



Marco de competencias digitales para el Tercer Sector Social



Funded by
the European Union

EU3Digital



Marco de competencias digitales para el Tercer Sector Social

Contenido

Autoría: Carol Jacklin-Jarvis
Tot Foster
James Rees
Kay Logan

Diseño: Ana Emília Martins

Colaboraciones:

ESLIDER Portugal
The Open University
Asociación Bienestar y Desarrollo ABD
The University of Porto
Dkolektiv
Euclid Network

Gracias a los/as compañeros/as del proyecto por su experiencia en la materia, sus consejos y sus valiosos comentarios. Los/as compañeros/as de EU3Digital son:

Ana Gonçalves Pereira,
Cat Ainsworth,
Diederick Van Der Wijk,
Francesca Di Concetto,
Marta Hauser,
Miguel Neiva,
Victor Capdevila,
Wouter Tebbens

Última revisión: Junio 2022



Glosario

Competencia:

conocimiento, habilidades y actitudes llevadas a cabo en el ámbito digital.

DigComp:

Marco de Competencias Digitales para la ciudadanía europea.

Digitalización:

el proceso mediante el cual las organizaciones hacen uso de tecnologías digitales para respaldar las funciones organizativas y las futuras misiones.

Cultura Digital:

la relación entre humanos y tecnología, informada por los valores y la misión. La cultura digital se desarrolla y nutre de manera individual, en equipo y por sistemas de nivel.

Madurez Digital:

el desarrollo de la capacidad digital y la adopción de herramientas y modelos que permitan a la organización estar preparada para responder de manera continua a un ambiente digital evolutivo.

Inclusión:

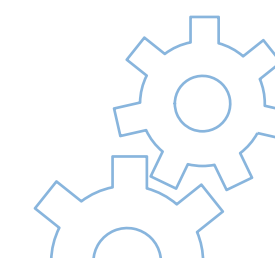
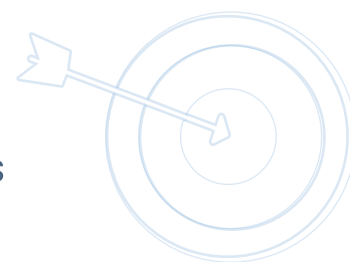
compromiso proactivo de las partes interesadas con diferentes experiencias, trasfondos y características.

Liderazgo:

indica la visión, estrategia, el compromiso de las partes interesadas, y el impulso necesario para perseguir la digitalización en el contexto de las Organizaciones del Tercer Sector (TSO). El liderazgo es practicado por personas con posiciones formales y aquellas que no tienen esta posición formal (ex. desde arriba a abajo y desde abajo a arriba). EU3 Digital constuye desde el conocimiento del proyecto anterior EU3Leader ([EU3Leader - Euclid Network](#))

Partes interesadas:

cualquier persona o grupo de personas involucradas en una organización con interés de éxito. Los/as accionistas clave en la organización del tercer sector incluyen los beneficiarios de la organización, los trabajadores y trabajadoras, el personal y los/las miembros del consejo.



Resumen

Glosario	3
Resumen	4
Diagramas y tablas	5
Notas finales	40
Referencias	41
Apéndice 1: Personas entrevistadas	43
Apéndice 2: Ejemplos de prácticas y proyectos	44

1. Introducción	6
1.1. Objetivos y preguntas de la investigación	6
1.2. Resumen del informe	6
1.3. Enfoque de la investigación	7
1.4. Conclusiones principales	8
2. ¿Cuál es la diferencia en las organizaciones del tercer sector?	9
2.1. Distinción y variedad	9
2.2. Misión social	10
2.3. El voluntariado y las partes interesadas	10
2.4. Apoyo y redes del sector	11
3. Competencia digital	13
3.1. El reto de la victoria	13
3.2. Competencia, cultura y madurez	14
3.3. Digitalización, inclusión y democracia	15
3.4. Marcos de competencias existentes	16
3.4.1. DigComp	17
3.4.2. ICT4NGO	18
3.5. Construcción del marco de competencias de EU3D	18
4. Resultados de las entrevistas: cuestiones de la práctica	20
4.1. Visión general	20
4.2. Haciéndolo real	20
5. Competencias digitales para las OTS	23
5.1. Un resumen del Marco de Competencia Digital del proyecto UE3	23
5.2. Impulsores/as del marco de competencias	24
5.3. Competencias: conocimientos, habilidades y actitudes	26
5.4. Posicionamiento del Marco de Competencia Digital del proyecto UE3	32
6. Próximos pasos: El marco de competencias en la práctica	34
6.1. Desarrollo de la formación	34
6.2. Revisión y reflexión	35
6.3. Consolidación post-Covid	37
6.4. Liderazgo digital	38
6.5. Comunidades de práctica	38
7. Conclusión	39

