

# Plan de Transformación Digital Fundación Cepaim



# Índice

## **Presentación**

### **Parte I. Fundación Cepaim ante el reto de la Transformación Digital.**

**La transformación digital en el marco estratégico de Fundación Cepaim.**

**Cómo entiende Fundación Cepaim la Transformación Digital.**

### **Parte II. Madurez digital de Fundación Cepaim.**

**Modelos de madurez digital.**

**Diagnóstico de la madurez digital de Fundación Cepaim. Identificación de nivel y recomendaciones de mejora.**

**Procesos internos y gestión.**

**Desarrollo de proyectos y servicios.**

**Relación con la base social y captación de fondos.**

**Comunicación y marketing.**

**Seguridad digital.**

**Hardware e infraestructura.**

### **Parte III. Estrategia digital de Fundación Cepaim y plan de actuación.**

**Retos, objetivos y medidas.**

**R1 – Gobernanza digital y desarrollo estratégico.**

**R2 – Cultura digital.**

**R3 – Innovación al servicio de las personas.**

**R4 – Base social e impacto.**

**R5 – Sostenibilidad, resiliencia y seguridad digital.**

**Anexo I. Resultado del cuestionario de evaluación general de la madurez digital Fundación Cepaim (modelo TechSoup).**

**Título:**

Plan de Transformación Digital de Fundación Cepaim.

**Coordinación del Plan:**

Miguel-Ángel Vera-Baceta.

**Elabora:** 

Fundación Cepaim

**Edita:**

Fundación Cepaim – Acción Integral con Migrantes

**Edición electrónica:**

junio de 2022

©Fundación Cepaim.

Plan aprobado por el Consejo de Dirección de Fundación Cepaim en mayo de 2022 y ratificado por el Patronato de la Fundación en junio de la misma anualidad.

## Presentación

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL representa un fenómeno de cambio estructural que afecta a la cultura organizacional, impulsado por factores tecnológicos, pero también sociales, culturales y por una serie de modificaciones en la forma que la sociedad demanda los servicios. En el momento actual concurren diversas circunstancias: Por un lado la irrupción de un entorno digital impulsado y reforzado por la pandemia, al que hemos tenido que dar cabida en múltiples dimensiones de nuestra vida cotidiana (trabajo, educación, relaciones sociales, consumo, ocio, tiempo libre, vivienda, el acceso a diferentes trámites y servicios en nuestro marco de relaciones con las administraciones públicas), en segundo lugar un contexto tecnológico que tiene la capacidad de darle cada vez más protagonismo – incremento en la capacidad de procesamiento, disponibilidad de medios para la digitalización de la información, una conectividad de alta velocidad a las redes ampliamente extendidas, una capacidad de almacenamiento de datos con un pequeño coste marginal o mecanismos sencillos de tratamiento de datos–. Y en tercer lugar las capacidades, la formación, la información y el acceso a recursos tecnológicos de la ciudadanía, de las organizaciones sociales, empresariales, administraciones públicas y otros actores sociales.

Si bien la transformación digital lleva años presente en las distintas estrategias gubernamentales y empresariales de desarrollo, es ahora cuando se pone de manifiesto, más que nunca, la importancia de poder actuar en un entorno digital, con procesos relacionados con el teletrabajo, la digitalización de las organizaciones, la prestación de servicios a distancia a la ciudadanía, la economía de la información o la inteligencia artificial. Todos ellos son procesos vinculados a una necesaria aceleración digital que se perfila como un componente esencial de contingencia e impulso económico y social en un escenario pos-pandemia.

En este sentido, el Tercer Sector de Acción Social en España (TSAS) sigue señalándose como un agente clave en la garantía y defensa de los derechos civiles, sociales y culturales de la ciudadanía, en especial de las personas más vulnerables de nuestra sociedad, habiendo demostrado una gran capacidad de adaptación, incluso en los momentos más difíciles de la pandemia de la que todavía estamos saliendo. No obstante, el sector debe ser consciente de la necesidad de adaptarse de manera ágil a un entorno cada vez más cambiante y exigente. Según el estudio “ONG del conocimiento: influir para el impacto social” (Cordobés et al., 2018) solo un 8% de las ONG tenía en marcha una estrategia troncal que involucrara a toda la organización para abordar en profundidad y con éxito los desafíos de la era digital. El estudio “Barómetro del Tercer Sector” realizado por la Fundación ISDI en 2019 señalaba que solo el 33% de las organizaciones disponía de una estrategia específica de digitalización y más del 26% ni siquiera se lo había planteado. En el mismo sentido, la Asociación Española de Fundaciones (2019), en el estudio “transformación digital en las Fundaciones”, señalaba que el TSAS se encontraba en un nivel bajo de adaptación digital en comparación a las organizaciones mercantiles y que era esencial abordar los nuevos retos digitales, desarrollando planes de acción, definiendo estrategias digitales e implementando una transformación organizativa alineada, que permitiera realizar los cambios necesarios para su adaptación al entorno digital. A la vez que es capaz de articular las capacidades que le permitan abordar los procesos de alfabetización en competencias

digitales de la población más vulnerable con la que trabajan las organizaciones del tercer sector de acción social en España.

De esta forma, se han promovido algunas iniciativas como el “Foro sobre transformación Digital para el Tercer Sector Social” organizado por la Plataforma de ONG de Acción Social donde, a través de diferentes sesiones de trabajo sobre los retos de la transformación digital en el TSAS, se ha podido profundizar en la problemática de las entidades y se ha sensibilizado sobre la necesidad de que se afronte, de manera urgente, una transformación digital del sector que pasa, necesariamente, por la transformación digital de cada entidad a nivel individual, salvando los factores que influyen en la resistencia al cambio organizacional de las entidades de acción social con el fin de hacer sostenible la innovación social en su seno y crear una cultura de esta.

**Juan Antonio Miralles Ortega.**

Presidente del Patronato de la Fundación Cepaim.

# La transformación digital en el marco estratégico de Fundación Cepaim

La planificación estratégica es una de las claves rectoras de Fundación Cepaim. Esta se articula a través de la redacción de planes estratégicos cuatrienales, fruto de un trabajo exhaustivo de diagnóstico y análisis llevado a cabo por los distintos niveles organizativos de la entidad. Entre ellos, su más alto órgano de gobierno –el Patronato–, que participa de manera activa en su elaboración y decide sobre su aprobación final.

En la actualidad Fundación Cepaim tiene vigente el Plan Estratégico 2022/2025 (en adelante Plan Estratégico) que se ha desarrollado partiendo de una evaluación del complejo contexto socioeconómico postpandemia, del análisis de la situación actual de la fundación y de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del contexto postpandemia, con la finalidad de planificar y proyectar el futuro, definiendo las metas, los objetivos, los resultados e impactos que queremos producir en los territorios y en las personas con las que trabajamos, en cumplimiento de nuestra misión, de nuestros principios y valores, reuniendo las capacidades y resultados que nos permitan hacer realidad nuestra visión en el escenario de 2025..

Con el Plan Estratégico no solo se proyecta la visión de la entidad en el horizonte temporal 2025, también se marcan los pasos a seguir para alcanzar las metas propuestas convirtiéndose en el marco de referencia que permite el diseño y desarrollo de los planes anuales operativos de los distintos niveles organizativos –centros territoriales, comunidades autónomas, áreas de intervención y resto de servicios transversales–.

En esta visión, como en planes anteriores, la innovación tiene un papel protagonista, reflejado en la declaración de principios, aunque en este periodo, con un diagnóstico marcado por la aceleración tecnológica, provoca que, de la mano de la transformación digital, tome todavía una mayor relevancia.

“ Así, nuestro Plan Estratégico, de manera específica, en su eje tercero “Sostenibilidad y desarrollo organizacional”, meta estratégica 11 “Promover una cultura de gestión e intervención basada en criterios de compromiso ético, calidad, igualdad, diversidad, sostenibilidad ambiental, innovación, transparencia y buen gobierno; garantizando el cumplimiento normativo”, **establece como objetivo 21 “Desarrollar un Plan de Transformación Digital y accesibilidad de la entidad que esté al servicio de las personas”** con la orientación para la acción 21.1 “Impulsando los procesos de transformación digital y accesibilidad de la entidad dotándonos de un Plan de Transformación Digital y un Plan de accesibilidad” y con el **resultado esperado 21.1** “Contaremos con el diseño e implementación de un Plan de Transformación Digital propio de la Fundación Cepaim para el periodo 2022-2025 desde la perspectiva del desarrollo tecnológico al servicio de las personas. Al igual que con un plan de accesibilidad”.

En el marco del cumplimiento del objetivo 21 del Plan y del resultado esperado, un equipo de trabajo coordinado por Miguel Ángel Vera, en su calidad de director

adjunto de áreas, innovación e investigación ha coordinado los trabajos tendentes a la aprobación del presente Plan de Transformación Digital, siendo aprobado por el Consejo de Dirección de la entidad en su reunión de mayo de 2022 y ratificado por el Patronato de la entidad en su reunión de junio de 2022.

# Cómo entiende Fundación Cepaim la Transformación Digital

De manera amplia, la transformación digital concierne a la serie de cambios estructurales y culturales promovidos por avances tecnológicos que modifican relaciones y conductas ya sean a nivel social o de manera interna en las entidades. Un ejemplo evidente lo hemos podido vivir con la aceleración digital derivada de la pandemia provocada por el Covid-19 que nos ha precipitado al uso de la tecnología para desarrollar actividades fundamentales de la vida cotidiana como el trabajo, la educación, las relaciones sociales, el consumo, el ocio o el acceso a diferentes trámites y servicios, algunos de ellos fundamentales.

En este sentido, la velocidad a la que se están desarrollando los acontecimientos está atropellando a una sociedad y a una ciudadanía que lucha para asimilar y adaptarse a este intenso progreso. Así, se puede dar la paradoja de que lo que debería suponer un apoyo para el desarrollo humano y aportar una oportunidad de mejora y para reducir las desigualdades pueda crear nuevas brechas, ampliando las ya existentes y generando importantes dificultades, como consecuencia de los déficits en las capacidades digitales de la población más vulnerable de nuestra sociedad y los déficits adaptativos al nuevo contexto de algunos actores sociales, como puede ser el caso de las organizaciones sociales de acción social.

