de información en las que el equipo se ha apoyado en herramientas de inteligencia artificial (IA) para mejorar la eficiencia de los procesos. La utilización de estas herramientas siempre ha estado acompañada de una revisión exhaustiva de los resultados para identificar y corregir posibles incoherencias o errores en los que aquellas pudieran haber incurrido.

En el siguiente enlace se explican las herramientas utilizadas en los diversos procesos, su configuración y la arquitectura de diseño (*prompts* de configuración) cuando han sido diseñadas por el equipo:

#### Enlace:

<https://socialinnovation.ie.edu/wp-content/uploads/2025/12/Procesos-realizados-con-IA.docx.pdf>

<https://www.ie.edu/es/fundacion-ie/> • <https://facephi.com/> • <https://inuitfundacion.com/>