Diagramas y tablas

»	Figura 1:	Mapa de actores de un ecosistema digital	12
»	Tabla 1:	DigComp 2.1	17
»	Tabla 2:	Temas identificados a partir de los datos de las entrevistas	21
»	Tabla 3:	Resumen del Marco de Competencia Digital del proyecto UE3	23
»	Tabla 4:	Ejemplos de la relación entre competencias e impulsores	25
»	Tabla 5:	El Marco de Competencia Digital de EU3	26
»	Figura 2:	Visualización del marco digital del UE3 en relación con DigComp y las competencias de una persona que trabaja en una OTS	33
»	Caja 1:	Reencuadrar una competencia como resultado del aprendizaje	34
»	Caja 2:	Revisión de los procesos de comunicación a través del marco	36

1. Introducción

1.1. Objetivos y preguntas de la investigación

Este informe es producto de una investigación de diecinueve meses para producir una base intelectual para el trabajo de EU3 Digital. Presenta un marco de competencias digitales que refleja las necesidades del tercer sector y a la vez hace frente a un ambiente complejo y turbulento. El informe se basa en revisiones académicas, reglamentos y prácticas literarias y en el trabajo de campo llevado a cabo por la Centro para el Liderazgo del Sector Voluntario de la Universidad Abierta del Reino Unido:

¿Qué competencias digitales son particularmente importantes para las organizaciones del tercer sector de Europa?

También empieza por abordar una segunda cuestión para informar de los recursos aprendidos para ser desarrollados en estadios futuros de EU3 Digital:

¿Cómo se nutren y desarrollan estas competencias digitales en las organizaciones del tercer sector en Europa?

1.2. Resumen del Informe

La **Sección 1** ofrece una breve descripción del enfoque y los métodos de investigación, seguida de un resumen de las principales conclusiones de la revisión bibliográfica y de la investigación empírica.

La **Sección 2** examina las características distintivas, las necesidades y el contexto de las organizaciones del tercer sector (TSO), con el fin de comprender los retos y las oportunidades digitales a los que se enfrentan.

La **Sección 3** resume la revisión bibliográfica realizada por el equipo para explorar la idea de competencia digital y las ideas relacionadas de cultura digital y madurez digital, así como su aplicación en el tercer sector. Resalta la importancia del contexto y el propósito, en forma de misión social, para entender qué competencias son más importantes para las TSO. También destaca la relación potencial entre la digitalización, la inclusión y la democracia y la importancia de esta relación para las TSO. Termina con una breve introducción a los marcos de competencias digitales existentes, incluido el marco DigComp para los ciudadanos que ha proporcionado una base a partir de la cual se ha desarrollado el marco EU3 Digital.¹

1.1. Introducción

La **Sección 4** ofrece información sobre una serie de entrevistas con informantes de toda Europa. Identifica los temas comunes de las entrevistas, destacando los retos a los que se enfrentan las TSO que tratan de desarrollarse digitalmente, a la vez que reconoce que existen puntos comunes pero también diferencias entre los distintos contextos de Europa. Las entrevistas complementan y se basan en las ideas de la literatura para iluminar las realidades de la digitalización en las TSO.

La **Sección 5** vuelve a centrarse en las competencias digitales. Presenta un marco de competencias digitales para las TSO que complementa DigComp y otros recursos existentes, como ICT4NGO². Nuestro objetivo es proporcionar un marco que se sume claramente a los recursos existentes, en lugar de reproducirlos.

La **Sección 6** concluye el informe. Se centra en cómo el marco de competencias de EU3D podría utilizarse en las redes del tercer sector y como base para desarrollar recursos y oportunidades de aprendizaje.