Se debe tener en cuenta que, en la creación de una sociedad digital, la existencia de una infraestructura de conectividad y equipamiento es un primer paso necesario, pero por sí solo no es suficiente para una transformación basada en el desarrollo de las personas. Por ejemplo, en el caso español podemos observar como a pesar de que la infraestructura está ampliamente extendida –el 95% de la ciudadanía española cuenta con cobertura de banda ancha de 30Mbps y el 88% de banda ancha de 100Mbps (Gobierno de España, 2020)–, podemos encontrar indicadores como que un 8,4% de la población nunca ha accedido a Internet, solo un 16,4% había realizado formación on-line o, en el ámbito empresarial, solo un 18,6% de las PYMEs han realizado ventas on-line (Consejo Económico y Social, 2021). Otras situaciones sobrevenidas por la covid-19, como la necesidad de recurrir a la formación online por el cierre de los centros educativos, han mostrado también grietas tecnológicas en los hogares españoles que afectan a la conectividad –un 14% de los 8.2 millones de estudiantes de enseñanzas no universitarias no disponía de internet en casa o de dispositivos digitales suficientes–, pero también muestran carencias de conocimientos digitales de las familias que han lastrado el aprendizaje de sus hijos, especialmente en los denominados centros de difícil desempeño –uno de cada diez centros públicos en España– en los que más del 50% de los alumnos tienen bajos recursos socioeconómicos (Trujillo-Sáez et al., 2020). En la misma dirección, la Comisión Europea alertaba sobre los efectos de la pandemia en el curso escolar 20-21 en España indicando que hablar solo de la escasez de dispositivos digitales era simplificar el problema. Hay un fuerte componente vinculado a la competencia digital de las familias equiparable al que se detectó en los años setenta con la competencia lectora y su transmisión de padres a hijos, pero ahora trasladado al contexto digital (Torres-Menárguez, 2021). Pero, más allá de los casos específicos, se estima que en España 15 millones de personas –una de cada cuatro– no cuentan con competencias digitales básicas y aproximadamente 3.7 millones nunca han accedido a Internet (Comisión



Europea, 2021). Además 12.4 millones están actualmente en riesgo de pobreza o exclusión social (INE, 2021).

Así, Fundación Cepaim, atendiendo a una visión amplia de los múltiples factores que impiden el desarrollo de las personas mediante la tecnología, en su Plan Estratégico 2022-2025 establece un enfoque de la tecnología al servicio de las personas, indicándolo de manera específica en una de las 30 metas clave compartidas denominada “Desarrollar un Plan de Transformación Digital de la entidad **que esté al servicio de las personas**”.

Este enfoque contempla una triple mirada: la necesidad de contar con una situación personal y los medios que permitan el acceso al entorno digital (contexto, equipamiento y conectividad); por otra parte, la necesidad de contar con las competencias digitales necesarias para usar los medios tecnológicos en condiciones igualitarias y con las garantías necesarias; y por último, prestar atención a otros factores de la brecha digital, igualmente preocupantes, relacionados con los profundos cambios sociales que se están produciendo y el tiempo que necesita la sociedad para asimilarlos y adaptarse, poniendo a las personas por delante, sin dejar a nadie atrás.

“ *Fundación Cepaim entiende la transformación digital como la integración de las tecnologías de la información en todos los niveles de la organización con el objetivo de optimizar los procesos, mejorar su competitividad y ofrecer un nuevo valor añadido en el desarrollo de la actividad y en el acompañamiento a las personas. Hay que recordar que no se trata únicamente de la digitalización de procesos o documentos, o de actualizar y/o mejorar el equipamiento TIC, es un cambio más profundo que afecta a la cultura organizacional, una idea más amplia que representa un cambio sistémico, estructural y estratégico.* ”

**El presente Plan de Transformación digital de Fundación Cepaim nace en un contexto atravesado por una** realidad de inestabilidad social y económica como consecuencia de una crisis sanitaria que nos ha arrastrado hacia una crisis económica y social sin precedentes que está afectando de forma significativa a algunos sectores económicos y a las personas más vulnerables de nuestra sociedad, precisamente esas que aún estaban luchando por salir de las consecuencias de la crisis económica de los años 2007/2008. Una nueva crisis que precisa la puesta en marcha de estrategias innovadoras, de un nuevo modelo de desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo que facilite y proporcione los recursos suficientes, las ideas y las iniciativas que nos permitan no un regreso a los modelos anteriores a la crisis, sino una verdadera reconfiguración social y económica que posibilite una recuperación de la actividad económica, pero también de las personas y las familias, actuando desde la corresponsabilidad, la alianza de actores, la colaboración público/privada, la solidaridad y la justicia social. La recuperación en términos de PIB, no será suficiente, si esta no llega a las personas y a las familias más afectadas por la crisis.

Tenemos la oportunidad histórica de trabajar por la sostenibilidad, el refuerzo y la transformación del modelo de Estado de Bienestar, para que impulse la promoción del crecimiento económico, junto a un desarrollo social sostenible, inclusivo y equitativo. La economía y el crecimiento económico debe servir para corregir desigualdades y generar

cohesión social, tal y como recientemente ha indicado la Presidenta de la Comisión Europea, *Úrsula Von der Leyen* en la presentación de las Directrices Políticas de la Comisión, señalando –y son palabras literales-, su compromiso de forjar “*una economía que trabaje por las personas (...) luchando por una mayor equidad social y prosperidad*”<sup>1</sup>. Nuestro país debe apostar por un nuevo modelo de desarrollo inclusivo que ponga en el centro de todas sus intervenciones a las personas, la lucha activa contra la pobreza, la exclusión social y las desigualdades. No es posible crecer en términos económicos como país, si no lo hacemos en paralelo a nivel social. No podemos crecer dejando a una parte de la ciudadanía en situación de exclusión social.

Los indicadores de pobreza y exclusión social en España, siendo duros han quedado totalmente desfasados tras el impacto de la crisis provocada por la covid-19, que indudablemente sitúan a nuestro país ante una agravación de las situaciones de desigualdad, pobreza, exclusión social y desempleo; sumando nuevos rostros a los de la pobreza y poniendo en evidencia varias cuestiones que nos hacen replantearnos los modelos actuales de gobernanza de las políticas públicas y la participación en las mismas de las entidades sociales que configuran el llamado tercer sector de acción social, el cual se ha acreditado como esencial en la actual crisis.

La crisis sanitaria derivada por la Covid-19 ha dado luz a realidades y retos sociales que permanecían ocultos para una parte de nuestra sociedad, tales como la exclusión residencial que afecta a personas que padecen situaciones de calle o los cientos de personas inmigrantes que mal viven en asentamientos chabolistas cercanos a explotaciones agrarias; la precariedad de los trabajadores y trabajadoras de temporada, la vulnerabilidad de las personas dedicadas al sector de los cuidados, con unos niveles de economía sumergida no admisibles; **la brecha digital de familias vulnerables que ha impedido a sus hijos e hijas seguir las tareas educativas, incrementando las desigualdades. Una brecha digital que está contribuyendo a abrir nuevos escenarios de fragilidad y vulnerabilidad para las personas que sufren las consecuencias psicológicas y de salud mental provocadas por el confinamiento y la distancia social.**

A la hora de planificar el proceso de Recuperación, Transformación y Resiliencia tras el impacto de la crisis derivada de la Covid-19, es vital situar la lucha contra las desigualdades, la pobreza, la exclusión social, el abordaje de la brecha digital y la adaptación al contexto digital en el centro de todas las políticas, garantizando la aplicación en el actual periodo de planificación de los fondos estructurales del 20% del FSE y del FEDER a estas políticas, al igual que debemos velar por garantizar la aplicación del 25% de los fondos estructurales en el nuevo periodo de planificación 2021/2027 a la lucha contra la pobreza y la exclusión social, el 3% al abordaje de la privación material severa y el 5% a la lucha contra la pobreza infantil, definiendo indicadores de impacto que garanticen esta concentración temática de objetivos que es un mandato de la Comisión Europea. De igual forma los fondos europeos Next

---

<sup>1</sup> Comunicado de prensa<sup>16</sup> de septiembre de 2020 Bruselas Discurso de la presidenta Von der Leyen sobre el estado de la Unión: marcar el rumbo para salir de la crisis del coronavirus ...hacia el futuro.

Generation deben propiciar nuevos modelos de desarrollo y proyectos de país que coloque en el centro el abordaje de los grandes retos sociales que presenta nuestro país, contando con la participación e implicación del tercer sector de acción social, desde el principio de asociación.

Es urgente y necesaria la mejora de la coordinación entre los Servicios Sociales municipales de atención primaria con las entidades del Tercer Sector de Acción Social, abordando la necesaria interoperabilidad de sus bases de datos para trabajar de manera conjunta y coordinada, con las familias y colectivos en situación de mayor vulnerabilidad, dando a los servicios sociales una dimensión comunitaria y no sectorial. Que contribuya a reforzar la red pública de servicios sociales y el rol coadyuvante de las entidades tercer sector de acción social. Frente a un modelo de servicios sociales meramente asistenciales, debemos apostar por aquellos de carácter integral, integrados, multifactoriales y de base territorial que aboguen por los procesos de acompañamiento y autonomía.

Algunos de los recursos y las medidas necesarias frente a la brecha digital que incrementa la desigualdades pueden consistir en la apertura de wifis públicas, para facilitar el acceso a internet a las personas más vulnerables, y a la ciudadanía en general, facilitando la adquisición, arrendamiento y/o cesión, de dispositivos electrónicos, tablets, pc's smartphones,... para que la población más vulnerable pueda acceder, en igualdad de condiciones, tanto a formaciones digitales, tramitaciones digitales, e información en general. Nos enfrentamos al reto de una nueva alfabetización, la digital, al abrigo del Plan Nacional de Competencias Digitales que debe alcanzar a la población más vulnerable para hacer accesible la Administración electrónica y el acceso a la información veraz.

Se hace imprescindible la formación de la población más vulnerable en alfabetización digital, en el derecho al saber, con la dotación de herramientas digitales y de programas para la empleabilidad, el emprendimiento y acceso a las TICs en el medio rural y urbano, con apoyo a la creación y/o habilitación de locales con recursos informáticos y con acceso a redes de alta velocidad de navegación, para teletrabajo en el medio rural, de forma que permita atraer a nuevos pobladores.

# Madurez digital de Fundación Cepaim

## 1. Modelo de madurez digital

La “madurez digital” es un indicador que determina el estado de una organización en referencia al aprovechamiento del potencial tecnológico disponible. Si visualizamos la transformación digital como un tránsito, la madurez digital indicaría en qué punto de este camino nos encontramos. En este sentido, existen distintos modelos de medición de capacidades que determinan escalas de madurez atendiendo a diferentes criterios como, por ejemplo, “Cociente Digital de McKinsey”, “modelo de madurez digital para empresas de telecomunicaciones”, “modelo de cultura digital”, “modelo del grado de preparación en Industria 4.0.”, o el modelo de madurez desarrollado por el Centro de Negocios Digitales del MIT (Lorenzo Ochoa, 2016).

Entre las diversas opciones para evaluar el grado de madurez digital de Fundación Cepaim, teniendo en cuenta la naturaleza de la entidad y su estructura organizativa, se ha utilizado el “**Marco de Transformación Digital de TechSoup**” (TechSoup, 2021).

Este marco identifica cinco niveles de madurez distribuidos del 1 al 5, donde el nivel 1 corresponde al más básico y el 5 al más alto, de la siguiente manera:

1. **Ad Hoc:** la organización realiza inversiones reactivas y aisladas en personas, procesos y soluciones tecnológicas para satisfacer necesidades críticas.
2. **Funcional:** la organización hace alguna inversión en personas, procesos y soluciones tecnológicas para satisfacer las necesidades diarias inmediatas.
3. **Estandarizado:** el personal, la capacitación y los procesos de la organización están bien desarrollados para que las soluciones tecnológicas se utilicen de acuerdo con conjuntos de pautas estandarizadas.
4. **Optimizado:** la organización reconoce la importancia de la inversión continua en la mejora de las soluciones tecnológicas y las personas y los procesos necesarios para respaldarlas.
5. **Adaptativo:** la organización evalúa constantemente la tecnología para obtener una ventaja estratégica e invierte significativamente en personas y procesos para estar a la vanguardia del uso efectivo de la tecnología.

Para conocer el grado de madurez digital se realiza una evaluación de diferentes aspectos vinculados a seis áreas funcionales críticas a través de un cuestionario multirrespuesta. Las áreas funcionales críticas son:

- **Procesos internos y gestión:** gestión financiera, gestión de recursos humanos, colaboración en el lugar de trabajo, gestión de la información y perspectivas de la organización.
- **Desarrollo de proyectos y servicios:** seguimiento y evaluación de proyectos, prestación de servicios, gestión de participantes e impacto de programas.
- **Relación con la base social y captación de fondos:** estrategias de comunicación con los grupos de interés de la organización, incremento de la participación del voluntariado y y los donantes, gestión de voluntariado, gestión de donantes y gestión de eventos de captación de fondos y de relaciones con los grupos de interés.
- **Comunicación y marketing:** presencia pública de la organización, creación de contenido, marketing digital y conocimientos de marketing.
- **Seguridad digital:** privacidad y cumplimiento de datos, resiliencia de sistemas, administración de dispositivos, detección y respuesta a amenazas, protección contra amenazas y autorización y autenticación.
- **Hardware e infraestructura:** gestión de activos, mantenimiento de activos, infraestructura de servicios de red, infraestructura de telecomunicaciones y gestión de identidad.

A partir de esta evaluación podemos determinar no solo el grado de madurez de la entidad, también podemos identificar cuales son los ámbitos de mejora de cada una de las áreas funcionales críticas y, teniendo en cuenta la realidad de las medidas y herramientas ya instauradas en la entidad, establecer las recomendaciones y líneas que permitan avanzar de manera decidida en este tránsito digital.

Teniendo en cuenta lo anterior, este marco se ha utilizado con dos objetivos principales: el primero, identificar el grado de madurez digital de la entidad; y el segundo, identificar los espacios de mejora y establecer recomendaciones que permitan avanzar en su transformación digital.

## Diagnóstico de la madurez digital de Fundación Cepaim. Identificación de nivel y recomendaciones de mejora.

La evaluación realizada en Fundación Cepaim ha constado de una primera parte de diagnóstico general que ha permitido establecer el nivel de madurez digital actual de la entidad en **“estandarizado”**, es decir, **el personal, la capacitación y los procesos de la organización están bien desarrollados para que las soluciones tecnológicas se utilicen de acuerdo con conjuntos de pautas estandarizadas**. (véase Anexo I – Resultados del cuestionario de evaluación general de la madurez digital en la Fundación Cepaim).



Gráfico 1. Nivel actual de madurez de Fundación Cepaim

Posteriormente a la realización de la evaluación general, se realiza un diagnóstico individual, más exhaustivo, de cada una de las seis áreas críticas identificadas, arrojando valores específicos por cada una de ellas y cuyos resultados mostramos a continuación –de manera añadida se realizan recomendaciones específicas en función a los principales ámbitos de mejora de cada área con el objetivo de que, mediante su implementación, la entidad alcance un nivel de madurez “optimizado”–.

## 1. Procesos internos y gestión.



En este punto se evalúan las capacidades operativas de la entidad en las siguientes áreas: gestión financiera, gestión de recursos humanos, colaboración en el lugar de trabajo, gestión de la información y perspectivas de la organización.



El nivel de madurez obtenido en esta área crítica es “**Nivel estandarizado**”. Esto quiere decir que, con carácter general, el personal, la capacitación y los procesos de la organización están bien desarrollados para que las soluciones tecnológicas se utilicen de acuerdo con conjuntos de pautas estandarizadas. A continuación, se analizan sub-áreas específicas con recomendación que permitan avanzar en el grado de madurez digital.

### Gestión de la información

3

STANDARDIZED

#### Recomendaciones:

- **Planificación estratégica:** utilizar un sistema completo de gestión de la planificación estratégica que satisfaga las necesidades actuales y las necesidades futuras previstas por la organización. Debería existir una integración global y un fuerte apoyo con las herramientas de contabilidad y gestión financiera, recursos humanos y seguimiento de la actividad. Las personas vinculadas a este proceso deberían ser expertas en el sistema, entenderlo como un activo estratégico y mostrar un enfoque ágil que permita aprovechar al máximo las nuevas funciones y responder a los cambios en las necesidades de datos o las herramientas disponibles:
  - El sistema de análisis, planificación y seguimiento estratégico debería brindar acceso a datos e informes que permitan organizar la vida de la entidad en función a los objetivos estratégicos y los recursos disponibles a través de la integración con otros sistemas como contabilidad, recursos humanos, gestión de proyectos y restos de CRM.
  - Debería incluir tableros personalizables y herramientas de visualización con información a tiempo real.
  - El sistema debería responder preguntas complejas sobre actividades actuales y pasadas, combinando datos de múltiples fuentes y realiza pronósticos y análisis de tendencias integrales.
  - El sistema debería permitir analizar la situación actual de los proyectos y recursos de la entidad y permitir la proyección futura de estos proyectos y recursos, así como la planificación de financiación futura y concurrencia a nuevas convocatorias.



- Las herramientas de automatización e inteligencia artificial deberían brindar alertas automáticas para gastos excesivos o insuficientes, ajustes sugeridos a nuestras estrategias financieras y progreso hacia las metas, además de permitir crear scripts para alertas personalizadas.
  - La capacitación, el soporte y la documentación deberían ser sólidos, brindando a las personas implicadas la oportunidad de realizar capacitación avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso del sistema.
  - El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
  - Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.
- **Calidad y cumplimiento normativo:** utilizar un sistema completo de gestión de la calidad que satisfaga las necesidades actuales y las necesidades futuras previstas por la organización. Debería existir una integración global y un fuerte apoyo con el resto de las herramientas y CRM de la entidad. Las personas vinculadas a este proceso deberían ser expertas en el sistema, entenderlo como un activo estratégico y mostrar un enfoque ágil que permita aprovechar al máximo las nuevas funciones y responder a los cambios en las necesidades de datos o las herramientas disponibles:
- El sistema debería permitir realizar la gestión de la calidad y el cumplimiento normativo a distintos niveles (centros, áreas, departamentos...) incluidas auditorías, checklist de cumplimiento, registros, seguimiento de procedimientos abiertos o resolución de incidencias, brindando acceso a datos e informes a través de la integración con otros sistemas como de la entidad.
  - Debería incluir tableros personalizables y herramientas de visualización con información a tiempo real.
  - El sistema debería responder preguntas complejas sobre actividades actuales y pasadas, combinando datos de múltiples fuentes y realiza pronósticos y análisis de tendencias integrales.
  - El sistema debería permitir analizar la situación actual de los proyectos y recursos de la entidad y permitir la proyección futura de estos proyectos y recursos, así como la planificación de financiación futura y concurrencia a nuevas convocatorias.
  - La capacitación, el soporte y la documentación deberían ser sólidos, brindando a las personas implicadas la oportunidad de realizar capacitación avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso del sistema.
  - El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
  - Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.
- **Auditoría de datos:** reflexionar sobre los datos que se deben recopilar en cada uno de los niveles de la organización (por ejemplo, perfiles de donantes o personas participantes en los proyectos, historial de donaciones, encuestas de satisfacción, informes de seguimiento de proyectos o subvenciones y sus resultados, entrevistas, aportes de grupos focales, historias de cambio, informes de viaje, informes anuales, correos electrónicos donde se ha compartido información relacionada con el impacto,



etc.). Las personas vinculadas a este proceso deberían ser expertas en el sistema, entenderlo como un activo estratégico y mostrar un enfoque ágil que permita aprovechar al máximo las nuevas funciones y responder a los cambios en las necesidades de datos o las herramientas disponibles:

- **Optimizar la recolección de datos:** en base a la auditoria de datos propuesta "ajustar" el registro de datos a las necesidades reales de la organización y los procesos de manera adaptativa.
  - **Realizar una evaluación de datos y bases de datos continuada:** en una revisión permanente que permita ajustar los sistemas a las necesidades de cada momento.
- **Analítica de datos:** potenciar los datos de la organización con servicio de análisis de datos:
- **Crear cuadros de mando estratégicos o de inteligencia organizacional:** los paneles de inteligencia organizacional rastrean los indicadores clave de rendimiento de los departamentos dentro de una organización, o la organización en su conjunto. Estos pueden revisarse mensual, trimestral o anualmente. Los tableros estratégicos se pueden compartir interna o externamente como un informe para las partes interesadas.
  - **Crear tableros operativos o de rendición de cuentas:** estos tableros muestran los datos actuales, lo que ayuda a que se alcancen los objetivos a tiempo dentro de la organización. Los paneles de responsabilidad brindan una vista de la información que se necesita diaria o semanalmente, como un total acumulado de gastos realizados, actuaciones planificadas, actividad del personal, datos web o actividad social.
  - **Crear cuadros de mando analíticos:** los paneles analíticos muestran datos de una manera que permite a los responsables identificar tendencias a lo largo del tiempo, explorar segmentos, manipular filtros y buscar información. Esto requiere datos limpios y coherentes que se conecten o se emparejen con una única base de datos "fuente fiable".