1.3. Abordaje de la investigación

La investigación en la que se basa este informe y el desarrollo del marco de competencias han sido realizados por un equipo del Centre for Voluntary Sector Leadership (CVSL)³ de la Open University en el Reino Unido, en nombre de las entidades socias del EU3 Digital, en cuatro etapas:

1. Una revisión de la literatura académica sobre competencia digital.
2. Una revisión más amplia de la bibliografía y los recursos de diferentes fuentes (incluidos los documentos de los responsables políticos y los profesionales) sobre el desarrollo de las competencias digitales, con especial atención a la digitalización en las organizaciones sin ánimo de lucro y centradas en la consecución de objetivos sociales.
3. Una revisión de DigComp y otros marcos de competencias existentes a la luz de las literaturas anteriores.
4. Una investigación empírica consistente en 19 entrevistas semiestructuradas con expertos de toda Europa, recomendadas por los/as socios/as o sugeridas por la revisión de la etapa 2.

Reconocemos que en la investigación se ofrecen necesariamente diferentes perspectivas, por ejemplo, las extraídas de la práctica y de la literatura

1.1. Introducción

académica; de diferentes geografías, redes y contextos organizativos; y entre los informes escritos y las opiniones expresadas en las entrevistas. Además, en un tercer sector muy diverso, es imposible abordar las necesidades específicas de cada parte. Como socio académico, hemos tamizado y dado sentido a grandes volúmenes de información y datos. Sin embargo, para sacar conclusiones pertinentes y aplicables, reconocemos que hemos hecho generalizaciones que a veces no reflejan todas las perspectivas representadas en la investigación. Además, el propio marco de competencias es un modelo que requiere flexibilidad y adaptación para satisfacer las necesidades de contextos específicos.

1.4. Resultados clave

- En el contexto posterior al Covid-19 es necesario racionalizar las herramientas y prácticas digitales adoptadas en la crisis y elaborar estrategias a largo plazo;
- Las TSO necesitan competencias digitales duras y blandas (soft y hard skills). Las habilidades "duras" son técnicas, mientras que las habilidades "blandas" toman las competencias conocidas de liderazgo y gestión (por ejemplo, la gestión del cambio) y las aplican en el ámbito digital;
- Maximizar el potencial de lo digital requiere cambios tanto en las prácticas de trabajo como en las actitudes y formas de pensar,

es decir, el desarrollo de una cultura digital;

- La participación de todas las partes interesadas en la digitalización permite tomar decisiones eficaces y satisfacer las necesidades de los/las usuarios/as;
- La digitalización puede promover la democracia y la inclusión, pero también puede exacerbar las divisiones sociales;
- Para evitar las posibles repercusiones negativas de la digitalización, las TSO deben mantener la centralidad de su misión social y, al mismo tiempo, adoptar prácticas empresariales digitales que aporten eficiencia;
- El liderazgo que empodera, reimagina y desarrolla una visión compartida tiene un papel central en el proceso de digitalización;
- Las competencias digitales que se distribuyen por toda la organización, en lugar de concentrarse en una sola persona, favorecen una digitalización sostenible y eficaz. Esto significa que no es necesario que cada individuo de una organización desarrolle toda la gama de competencias digitales;
- Las organizaciones que utilizan eficazmente sus redes existentes y crean nuevas conexiones obtienen mejores resultados que las que se digitalizan de forma aislada.

Este informe adopta un enfoque holístico para el desarrollo de un marco de competencias; considera las competencias blandas y las duras, y adopta una perspectiva a nivel organizativo (en la que se entiende que las competencias se plasman en una organización en su conjunto).

2. ¿Cuál es la diferencia en las organizaciones del tercer sector?

2.1. Distinción y variedad

Las TSO europeas son intrínsecamente diversas en cuanto a su forma organizativa, tamaño y estructura, y el término "tercer sector" funciona como un dispositivo estratégico, más que como una definición unificadora (Alcock, 2010; véase también Salamon y Sokolowski, 2018a). Además, las TSO operan en contextos locales, nacionales e internacionales con diferentes marcos legales, economías, culturas e historias. Siguiendo a Salamon y Sokolowski (2018a; 2018b), reconocemos que el término "organización del tercer sector" (TSO) incluye lo siguiente:

- i. Organizaciones sin ánimo de lucro**
- ii. Mutuas y cooperativas**
- iii. Empresas sociales**
- iv. Acciones emprendidas sin remuneración, incluido el voluntariado y los movimientos sociales**

Todas ellas representan una actividad "organizativa", aunque con diferentes niveles y tipos de estructuras y procesos formales e informales). Las actividades digitales van desde el uso básico de la informática para las funciones administrativas (véase Charity Digital Skills Report⁴)

hasta la participación en programas internacionales innovadores que utilizan avances digitales como el aprendizaje automático y los macrodatos (Gagliardi et al., 2020). En general, sin embargo, hay pruebas de que las TSO tienen dificultades para mantenerse al día con las oportunidades digitales, (Dean 2020a; Saxton y Guo 2011; Walker et al, 2020).