## Gestión financiera

3

STANDARDIZED

### Recomendaciones:

- **Análisis y planificación financiera:** utilizar un sistema completo de planificación financiera que satisfaga las necesidades actuales y las necesidades futuras previstas por la organización. Debería existir una integración global y un fuerte apoyo con las herramientas de contabilidad, gestión financiera, administrativa, sistemas de justificación, recursos humanos, gestión del talento, seguimiento de la actividad y evaluación de impactos. Las personas vinculadas a este proceso deberían ser expertas en el sistema, entenderlo como un activo estratégico y mostrar un enfoque ágil que permita aprovechar al máximo las nuevas funciones y responder a los cambios en las necesidades de datos o las herramientas disponibles:

- El sistema de análisis y planificación debería brindar acceso a datos e informes financieros integrales a través de la integración con otros sistemas, como contabilidad, seguimiento de la actividad, recursos humanos y CRM.
  - Debería incluir tableros personalizables y herramientas de visualización con información financiera en tiempo real.
  - El sistema debería responder preguntas complejas sobre actividades actuales y pasadas, combinando datos de múltiples fuentes y realiza pronósticos y análisis de tendencias integrales.
  - Las herramientas de automatización e inteligencia artificial deberían brindar alertas automáticas para gastos excesivos o insuficientes, ajustes sugeridos a nuestras estrategias financieras y progreso hacia las metas, además de permitir crear scripts para alertas personalizadas.
  - La capacitación, el soporte y la documentación deberían ser sólidos, brindando a las personas implicadas la oportunidad de realizar capacitación avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso del sistema.
  - El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
  - Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.
- **Gestión de bienes inmuebles e inventario:** utilizar un sistema completo de gestión de inmuebles y bienes muebles asociados que satisfaga las necesidades actuales y las necesidades futuras previstas por la organización. Debería existir una integración global y un fuerte apoyo con las herramientas de contabilidad y gestión financiera, recursos humanos y seguimiento de la actividad. Las personas vinculadas a este proceso deberían ser expertas en el sistema, entenderlo como un activo estratégico y mostrar un enfoque ágil que permita aprovechar al máximo las nuevas funciones y responder a los cambios en las necesidades de datos o las herramientas disponibles:
- El sistema debería permitir realizar una gestión integral de procesos vinculados a inmuebles y resto de bienes muebles asociados en función a su naturaleza y condiciones de uso (control de estado y mantenimiento, licencias y permisos de uso, seguros, suministros, contratos de alquiler, amortizaciones, etc.). El sistema debería estar integrado con otros sistemas, como contabilidad, seguimiento de la actividad, recursos humanos y otros CRM.
  - Debería incluir tableros personalizables y herramientas de visualización con información financiera en tiempo real.
  - El sistema debería responder preguntas complejas sobre actividades actuales y pasadas, combinando datos de múltiples fuentes y realiza pronósticos y análisis de tendencias integrales.
  - Las herramientas de automatización e inteligencia artificial deberían brindar alertas automáticas para vencimientos, renovaciones, gastos excesivos, además de permitir crear scripts para alertas personalizadas.
  - La capacitación, el soporte y la documentación deberían ser sólidos, brindando a las personas implicadas la oportunidad de realizar capacitación avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso del sistema.

- El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
- Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.

## Gestión de recursos humanos

3

STANDARDIZED

### Recomendación:

- **Reclutamiento y gestión del talento:** utilizar un sistema de gestión de reclutamiento, contratación integral y gestión del talento que satisfaga las necesidades actuales, así como las necesidades futuras previstas. Debería existir una integración global con el resto de las herramientas de recursos humanos y un fuerte apoyo. Las personas vinculadas a este proceso deberían ser expertas en el sistema, entenderlo como un activo estratégico y mostrar un enfoque ágil que permita aprovechar al máximo las nuevas funciones y responder a los cambios en las necesidades de reclutamiento y contratación o las herramientas disponibles:
  - El sistema de gestión de ofertas y talento basado en la nube debería contener un repositorio completo de ofertas de trabajo y datos de las personas candidatas, sus perfiles profesionales y tener una integración completa con otros sistemas, como nóminas (para la incorporación) y bolsas de trabajo en línea.
  - Se debería contar con procesos y procedimientos sólidos para el acceso a los datos, la seguridad, el mantenimiento y las copias de seguridad.
  - Las personas autorizadas y las solicitantes de empleo deberían poder enviar y recuperar electrónicamente todos los datos relevantes. Las personas responsables de contratación deberían poder ejecutar informes personalizables, extrayendo datos de sistemas integrados para realizar pronósticos y análisis de tendencias completos.
  - La capacitación, el soporte y la documentación deberían ser sólidos, brindando a las personas vinculadas la oportunidad de realizar capacitación avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso del sistema.
  - El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprende su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
  - Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.
  
- **Se debe contar con sistema de planificación de las acciones formativas dirigidas a los profesionales y voluntariado de la organización, seguimiento y evaluación de las acciones formativas.**
  
- **Gestión de personas voluntarias:** se debería utilizar un sistema de gestión de personas voluntarias integral que satisfaga las necesidades actuales, así como las necesidades futuras previstas. Debería existir una integración global y un fuerte apoyo. Las personas vinculadas a este proceso deberían ser expertas en el sistema, entenderlo como un

activo estratégico y mostrar un enfoque ágil que permita aprovechar al máximo las nuevas funciones y responder a los cambios en las necesidades de gestión de voluntarios o las herramientas disponibles:

- El sistema de gestión de personas voluntarias basado en la nube debería contener un repositorio completo de datos de las personas voluntarias y tener una integración completa con otros sistemas, como CRM, correo electrónico y programación del voluntariado en línea. También debería poder integrarse con sitios y servicios de relación de personas voluntarias en línea.
- Se debería contar con procesos y procedimientos sólidos para el acceso a los datos, la seguridad, el mantenimiento y las copias de seguridad.
- Las personas autorizadas deberían poder enviar y recuperar electrónicamente todos los datos relevantes, así como poder relacionarse mediante la tecnología con el voluntariado y las personas responsables debería poder ejecutar informes personalizables desde sistemas integrados para realizar pronósticos y análisis de tendencias completos.
- La capacitación, el soporte y la documentación deberían ser sólidos, brindando a los miembros del personal oportunidades para realizar capacitación avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso del sistema.
- El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
- Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.

## 2. Desarrollo de proyectos y servicios.



En este punto se evalúan las capacidades programáticas de la entidad en las siguientes áreas: seguimiento y evaluación de proyectos, prestación de servicios, relación con participantes e impacto de programas.



El nivel de madurez obtenido en esta área crítica es “**Nivel estandarizado**”. Esto quiere decir que, con carácter general, el personal, la capacitación y los procesos de la organización están bien desarrollados para que las soluciones tecnológicas se utilicen de acuerdo con conjuntos de pautas estandarizadas. A continuación, se analizan sub-áreas específicas con recomendación que permitan avanzar en el grado de madurez digital.

### Relación con participantes

3

STANDARDIZED

Recomendaciones:

- **Canales de comunicación con participantes de programas:** ampliar y optimizar las vías de comunicación con las personas, entidades y territorios destinatarios de los servicios de la organización explorando el potencial de las tecnologías de la información.

### Gestión de proyectos y servicios

4

OPTIMIZED

- **Organización y gestión de eventos (congresos, jornadas, seminarios, presentaciones, etc.):** utilizar una plataforma de gestión de eventos que satisfaga las necesidades actuales, así como las necesidades futuras previstas. Se debería poder integrar con otras plataformas de comunicación social, captación de fondos o CRM y debería permitir administrar fácilmente todos los aspectos de los eventos, incluidos los de captación de fondos. Las personas vinculadas deberían ser expertas en el sistema, y tratarlo como un activo estratégico con un enfoque ágil que les permita aprovechar al máximo las nuevas funciones y responder a los cambios en las necesidades del programa o las herramientas disponibles:
  - Se deberían poder gestionar fácilmente todos los aspectos de los eventos en la plataforma de eventos o CRM. Esto podría incluir el flujo de trabajo y las tareas, la promoción, la gestión de asistentes, la emisión de entradas, la asignación de asientos o mesas, la participación entre pares y la creación de tarjetas de identificación.

- La plataforma también podría incluir experiencias móviles de las personas asistentes a través de una aplicación dedicada.
  - La capacitación, el soporte y la documentación deberían ser sólidas, brindando a las personas implicadas oportunidades para realizar capacitación avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso del sistema.
  - El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
  - Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.
- **Evaluación de programas y servicios, a la vez que del impacto que producen en las personas y en los territorios:** se debería contar con un sistema integral de evaluación que nos permita obtener información sobre los servicios brindados, tanto en lo referente a la evaluación de las actuaciones por parte de las personas participantes, como en la evaluación de proyectos por parte de las personas trabajadoras de la entidad. Debería haber una integración perfecta y un fuerte apoyo. Las personas trabajadoras vinculadas deberían ser expertas en el sistema, y tratarlo como un activo estratégico con un enfoque ágil que les permita aprovechar al máximo las nuevas funciones y responder a los cambios en las necesidades de datos o las herramientas disponibles:
- Se deberían poder recopilar datos a través de una aplicación móvil o encuestas basadas en la web que están integradas con el software de evaluación, y el sistema también debería permitir recopilar datos a través de métodos novedosos, como sensores.
  - Se deberían almacenar digitalmente todos los datos a través del propio sistema, al que se debería poder acceder con los permisos necesarios y cumpliendo con todos los requisitos globales de protección de datos.
  - El sistema debería permitir realizar análisis extremadamente sólidos e informes gráficos e incluir conjuntos de funciones que están alineados con las necesidades presentes y futuras.
  - Se deberían crear planes sólidos de evaluación en el sistema y monitoreo de logro de los indicadores, así como los pronósticos en tiempo real.
  - La capacitación, el soporte y la documentación deberían ser sólidas, brindando a las personas implicadas oportunidades para realizar capacitación avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso del sistema.
  - El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
  - Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.

## Impacto de los programas

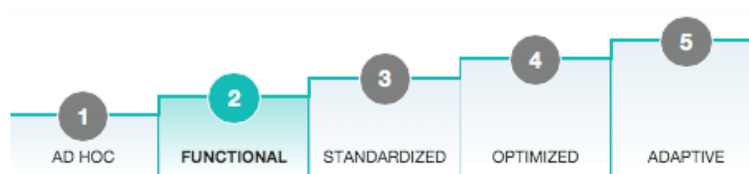
Recomendaciones:

- **Mejora del impacto social:** profundizar en la identificación y construcción de indicadores que permitan medir el impacto real de las actuaciones realizadas por la entidad (medición del impacto social, tanto en la vida de las personas con las que trabajamos, como en los territorios en donde intervenimos) de manera que se pueda ofrecer un retorno de la inversión a los distintos grupos de interés. Grupos de interés que vienen definidos en la Matriz de Materialidad diseñada en el marco del Plan Estratégico 2022/2025, tales como las propias personas participantes, las personas trabajadoras, el voluntariado, los donantes, los financiadores, los medios de comunicación, el tejido asociativo, el tejido empresarial o la sociedad en general.
- **Visualización de datos:** profundizar en técnicas de visualización de datos y la representación gráfica de la información y los datos mediante el uso de elementos visuales, como gráficos y mapas, ofreciendo una manera accesible para detectar y comprender las tendencias, los valores atípicos y los patrones en los datos. En el mundo de los bigdata, las herramientas y las tecnologías de visualización de datos son esenciales para analizar cantidades masivas de información y tomar decisiones basadas en ellos datos.

### 3. Relación con la base social y captación de fondos.



En este punto se evalúan las capacidades de la entidad para generar procesos de comunicación, relación y escucha permanente de la entidad a sus grupos de interés, entre ellos las personas voluntarias, donantes, las personas participantes, las empresas, las organizaciones sociales y otros grupos de interés, a la vez que las estrategias de captación de fondos que permitan a la organización su sostenibilidad: participación de voluntariado y donantes, gestión de voluntariado, gestión de donantes y gestión de eventos de captación de fondos.



El nivel de madurez obtenido en esta área crítica es “**Nivel funcional**”. Esto quiere decir que, con carácter general, la organización hace alguna inversión en personas, procesos y soluciones tecnológicas para satisfacer las necesidades diarias inmediatas. A continuación, se analizan sub-áreas específicas con recomendación que permitan avanzar en el grado de madurez digital.