Aunque las TSO de diferentes contextos se enfrentan a retos distintos, hay dos tendencias generales que destacan en las dos últimas décadas:

i. La creciente profesionalización, la adopción de prácticas empresariales y la comercialización que, a su vez, está vinculada a las prácticas de financiación en un contexto caracterizado por "...la inseguridad financiera, el aumento de la competencia y la necesidad de desarrollar y demostrar una mayor eficiencia" (Simsa 2017 p13).

ii. Las necesidades sociales cambiantes y las crecientes desigualdades, puestas de manifiesto y exacerbadas por la pandemia de Covid-19. Las experiencias nacidas de la pandemia han reforzado el mensaje de que lo digital tiene el potencial de romper las barreras, ampliar el alcance y abrir la prestación de servicios, pero también han puesto de manifiesto cómo la dependencia de las herramientas digitales puede reforzar las desigualdades sociales si no se presta una atención proactiva a los problemas de acceso (véase, Dayson, 2021).

2. ¿Cuál es la diferencia en las organizaciones del tercer sector?

Podría decirse que estas dos tendencias generales captan la esencia de la vida de las organizaciones del tercer sector en las últimas décadas: un continuo equilibrio y movimiento entre los desafíos de recursos y "negocios", por un lado, y los apremiantes desafíos sociales, por el otro. La literatura revisada para este proyecto sugiere que la digitalización tiene potencial para abordar estos desafíos, tanto para aumentar la eficiencia empresarial como para cambiar la vida a través de nuevos mecanismos de participación de los usuarios, pero lograr esto no es fácil y requiere complejas habilidades y cambios culturales.

2.2. Misión social

Para los fines de este estudio, identificamos la característica clave de las TSO como su misión social o propósito público, contenido dentro de una estructura que es vinculante en su limitación de la distribución de beneficios (Enjolras et al., 2018). Esto es cierto para los pequeños grupos comunitarios, los grandes proveedores de servicios y las cooperativas. Estrechamente relacionado está el argumento de que las TSO están singularmente basadas en valores. Además, la digitalización debería promover la misión social, ya sea directamente o indirectamente, creando o liberando recursos que permitan a las TSOs servir a sus personas usuarias⁶ (a nivel individual y comunitario).

2.3. Voluntariado y las partes interesadas

Muchas TSO implican a las personas voluntarias, e incluso dependen de ellas, para la prestación de servicios y para su gobernanza. El voluntariado es una forma de "ocio serio" que implica la autoexpresión y la sociabilidad (Rochester, 2013 pp.156-158; Stebbins, 1996). Las TSO que trabajan con voluntariado se enfrentan a retos especiales para mantener el compromiso de estas partes clave, y esto está relacionado con lo digital, así como con otros elementos de la vida organizativa. La adopción de herramientas digitales debe gestionarse cuidadosamente para garantizar que no añaden complejidad de forma que inclinen la balanza de forma desfavorable entre los costes y las recompensas de las personas voluntarias. El estudio sobre el transporte comunitario de Walker et al. (2020) destaca la importancia de atender las necesidades sociales de interacción humana de los/as voluntarios/as, incluso a costa de renunciar a la eficiencia generada por las herramientas digitales.

El mapa de las partes interesadas de la figura 1 ofrece un ejemplo para ilustrar esto, pero en la práctica se complica aún más. Por ejemplo, los/as usuarios/as de los servicios suelen actuar como personas voluntarias; el personal empleado rinde cuentas a las juntas de voluntariado, que a su vez son responsables de la gobernanza; y los/as voluntarios/as suelen participar

2. ¿Cuál es la diferencia en las organizaciones del tercer sector?

en otros proyectos sociales y comunitarios, lo que conlleva complejas motivaciones, responsabilidades y pautas de compromiso.

Obsérvese que el diagrama es una ilustración de la participación de las partes interesadas y que el mapa será diferente para cada TSO. Sin embargo, ilustra lo amplio y complejo que puede ser el compromiso y la importancia de garantizar que haya cierta coherencia entre las partes interesadas externas e internas a la hora de desarrollar una estrategia digital. Por ejemplo, los/as financiadores/as y comisionistas pueden apoyar y reforzar una estrategia digital, o amenazar esa estrategia a través de su disposición a financiar herramientas digitales y formación.