#### Compromiso de la base social

1

AD HOC

Recomendaciones:

- **Canales de comunicación y relación con personas voluntarias, participantes, empresas, donantes, financiadores, organizaciones ciudadanas, centros educativos y otros grupos de interés:** desarrollar, ampliar y optimizar vías de comunicación y espacios relacionales, entre ellos formativos, con la base social de la organización explorando el potencial de las tecnologías de la información incluyendo estrategias espacios virtuales y de gamificación.

#### Captación y gestión de donantes

2

FUNCTIONAL

Recomendaciones:

- **Plataforma de campañas de captación de fondos y gestión de la relación con personas donantes:** se gestionan las relaciones con los donantes y posibles donantes utilizando una plataforma o módulo de captación de fondos/gestión de donantes ajustado al modelo de CRM (Customer Relationship Management), que esté integrado con otros sistemas relacionados (por ejemplo, cobros) que se ajuste a las necesidades actuales y



futuras de la entidad. Los miembros del personal están bien capacitados, los procesos y el soporte son sólidos, y esta tecnología se alinea con nuestra estrategia general.

- Los datos detallados relacionados con campañas de captación de fondos y donantes (información básica, registros de donaciones y, en algunos casos, notas detalladas) se deberían almacenar de manera centralizada en un CRM de captación de fondos/gestión de donantes.
- La plataforma nos debería permitir administrar y promover diferentes campañas, incluso a través de canales comunes y más experimentales, y acceder a análisis e información extremadamente sólidos sobre las campañas.
- La aceptación y procesamiento de donaciones, los recibos y certificados pertinentes se deberían poder automatizar a través de la plataforma que está integrada con el sistema de contabilidad.
- La plataforma debería ofrecer análisis de datos avanzados para ayudar a adaptar nuestras futuras campañas de captación de fondos y la flexibilidad para actualizar recibos e informes en función de los cambios en los requisitos legales o reglamentarios.
- Se deberían explorar métodos de captación de fondos a través de dispositivos móviles, peer to peer, in-person...
- Se deberían poder usar herramientas digitales para identificar e investigar diferentes perfiles de posibles donantes, tanto individualmente como en masa, y para agregar detalles como potencial, intereses o participación en las redes sociales.
- Se debería gestionar el contacto con los donantes sin dificultades a través del sistema o a través de una integración con otras plataformas de comunicación de la entidad, así como a través del uso sólido de mensajes móviles masivos y redes sociales.
- Se debería poder adaptar el contacto con los posibles donantes en función de los datos disponibles sobre sus atributos y comportamiento.
- La clasificación de donantes debería estar mayormente automatizada, y el envío de mensajes altamente personalizado de manera regular y estratégica.
- El sistema debería contar con opciones de análisis que ayuden a identificar donantes y donaciones más grandes o recurrentes, personalizar solicitudes, pronosticar resultados y sugerir áreas de interés potencial.
- La capacitación, el soporte y la documentación deberían ser sólidos, brindando a las personas vinculadas oportunidades para realizar capacitación avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso del sistema.
- El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
- Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.

## 4. Comunicación y marketing.



En este punto se evalúan las capacidades de comunicación de la entidad en las siguientes áreas: presencia pública de la organización, generación de alianzas, creación de contenido, marketing digital y conocimientos de marketing.



El nivel de madurez obtenido en esta área crítica es “**Nivel estandarizado**”. Esto quiere decir que, con carácter general, el personal, la capacitación y los procesos de la organización están bien desarrollados para que las soluciones tecnológicas se utilicen de acuerdo con conjuntos de pautas estandarizadas. A continuación, se analizan sub-áreas específicas con recomendación que permitan avanzar en el grado de madurez digital.

### Marketing digital y redes sociales

3

STANDARDIZED

Recomendaciones:

- **Impacto en medios y redes sociales:** gestionar activamente, a través de herramientas centralizadas, los esfuerzos de posicionamiento en medios y redes (SEO), a través del equipo o consultoría que permita establecer una estrategia a largo plazo. Las personas vinculadas están bien capacitadas y los procesos y el apoyo son sólidos:
  - Se debería contar con una estrategia integral de redes sociales, que incluya el uso de varios canales elegidos estratégicamente, así como herramientas de administración de redes sociales.
  - Las herramientas se deberían integrar con otros sistemas relevantes, como plataforma de CRM y marketing por correo electrónico.
  - Las herramientas deberían admitir el desarrollo y la supervisión continua de flujos de trabajo de marketing completos.
  - Las cuentas de redes sociales se deberían integrar completamente con el resto de las plataformas, como la publicación web o el marketing por correo electrónico.
  - Las personas vinculadas deberían utilizar las herramientas de administración de redes sociales para programar publicaciones y publicar en tiempo real.
  - Además de compartir contenido multimedia original y curado, también deberían existir estrategias para la participación de la ciudadanía, la escucha social y las personas influyentes.
  - Se debería utilizar análisis de hilos para modificar nuestro enfoque.
  - Se debería contar con acceso a análisis del impacto y canales cruzados y usar estos datos para planificar y administrar estrategias.

- Se debería contar con la capacitación, el soporte y la documentación permiten a las personas vinculadas hacer un uso completo del sistema, incluidas las funciones avanzadas y los análisis agregados.
- El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
- Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.

## Contenidos digitales

### 3

#### STANDARDIZED

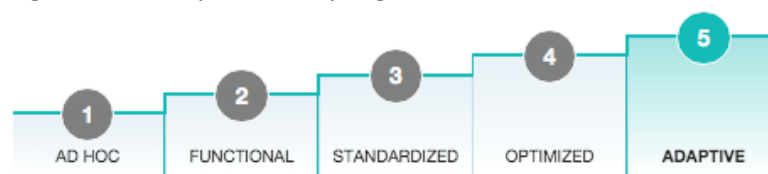
#### Recomendaciones:

- **Repositorio interno de recursos y contenidos digitales:** utilizar un sistema de gestión de activos digitales que satisfaga las necesidades actuales y futuras de gestión, colaboración y entrega de contenido digital. Las personas vinculadas están bien capacitadas, los procesos y el soporte son sólidos, y esta tecnología se alinea con nuestra estrategia general:
  - Se deberían utilizar funciones estándar del sistema de gestión de activos digitales, incluida la asignación y organización de contenido mediante etiquetas, gestión de versiones y gestión de roles y permisos.
  - El sistema de gestión de activos digitales debería permitir revisar y comentar fácilmente el contenido, así como publicar contenido a través de múltiples canales, incluido nuestro sitio web, redes sociales, correo electrónico e impresión.
  - Se debería tener consciencia de las tendencias, y tener capacidad para adaptarse al ritmo de los desarrollos futuros en la gestión de contenido digital.
  - Las personas vinculadas deberían recibir capacitación sobre cómo usar las funciones estándar en el sistema de gestión de activos digitales usado.
  - El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
  - Se debería contar con procesos sólidos y formales para usar, así como para elegir y revisar periódicamente los conjuntos de herramientas y mejorar la forma en que los usamos.

## 5. Seguridad digital (protección contra amenazas)



En este punto se evalúan las capacidades de seguridad de la entidad en las siguientes áreas: privacidad y cumplimiento de datos, resiliencia comercial, administración de dispositivos, detección y respuesta a amenazas, protección contra amenazas y autorización y autenticación. Los recursos recomendados de esta evaluación están destinados a avanzar en la madurez digital de su organización en privacidad y seguridad.



El nivel de madurez obtenido en esta área crítica es “**Nivel adaptativo**”. Esto quiere decir que, con carácter general, la organización evalúa constantemente la tecnología para obtener una ventaja estratégica e invierte significativamente en personas y procesos para estar a la vanguardia del uso efectivo de la tecnología. A continuación, se analizan sub-áreas específicas con recomendación que permitan avanzar en el grado de madurez digital.

### Seguridad de dispositivos tecnológicos

3

STANDARDIZED

Recomendaciones:

- **Plan de formación en seguridad digital:** se debería contar con un programa integral de capacitación en seguridad cibernética con la finalidad de que las personas trabajadoras de la entidad puedan participar de la identificación y responder a las incidencias de seguridad o ataques:
  - Se debería disponer de un programa integral de capacitación en seguridad cibernética.
  - Las personas trabajadoras de la entidad deberían estar inscritos en un programa personalizado de capacitación y concienciación sobre riesgos digitales y seguridad, que probablemente utilice múltiples enfoques, como capacitación en el aula, capacitación interactiva en línea y capacitación basada en la experiencia, como simulaciones de phishing.
  - Se debería contar con procesos claros para ayudar a las personas trabajadoras de la entidad a implementar prácticas sólidas de ciberseguridad y uso de pruebas de conocimiento o simulaciones para identificar áreas débiles.
  - El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.

## Detección y respuesta a amenazas

4

OPTIMIZED

Recomendaciones:

- **Certificación Esquema Nacional de Seguridad (ENS):** obtener la certificación del Consejo de Certificación del Esquema Nacional de Seguridad (CoCENS) de cumplimiento de los criterios generales para la Auditoría y Certificación de los sistemas de información del ámbito de aplicación del Esquema Nacional de Seguridad, especialmente los dirigidos a las Entidades de Certificación del ENS (acreditadas por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) o reconocidas por el Centro Criptológico Nacional), de conformidad con lo señalado en el artículo 31 del Real Decreto 311/2022, de 3 de mayo, por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad sobre auditoría de la seguridad, y lo dispuesto en su normativa de desarrollo o complementaria, singularmente, las Instrucciones Técnicas de Seguridad y las Guías CCN-STIC que resulten de aplicación.
  - El ENS está constituido por los principios básicos y requisitos mínimos necesarios para una protección adecuada de la información tratada y los servicios prestados por las entidades de su ámbito de aplicación, con objeto de asegurar el acceso, la confidencialidad, la integridad, la trazabilidad, la autenticidad, la disponibilidad y la conservación de los datos, la información y los servicios utilizados por medios electrónicos que gestionen en el ejercicio de sus competencias.

## Resiliencia funcional

5

ADAPTIVE

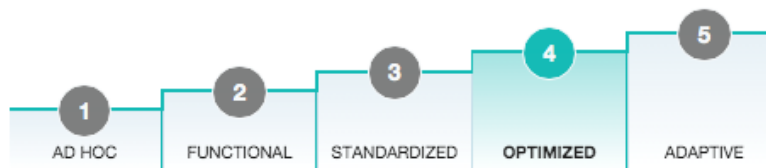
Incrementar las capacidades de la organización para la adaptación a los cambios sociales, económicos y culturales.

Adaptación de la estructura organizativa de la organización reflejada en su plan estratégico a los cambios tecnológicos, a la evolución de las necesidades y demandas de las personas y de las organizaciones.

## 2.6. Hardware e infraestructura (soporte y sistemas)



En este punto se evalúan las capacidades de infraestructura de la entidad en las siguientes áreas: gestión de activos, mantenimiento de activos, infraestructura de servicios de red, infraestructura de telecomunicaciones y gestión de identidad.



El nivel de madurez obtenido en esta área crítica es “**Nivel optimizado**”. Esto quiere decir que, con carácter general, la organización reconoce la importancia de la inversión continua en la mejora de las soluciones tecnológicas y las personas y los procesos necesarios para respaldarlas. A continuación, se analizan sub-áreas específicas con recomendación que permitan avanzar en el grado de madurez digital.

### Gestión de activos digitales

4

OPTIMIZED

Recomendaciones:

- **Sistema gestor de activos digitales:** utilizar un sistema específico de gestión de activos de Tecnologías de la Información (ordenadores, servidores dispositivos de impresión, telefonía, licencias de software...) que satisfaga las necesidades actuales y se integra con otros sistemas clave. Las personas vinculadas son capacitadas, los procesos y el soporte son sólidos, y esta tecnología se alinea con la estrategia general de la entidad.
  - Un sistema de gestión de activos, que puede estar basado en la nube, debería contener un registro centralizado, completo y trazable de los activos TI –como ordenadores, servidores, telefonía, dispositivos de impresión, licencias de software, incluidos contratos y garantías–.
  - El sistema debería tener cierta integración con otros sistemas como contabilidad y gestión financiera.
  - Se debería gestionar de forma centralizada el acceso y el mantenimiento de los archivos de inventario, con procesos claros para garantizar la precisión y la seguridad de los datos.
  - Se debería poder generar fácilmente informes de seguimiento básicos y personalizables. Entre ellos, centros, personas, dispositivos, licencias, garantías o amortizaciones.
  - Se deberían poder planificar los reemplazos de activos TI y sus costes de acuerdo con un cronograma establecido de amortización.
  - La documentación, la capacitación, el soporte y los estándares deberían permitir que la organización haga un buen uso de los activos TI desde la compra hasta el desecho (rápida obsolescencia).

- El liderazgo debería priorizar el seguimiento y la planificación de activos TI y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
- **Valoración específica de los activos por perfil profesional:** utilizar un sistema específico de gestión de activos de Tecnologías de la Información (ordenadores, servidores dispositivos de impresión, telefonía, licencias de software...) que satisfaga las necesidades actuales y se integra con otros sistemas clave. Las personas vinculadas son capacitadas, los procesos y el soporte son sólidos, y esta tecnología se alinea con la estrategia general de la entidad.
  - Un sistema de gestión de activos, que puede estar basado en la nube, debería contener un registro centralizado, completo y trazable de los activos TI –como ordenadores, servidores, telefonía, dispositivos de impresión, licencias de software, incluidos contratos y garantías–.
  - El sistema debería tener cierta integración con otros sistemas como contabilidad y gestión financiera.

## Infraestructura de telecomunicaciones y servicios de red

### 4

#### OPTIMIZED

Recomendaciones:

- **Herramientas de productividad en la nube y espacios de trabajo compartido online:** de manera complementaria a las herramientas de registro y seguimiento de actividad, utilizar una suite integrada de herramientas de productividad en la nube que permita la integración de flujos de trabajo y la creación de comunidad que fomente la participación. Las personas trabajadoras de la entidad deberían ser expertas en el sistema y, a menudo, experimentar con nuevas funciones para maximizar continuamente la productividad.
  - Las aplicaciones de la suite deberían integrarse completamente con otros sistemas, como correo electrónico, calendario, gestión de proyectos, mensajería de equipo, uso compartido de documentos, reuniones virtuales y resto de CRM.
  - Las herramientas de productividad deberían permitir centralizar el acceso a servicios, canalizar flujos de trabajo y facilitar el acceso a documentos y contenidos.
  - Las herramientas de productividad deberían permitir conectar personas trabajadoras para la construcción de comunidades y fomentar la participación y coordinación de las personas trabajadoras de la entidad.
  - Las herramientas de productividad deberían ser personalizables y adaptadas a las necesidades de cada perfil de acceso.
  - Las herramientas de productividad deberían estar integradas, interconectadas y ser interoperables.
  - Se debería contar con la capacitación, el soporte y la documentación permiten a las personas vinculadas hacer un uso completo del sistema, incluidas las funciones avanzadas y los análisis agregados.
  - La capacitación, el soporte y la documentación debería ser sólidas brindando a las personas trabajadoras de la entidad la oportunidad de realizar capacitación

- avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso de los sistemas.
- El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprender su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
  - Se debería contar con un proceso holístico y sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.
- **Organización de archivos digitales, almacenamiento, compartición, colaboración y flujo de documentos de trabajo:** se debería utilizar un sistema integral de gestión documental (SGD) que esté bien alineado con las necesidades presentes y futuras de la entidad. Las personas trabajadoras de la entidad deberían ser expertas en el sistema y, a menudo, experimentar con nuevas funciones para maximizar continuamente la productividad.
- Se debería contar con un SGD centralizado y completo de documentos que requieren procesamiento.
  - El SGD se debería integrar completamente con otros sistemas, como correo electrónico, productividad, mensajería de equipo, CRM y videoconferencia.
  - Se debería reducir el tiempo de procesamiento y el número de versiones en circulación a través de un SGD que permita control de versiones de documentos, firmas electrónicas, comentarios digitales y revisiones.
  - Las personas trabajadoras de la entidad deberían poder localizar archivos rápidamente y acceder a ellos de forma segura y remota sin ningún problema.
  - El sistema debería contar con procedimientos de respaldo y seguridad centralizados y sofisticados con acceso basado en permisos.
  - La capacitación, el soporte y la documentación deberían ser sólidos, brindando a las personas trabajadoras de la entidad la posibilidad de realizar capacitación avanzada, experimentar con nuevas funciones y herramientas, y proporcionar información para mejorar el uso del sistema.
  - El liderazgo debería valorar claramente este tipo de tecnología y comprende su importancia estratégica para las actividades actuales y futuras.
  - Se debería contar con un proceso holístico y muy sólido para elegir, revisar, probar y optimizar conjuntos de herramientas y enfoques.
- **Informática en la nube y virtualización:** explorar alternativas de cloud computing y virtualización de servidores y escritorios que permitan diversificar las opciones de trabajo e incrementen el número de servicios ofrecidos.



## Estrategia digital de Función Cepaim y Plan de actuación.



# RETO 1

---

## Gobernanza digital y desarrollo estratégico

La transformación digital y las iniciativas tecnológicas deben contribuir a la consecución de la misión y visión de la organización, desde sus valores y principios, facilitando el desarrollo de su planificación estratégica y alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad.

### Objetivo 1.1

#### Transformación digital al servicio del desarrollo estratégico

La entidad apuesta por una transformación digital que sirva de facilitadora para el desarrollo de su planificación estratégica y ayude a conseguir sus objetivos específicos.

#### Medidas

##### 1.1.1. Automatizar el cuadro de mando estratégico

Establecer un mecanismo de análisis, planificación y seguimiento estratégico integrado con los sistemas de información de la entidad a través de cuadros de mando y tableros de datos digitales.

##### 1.1.2. Desarrollar instrumentos de análisis avanzado de la información

Diseñar un plan de eficiencia de datos que permita optimizar su recolección y establecer mecanismos de revisión continuada que adapten los sistemas a las necesidades de la entidad en cada momento.

##### 1.1.3. Velar por la calidad y el cumplimiento normativo

Establecer mecanismos de seguimiento y control de la calidad y el cumplimiento normativo.

## RETO 2

---

### Cultura digital

Extender la cultura digital y aumentar las competencias digitales de todos los niveles de la organización con el objetivo de mejorar las capacidades y la disposición, disminuyendo la resistencia al cambio y facilitando la puesta en marcha de iniciativas de digitalización y transformación digital.

#### Objetivo 2.1

##### Impulso a la transformación digital a través de las competencias digitales

Para impulsar la transformación digital de la entidad es imprescindible que tanto el personal técnico, como los equipos de coordinación y de dirección cuenten con unas competencias digitales sólidas. La entidad se encuentra ante el reto de evaluar su nivel en competencias digitales para planificar una formación específica que se adecúe a cada perfil.

#### Medidas

- 2.1.1. Evaluar las competencias digitales de los equipos profesionales y del voluntariado de la organización.**  
Diseñar un plan para medir el nivel de competencias digital de la plantilla.
- 2.1.2. Mejorar las capacidades digitales de los equipos**  
Desarrollar un plan de formación en competencias digital general de la entidad, pero adaptado a cada perfil.
- 2.1.3. Implementar herramientas de impulso digital**  
Impulsar medidas de apoyo a la transformación digital.

## RETO 3

---

### **Innovación al servicio de las personas**

Instrumentalizar la transformación digital poniéndola al servicio de las personas a través de la innovación en la atención a personas, entidades e intervención en los territorios y la mejora de los procesos internos.

#### **Objetivo 3.1.**

##### **Mejora de la productividad y procesos**

Conseguir unos procesos de trabajo internos eficientes aprovechando las ventajas tecnológicas que permiten ofrecer mejores servicios que responden de manera más ajustada a las nuevas demandas y necesidades.

##### **Medidas**

###### **3.1.1. Optimizar procesos a través de la mejora de las herramientas de gestión**

Identificar e implementar soluciones digitales que optimicen los procedimientos internos de gestión –por ejemplo, gestión administrativa y financiera, de recursos humanos, de inventario, de proyectos, capital conocimiento de la entidad, etc.–

## **Objetivo 3.2.**

### **Fomento del trabajo colaborativo**

En contextos de trabajo distribuido geográficamente y con equipos diversos la tecnología debe convertirse en una aliada fundamental de dinamización y mejora la atención a personas.

#### **Medidas**

##### **3.2.1. Crear espacios de trabajo compartido online**

Identificar e integrada herramientas de productividad que fomenten la participación y faciliten el trabajo colaborativo de los equipos de trabajo.

##### **3.2.2. Establecer sistemas de gestión documental online**

Implementar herramientas de gestión de documentos digitales que permitan el control de flujos de trabajo distribuidos.

## **Objetivo 3.3.**

### **Racionalización de recursos**

Priorizar estratégicamente los proyectos, las soluciones y distribuir adecuadamente los recursos permite acelerar la transformación digital de la entidad.

#### **Medidas**

##### **3.2.3. Valoración específica de los activos por perfil profesional**

Utilizar un sistema específico de gestión de activos de Tecnologías de la Información (ordenadores, servidores dispositivos de impresión, telefonía, licencias de software...) que satisfaga las necesidades actuales y se integra con otros sistemas clave.

##### **3.2.4. Informática en la nube y virtualización**

Explorar alternativas como el cloud computing o la virtualización de servidores y escritorios que permitan diversificar las opciones de trabajo e incrementen el número de servicios ofrecidos y la adecuación de los mismos a las necesidades de la entidad.

## RETO 4

---

### Base social e impacto

El contexto tecnológico ofrece nuevos escenarios de relación con la base social de manera que pueda estar más presente en la vida de la entidad, estrechar los lazos e incrementar la participación, el compromiso y el sentimiento de pertenencia.