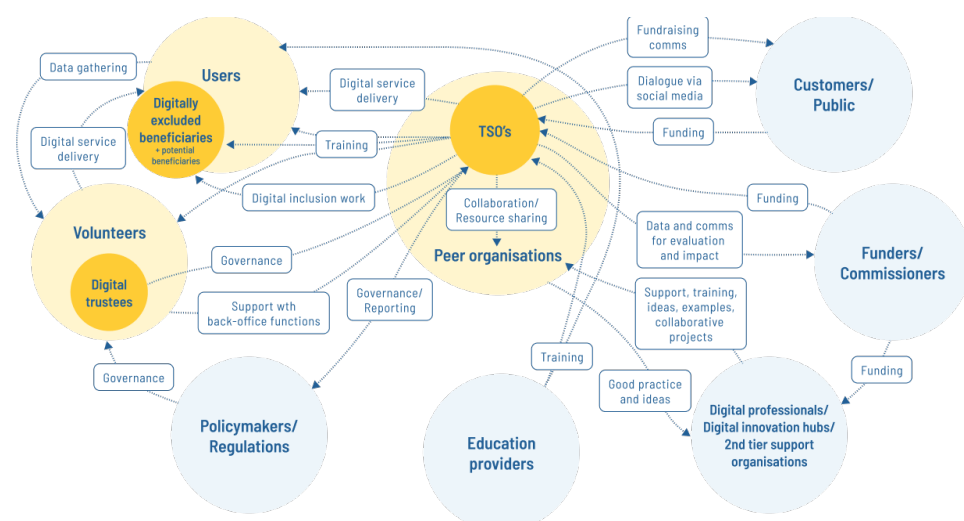


Figura 1: Mapa de las partes interesadas de un ecosistema digital

La introducción de nuevas herramientas y prácticas digitales es, por tanto, un problema para las partes interesadas dentro y fuera de la organización, pero también en todo el sistema y las redes en las que una organización está integrada.

2.4. Apoyo y redes del sector

Las redes de apoyo, las organizaciones externas y los mecanismos de apoyo entre pares suelen mejorar la adopción efectiva de prácticas digitales y el desarrollo de habilidades, y existen diferencias significativas en la disponibilidad y la capacidad de las redes o los "ecosistemas" para apoyar el trabajo de las OTS en diferentes partes de Europa. Aunque esta investigación no identifica estas diferencias en detalle, sí detecta una amplia lista de recursos de aprendizaje y otros recursos gratuitos o de bajo coste disponibles en línea en inglés⁷. Además, el resultado intelectual 4 proporcionará una amplia guía de las herramientas digitales actuales. Animamos a las redes existentes a que faciliten el acceso a estos recursos mediante la señalización y la divulgación. Esto se sumará a la nueva formación desarrollada por el partenariado EU3 Digital como resultado intelectual 2.



Consulta el "Mapa de partes interesadas de un ecosistema digital" ampliado en la página siguiente

3. Competencia digital

3.1. El reto de la victoria

La bibliografía sostiene que las herramientas y prácticas digitales tienen un enorme potencial para las TSO, pero también señala que es difícil conseguirlo. Walker et al. (2020, p. 70) reconocen las oportunidades, pero también los retos a los que se enfrentan las pequeñas TSO locales en su lucha por adaptar las formas de trabajo para beneficiarse de las nuevas tecnologías, a la vez que llevan consigo a sus grupos de interés:

“¿Cómo podemos pensar en la relación entre las OSVC (Organizaciones del Sector Voluntario y Comunitario) y lo digital de manera diferente, para que los beneficios de la adopción de lo digital puedan ser realizados y las amenazas e incertidumbres minimizadas?”

Para las organizaciones que ya han realizado avances digitales, existen otros retos, como el de tomar pequeñas innovaciones y ampliarlas en toda la organización y más allá. Esto es importante a gran escala, porque la ampliación de pequeñas innovaciones puede tener un impacto social significativo:

“Los grandes retos para la UE son cómo facilitar la aparición y evolución de innovaciones radicales a pequeña escala que impliquen tecnología digital, pero quizás lo más importante es cómo crear las condiciones para que las realmente potentes lleguen a escala”. (Bria 2015, p6)