#### Objetivo 4.1

##### Base social implicada

El contexto tecnológico ofrece nuevos escenarios de relación con la base social de manera que pueda estar más presente en la vida de la entidad, estrechar los lazos e incrementar el compromiso y el sentimiento de pertenencia.

##### Medidas

**3.1.1. Crear nuevos canales de comunicación y relación con las personas trabajadoras, voluntarias, donantes, financiadores, empresas y resto de grupos de interés identificados en la matriz de materialidad del Plan Estratégico 2022-2025**

Desarrollar, ampliar y optimizar vías de comunicación y espacios relacionales, entre ellos los formativos, con la base social de la organización explorando el potencial de las tecnologías de la información incluyendo estrategias espacios virtuales y de gamificación.

**3.1.2. Mejorar la gestión de donaciones**

Implantar instrumentos que mejoren la relación con las personas donantes y permitan una gestión más eficiente e integrada de esta.

## Objetivo 4.2

### Mejora del impacto social

La transformación digital debe entenderse como una aliada que pone a disposición los medios y recursos necesarios para que la entidad pueda mostrar su aportación social y los avances obtenidos en la consecución de su misión.

#### Medidas

- 3.2.1. Profundizar en la medición de resultados:** identificar y construir indicadores que permitan medir el impacto real de las actuaciones realizadas por la entidad (medición del impacto social) de manera que se pueda ofrecer un retorno de la inversión a los distintos grupos de interés. Estos pueden ser las propias personas participantes, donantes y financiadoras, o la sociedad en general.
- 3.2.2. Avanzar hacia una comunicación clara:** profundizar en técnicas de visualización de datos, la representación gráfica de la información y los datos mediante el uso de un lenguaje simple, elementos visuales, como gráficos y mapas.
- 3.2.3. Disponer de activos digitales**  
Establecer mecanismos que generen y pongan a disposición de todas las personas de la entidad recursos y contenidos digitales que den a conocer las distintas facetas de la entidad –misión, visión, principios, objetivos, áreas, centros, proyectos, actuaciones, etc.–.
- 3.2.4. Mejorar la visibilidad en medios**  
Gestionar activamente y de manera centralizada los esfuerzos de posicionamiento en medios y redes (SEO y SEM) que permita establecer una estrategia a largo plazo.

## RETO 5

---

### **Sostenibilidad, resiliencia y seguridad digital**

Mantener la disponibilidad de los servicios y optimizar la seguridad de la información como elementos habilitadores imprescindibles de la transformación digital.

#### **Objetivo 5.1.**

**Servicios digitales sostenibles:** transformar digitalmente implica la adopción de soluciones digitales que deben ser evaluadas desde la perspectiva de la sostenibilidad y su mantenimiento en el tiempo garantizando la disponibilidad futura.

#### **Medidas**

##### **5.1.1. Soluciones sostenibles TI**

Establecer mecanismos de validación de la sostenibilidad de soluciones TI alineados con la estrategia.

##### **5.1.2. Eficiencia TI**

Un entorno TI debe garantizar la disponibilidad de sus servicios y para ello debe disponer de un nivel de seguridad óptimo. Esto solo es posible con la implicación de todas las personas que utilizan los sistemas.



## Objetivo 5.2.

**La seguridad, una responsabilidad compartida:** un entorno tecnológico debe garantizar la disponibilidad de sus servicios y para ello debe disponer de un nivel de seguridad óptimo. Esto solo es posible con la implicación de todas las personas que utilizan los sistemas.

### Medidas

#### 5.2.1. **Uso seguro TI**

Desarrollar un plan de formación específico en seguridad a la hora de utilizar los servicios TI de la entidad.

#### 5.2.2. **Redundancia de datos**

Diseñar un plan de respaldo de contenidos en distribuido.

#### 5.2.3. **Disponibilidad de sistemas**

Diseñar un plan de contingencia para recuperación de servicios.

#### 5.2.4. **Acreditación y certificación en seguridad**

Certificación Esquema Nacional de Seguridad (ENS): obtener la certificación del Consejo de Certificación del Esquema Nacional de Seguridad (CoCENS) de cumplimiento de los criterios generales para la Auditoría y Certificación de los sistemas de información del ámbito de aplicación

## Bibliografía

- AEF y ALTRAN (2019). Cómo transformar tu fundación y no morir en el intento.  
<https://disrupciondigital.fundaciones.org/ESTUDIO-AEF-ALTRAN- Como-transformar-tu-fundacion.pdf>
- Comisión Europea (2021). Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2020.
- Consejo Económico y Social (2021). La Digitalización de la Economía. Colección Informes, 1. Disponible en: <http://www.ces.es/documents/10180/5250220/Inf0121.pdf>
- Cordobés, M; Carreras, I; Sureda, M (2018). ONG del conocimiento: influir para el impacto social. Barcelona, ESADE. Instituto de Innovación Social, Fundación PwC  
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia-social/assets/ong-conocimiento-pwc.pdf>
- Fundación Telefónica (2019). Retrato del voluntariado en España. Tendencias, experiencias innovadoras y cifras de un fenómeno creciente.  
<https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/retrato-del-voluntariado-en-espana/680/>
- Gobierno de España (2020b). Plan España digital 2025.  
[https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2020/230720-EspanaDigital\\_2025.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2020/230720-EspanaDigital_2025.pdf)
- INE (2021). Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) año 2020. Disponible en:  
[https://www.ine.es/prensa/ecv\\_2020.pdf](https://www.ine.es/prensa/ecv_2020.pdf)
- ISDI Digital Talent Foundation y Fundación Botín (2019). Barómetro del tercer sector. 1a edición. Octubre 2019. <https://www.isdifoundation.org/wp-content/uploads/2019/10/barometro-tercer-sector-por-fundacion-is-di-y-fundacion-botin.pdf>
- Fundación Telefónica (2019). Retrato del voluntariado en España. Tendencias, experiencias innovadoras y cifras de un fenómeno creciente.  
<https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/retrato-del-voluntariado-en-espana/680/>
- Lorenzo Ochoa, Oswaldo (2016). Modelos de madurez digital: en qué consiste y qué podemos aprender de ellos. Boletín de Estudios Económicos, 71(219), 573.
- Torres-Menárguez, A. (Agosto 6, 2021). La falta de habilidades digitales de las familias se ceba con los alumnos de los colegios más desfavorecidos y lastra su aprendizaje. El País. Disponible en: <https://elpais.com/educacion/2021-08-06/la-falta-de-habilidades-digitales-de-las-familias-se-ceba-con-los-alumnos-de-los-colegios-mas-desfavorecidos-y-lastra-su-aprendizaje.html>
- Trujillo-Sáez, F.; Fernández-Navas, M.; Montes-Rodríguez, M.; Segura-Robles, A.; Alaminos-Romero, F.J. y Postigo-Fuentes, A.Y. (2020). Panorama de la educación en España tras la pandemia de COVID-19: la opinión de la comunidad educativa. Madrid: Fad. DOI: 10.5281/zenodo-3878844



# Anexo I. Resultados del cuestionario general de evaluación de la madurez digital Fundación Cepaim (modelo TechSoup)

## 1. How does your organization plan and coordinate service delivery?

We have a standard set of shared tools like email lists, spreadsheets, and documents. These generally meet our needs, but they may lack some features, or we are not using their advanced features. Processes, support, and training are adequate.

- We likely coordinate staff members and volunteers for service delivery using an email list, which may be managed through an email marketing or CRM platform or a chat group.
- We use standardized templates in a spreadsheet or document for planning, task assignments, and resource allocations. We store these on a shared drive or a basic cloud-based project management platform.
- We provide training and documentation that enable staff members to make good basic use of the system, but they may still be on their own when learning advanced features.
- We have a dedicated source of tech support for this technology.
- Technology choices in this area are guided by an overall tech strategy, and we plan adequately for rollouts and user adoption, though we are still not very proactive.

## 2. How does your organization facilitate project management for programs?

We use a comprehensive, highly sophisticated project management system that meets current needs as well as anticipated future needs. Staff members are experts in the system, and they receive strong support. It is treated as a strategic asset, and our nimble approach enables us to make the most of new features and be responsive to changes in needs or available tools.

- Our project management system contains a complete repository of data and has complete integration with other systems, such as email, calendaring, tasks, team messaging, and finance and accounting.
- We have very strong processes and procedures for data access, security, maintenance, and backup.
- Internal and external project team members submit and access data electronically. Relevant staff members can create and run advanced reports and scenarios and manage project budgets, billing, and logistics.

- Training, support, and documentation are robust. We give staff members opportunities to do advanced training, experiment with new features and tools, and provide input to improve system use.
- Leadership clearly values this type of technology and understands its strategic importance to current as well as future activities.

### **3. How does your organization collect program-related data?**

We collect program-related data using a set of common tools that are in line with our overall M&E data collection processes and standards. Processes and training related to collecting program-related data are fairly robust.

- Program-related data is collected using a variety of tools that are integrated with a robust M&E platform that provides a level of analysis that fully meets our current needs.
- Data is stored in the M&E platform that we use, which is accessible to relevant staff members on a permissioned basis.
- Processes for collecting program-related data are fairly robust.
- Staff members have access to fairly robust trainings on how to collect program-related data, although it may not cover new and cutting edge approaches.

### **4. How does your organization plan, coordinate, and measure fundraising campaigns?**

We generally use word processing software and spreadsheets to develop plans and keep track of progress. Technical support, processes, and training on using the technology for this purpose are inadequate or nonexistent.

- We use a mix of different tools (productivity software, email) to manage different aspects of each campaign, based on staff preference.
- We likely store campaign records in multiple folders or on multiple staff computers, and there are likely duplicate copies. Campaign reporting is difficult and time-consuming because data is in too many places.
- Processes lack documentation, and there is little or no training or technical support.
- Leadership gives very little attention and resources to using technology to support fundraising campaigns. We choose or evaluate tools in a haphazard way.

### **5. How does your organization manage its ongoing relationships with individual donors?**

We keep a master spreadsheet of donors or track donors using an email marketing platform (such as Mailchimp) or an accounting program (such as QuickBooks). Processes, tech support, and training are basic, and this type of technology doesn't seem to be a priority.

- We have basic details about donors such as name, contact information, and some giving history. This is stored in a shared spreadsheet.

- Most of our donor contact happens via email, through an email marketing platform that we use to announce new campaigns and make other announcements to our donor list.
- We provide some basic documentation, training, and support, such as the ability to email a help desk, but staff members are mostly on their own when learning to use this technology.
- Technology choices in this area are reactive, and we don't seem to have a strategy for tool selection and integration.

## 6. How does your organization establish and develop new donor relationships?

We keep prospective donor information in a spreadsheet that one staff member manages, though additional lists and tracking methods might also exist. Processes, tech support, and training are basic, and technology to support donor cultivation doesn't seem to be a priority.

- We keep prospective donor information in a spreadsheet that one staff member manages. Other staff members may also keep their own separate prospect lists, with some duplication.
- We may research prospective donors using internet searches or free online databases.
- We may periodically send an email blast to prospective donors. We are not using our data to tailor contact with them.
- We provide some basic documentation, training, and support on using this technology, but staff members are mostly on their own when learning to use it.
- Technology choices in this area are reactive, and we don't seem to have a strategy for tool selection and integration.

## 7. How does your organization manage its website or web presence?

We have a strong, customized website that is well-supported and documented. We designed the site with accessibility in mind. We use advanced analytics features to measure the effectiveness of the site. Staff members are well trained, processes and support are strong, and this technology aligns with our overall strategy.

- Our web design is based on a customized template or was custom-designed. We designed the site with accessibility in mind.
- We have a dedicated staff member or consultant who is very confident using the content management system and can make changes to the design and site structure as needed. Glitches and down time happen occasionally and get fixed fairly quickly.
- We have a process for change requests, software updates (including any plug-ins), and periodic review of the site.
- We use advanced analytics features to measure the effectiveness of the site.
- We have documentation on our website setup.
- Leadership seems to prioritize this type of technology and to understand its strategic importance to current activities.
- We have a formal, robust process where we choose and periodically review tool sets and improve how we use them.

## **8. How does your organization manage search engine optimization (SEO)?**

We have optimized our site for important keywords and are generally satisfied with our search engine ranking. We have some basic processes in place, but we have not invested much in regular SEO.

- We can do basic SEO, such as keyword optimization, but we are unsure how to do more advanced SEO.
- Our search engine ranking is okay, but we could do more to improve it, particularly when it comes to specific pages or content beyond the homepage.
- Adequate processes and training are in place to guide our staff on our current SEO practices.

## **9. How does your organization handle its brand management?**

We have a branding strategy, guidelines, and training for staff members on where to find and how to use brand assets. We do basic tracking for public mentions of our brand.

- We are generally consistent about our use of uniform, current versions of brand assets such as our logo.
- We do basic tracking for when our brand is mentioned on social media or earned media. We are most likely to store this in a spreadsheet.
- We use general survey tools (such as SurveyMonkey) to periodically seek data on how constituents perceive our brand.
- Staff members receive adequate internal training to understand how to implement our brand management approach.

## **10. How does your organization manage its public relations efforts?**

We use a shared spreadsheet or online database to keep track of media outlets, contacts, and coverage, as well as to track our engagement with them. Processes, support, and training are adequate.

- We use a shared spreadsheet or online database for tracking. It includes logs of stories and impressions.
- We use a standard press template, which we send to media contacts using office email or an email marketing tool.
- We provide training, support, and documentation that enable staff members to make good basic use of the system, but they may still be on their own when they want to learn advanced features.
- Technology choices in this area are guided by an overall tech strategy. We plan adequately for rollouts and user adoption, though we are still not very proactive.

**11. How does your organization use business productivity applications (such as word processing, spreadsheets, and presentation software)?**

We use a sophisticated, cloud-based productivity suite that fits our present needs and has some integration with other tools. Staff members are well trained on the software and use it to support a high level of productivity. Processes and technical support are strong, and this technology aligns with our overall strategy.

- The productivity suite, likely cloud-based, integrates tightly with document sharing and storage and may also include integration with other tools, such as email and CRM.
- Staff members view the productivity suite as essential to their efficiency and effectiveness.
- Strong training, support, and documentation enable staff members to make full use of the tool set, including advanced features.
- Leadership seems to prioritize this type of technology and understand its strategic importance to current activities.
- We have a formal, robust process for choosing and periodically reviewing tool sets and improving how we use them.

**12. How does your organization store and organize digital files?**

Everyone uses a centralized file management system that mostly meets our needs. Processes, support, and training are adequate.

- We store files digitally in a central location with centrally managed, reliable backup.
- Staff members can locate files reasonably quickly, and secure remote access is available, although some staff members face challenges using it.
- We provide training, support, and documentation that enable staff members to make good basic use of our file system, but they may still be on their own when learning advanced features like restoring past versions or adding metadata.
- We have a dedicated source of tech support for this technology.
- Technology choices in this area are guided by an overall tech strategy, and we plan adequately for rollouts and user adoption, though we are still not very proactive.

**13. How does your organization share and collaborate on digital documents?**

We share some files from a central system, but this doesn't fully meet our needs, or we aren't using it consistently. We lack processes and training on how to share and collaborate on files. This type of technology doesn't seem to be a priority.

- We share documents digitally, sometimes from a central location, but copies might exist elsewhere, and we often still send attachments.
- Sharing files is not as efficient as we would like, with collaboration and tracking versions being a challenge. Staff members sometimes have technical difficulties.



- We provide some basic documentation, training, and support, such as the ability to email a help desk, but staff members are mostly on their own when learning how to share and collaborate on documents.
- Technology choices in this area are reactive, and we don't seem to have a strategy for tool selection and integration.

**14. How does your organization move documents around to process work (such as workflows for approvals, contracts, and referrals)?**

We use a standard set of digital tools to process documents, such as adding comments and signatures. Documents are stored in an organized and centralized location. Adequate processes, support, and training are in place.

- We store documents digitally in a central location, making it easy to access and share files to be processed.
- We reduce processing time and the number of versions in circulation through tools (such as Adobe Acrobat Pro or DocuSign e-signature software) that allow for electronic signatures, digital comments, and revisions.
- We provide training, support, and documentation that enable staff members to process documents with some efficiency, but they may still be on their own when learning advanced features.
- We have a dedicated source of tech support for this technology.
- Technology choices in this area are guided by an overall tech strategy, and we plan adequately for rollouts and user adoption, though we are still not very proactive.

**15. How does your organization set up new hardware and software and keep them up to date?**

We use a comprehensive remote monitoring and management (RMM) system that meets current needs and integrates with other key systems. Staff members are well trained, processes and support are strong, and this technology aligns with our overall strategy.

- We use an RMM system, which may be cloud-based, to deploy and manage all devices and software. The system contains a centralized and complete repository of our software applications and has some integration with other systems, such as help desk and hardware and software asset tracking.
- We monitor devices and software in near real time and apply software and security updates remotely.
- Staff members likely can modify their devices using a self-service portal that gives them access, for example, to software and printers.
- Strong training, support, and documentation enable relevant staff members to make full use of the RMM system, including advanced features.
- Leadership seems to prioritize this type of technology and to understand its strategic importance to current activities.

- We have a formal, robust process for choosing and periodically reviewing tool sets and improving how we use them.

## **16. How does your organization troubleshoot and repair computers and other hardware?**

We use a comprehensive help desk ticketing system, likely cloud-based, that meets current needs as well as anticipated future needs. There is seamless integration and strong support. Help desk services are highly available and responsive. Staff members are experts in the system, it is treated as a strategic asset, and our nimble approach enables us to make the most of new features and be responsive to changes in finance needs or available tools.

- Our help desk ticketing system, which may be managed internally or by a third-party service provider, contains a centralized and complete repository of service request information. It has strong integration with other systems, such as email, team messaging, hardware asset management, and device management.
- All hardware is covered by a service contract that details the hardware maintenance services offered and a service level agreement that sets performance expectations.
- Help desk staff members are available during agreed-upon hours, up to 24/7, to respond to and resolve service requests. They can handle tickets via remote access or in-person, if necessary.
- Staff members can email service requests to the help desk or log in to a help desk portal to submit a request or check the status of an active request.
- We can create customizable, robust reports that combine data from integrated systems for more comprehensive trends analysis and forecasting.
- Training, support, and documentation are robust and enable our staff to stay as productive as possible while service tickets are being worked on.
- We have a holistic, very robust process for choosing, reviewing, piloting, and optimizing relevant services, tool sets, and approaches.

## **17. How does your organization protect itself from threats to its network, systems, applications, and data?**

We centrally and comprehensively manage threat protection using digital tools that meet current needs as well as anticipated future needs. There is seamless integration and strong support. Staff members are experts in the system, it is treated as a strategic asset, and our nimble approach enables us to make the most of new features and be responsive to changes in needs or available tools.

- A threat protection team manages and coordinates threat protection strategy and implementation and makes sure this is compatible with incident response, business continuity, and disaster recovery plans.
- Our network has a custom-configured, managed firewall that we keep up to date. Our computers have custom-configured personal firewalls, as well as up-to-date antivirus and malware removal software.

- Threat protection tools integrate completely with network monitoring and endpoint management systems and tools.
- In addition to a layer of security to monitor access to cloud-based systems, there may also be an intrusion prevention system that works with the above-mentioned systems.
- Training, support, and documentation on threat protection are robust. We give staff members opportunities to do advanced training, experiment with new features and tools, and provide input to improve system use.
- Leadership clearly prioritizes threat protection and understands its strategic importance to current as well as future activities.
- We have a holistic, very robust process for choosing, reviewing, piloting, and optimizing tool sets and approaches.

**18. How does your organization assess its network, systems, applications, and data for vulnerabilities that could be exploited in a cyberattack and address those vulnerabilities?**

We have a comprehensive, centralized approach to vulnerability assessment and remediation, using a vulnerability management system. Staff members are well trained, processes and support are strong, and this technology aligns with our overall strategy.

- Our vulnerability assessment and remediation team manages and coordinates vulnerability assessments, remediation strategies, and implementation and makes sure this is compatible with incident response, business continuity, and disaster recovery plans.
- We have capacity, including technical support and funding, to remediate vulnerabilities whenever they are uncovered.
- We use a standard vulnerability management system for scanning, evaluating, and reporting potential vulnerabilities in network, systems, applications, and data assets.
- The vulnerability management system has some integration with network monitoring and endpoint management systems and tools.
- A complete IT asset inventory, which is periodically updated, is available as a baseline for vulnerability assessments.
- Strong training, support, and documentation enable staff members to make full use of the system, including advanced features.
- Leadership seems to prioritize this type of technology and understand its strategic importance to current activities.
- We have a formal, robust process for choosing and periodically reviewing tool sets and improving how we use them.

**19. How does your organization maintain the software it uses to provide security for its network, systems, applications, and data?**

We use a comprehensive patch management system that meets current needs and integrates with other key systems. Staff members are well trained, processes and support are strong, and this technology aligns with our overall strategy.

- We use a patch management system to manage security software maintenance. The system contains an inventory of all security software installed on personal devices (for example, laptops) and network devices (for example, servers, firewall, router).
- There is some integration with other systems, such as hardware and software asset tracking, endpoint management, and remote device management.
- Strong training, support, and documentation enable staff members to make full use of the system, including advanced features.
- Leadership seems to prioritize this type of technology and understand its strategic importance to current activities.
- We have a formal, robust process for choosing and periodically reviewing tool sets and improving how we use them.

**20. How does your organization teach your staff to recognize and counteract cybersecurity threats?**

We provide some cybersecurity awareness or training resources, but there is no standard or routine processes or training.

- An internal person provides some training or cybersecurity tips to our staff occasionally.
- We provide some resources on an ad hoc basis, such as circulating an article or tip sheet, but we do not have formal processes.
- We allocate funds and time to cybersecurity training if an individual or department requests it.
- We don't know where most of our problem areas are.