Estas preocupaciones apuntan a una pregunta subyacente: "¿a qué propósito(s) sirven las competencias digitales en las TSO?". Para los/as ciudadanos/as, las competencias digitales les permiten conectarse en un mundo que cambia rápidamente, aumentando potencialmente el bienestar social y económico y permitiendo la participación en las estructuras sociales y el proceso democrático. Para los responsables políticos y las organizaciones de segundo nivel (es decir, las que prestan servicios y apoyo a otras organizaciones), los marcos de competencias proporcionan una estructura para el desarrollo de políticas. Para las organizaciones, las competencias digitales, cuando se combinan eficazmente, aumentan la capacidad, la eficacia y la eficiencia para alcanzar los objetivos de la organización. En este informe, y en el marco de competencias introducido en la sección 5, abordamos especialmente este nivel organizativo. En términos generales, la digitalización y el uso de las competencias digitales deben promover la misión de una TSO, ya sea que esa misión se centre en una comunidad local o en un grupo de interés, en un enfoque cooperativo de un problema compartido o en un cambio social a gran escala.

3. Competencia digital

3.2. Competencia, cultura y madurez

En esta sección del informe se presentan las ideas clave sobre la digitalización identificadas en la bibliografía que sirven de base para el desarrollo del marco, en particular la competencia digital, la cultura digital y la madurez digital. A pesar de la prevalencia de estos términos en la literatura, hay poca consistencia en su definición. Sin embargo, a continuación se describe cómo se utilizan en este informe.

‘Competencia digital’ Las competencias incluyen conocimientos, habilidades y actitudes (Pérez-Escoda, 2019) y se desarrollan como resultado del aprendizaje, la formación y la práctica (Ferreira et al, 2015; Ilomaki et al, 2014; Porat, Blau & Barak, 2018). Además, las competencias incluyen tanto conocimientos y habilidades "duras" o técnicas (por ejemplo, para utilizar aplicaciones de medios sociales) como conocimientos, habilidades y actitudes más blandas. Por ejemplo, Van Laar et al. (2020) identifican:

- Habilidades digitales de información – buscar, evaluar y organizar la información en entornos digitales.
- Habilidades digitales de comunicación – compartir ideas, construir relaciones e interactuar a través de herramientas digitales.
- Habilidades digitales de colaboración – gestionar las interdependencias para lograr un objetivo común con el apoyo de la tecnología.

- Habilidades digitales de pensamiento crítico – evaluar críticamente, filtrar, identificar prejuicios y perspectivas
- Capacidades digitales creativas – producir y compartir contenidos de nuevas formas, incluidos los generados por los/as usuarios/as
- Competencias digitales de resolución de problemas – encontrar múltiples soluciones, resolver problemas, conectar información y transferir conocimientos a nuevas situaciones y a través de nuevos medios.

Las competencias identificadas por Van Laar et al. se refieren a los conocimientos, las habilidades y las actitudes de una persona; estas últimas incluyen la confianza, la creatividad y la voluntad de comprometerse con las nuevas herramientas digitales. Sin embargo, en un contexto organizativo, es importante considerar las prácticas de la organización en su conjunto. Esto evita la dependencia excesiva de una persona competente y contribuye al desarrollo de una cultura digital compartida.

‘Cultura digital’ La cultura suele definirse simplemente como "la forma en que hacemos las cosas por aquí". Hoe (2019) resume la idea de la cultura digital en términos de las cinco disciplinas de la Organización de Aprendizaje de Senge: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. La capacidad de "desarrollar una mentalidad digital como parte de la cultura digital de una organización" es fundamental si las organizaciones quieren "mantenerse a la vanguardia" (Hoe, 2019 p. 61). En otras palabras, para seguir siendo sostenible en un entorno

3. Competencia digital

competitivo, es importante reimaginar lo que es posible a través de la digitalización. Sin embargo, este potencial sólo se alcanza plenamente en una organización cuando esta reimaginación se comparte, integrándose en la cultura organizativa y en las interacciones cotidianas, en lugar de ser la visión de un solo individuo.

La **'madurez digital'** describe el desarrollo continuo de la capacidad digital y la adopción de herramientas y modelos para que una organización esté preparada para responder al entorno digital en continua evolución. Beulen (2021; p. 70) caracteriza a las organizaciones con madurez digital como organizaciones que viven y respiran lo digital hasta tal punto que se convierte en parte de su identidad. La madurez digital no es entonces un punto fijo, sino que implica la apertura al aprendizaje continuo (Pérez-Escoda 2019).

Las competencias digitales son tanto "duras" (técnicas) como "blandas", siendo estas últimas las que toman las competencias conocidas de liderazgo y gestión. Además, en un contexto organizativo, no es suficiente centrarse en las competencias digitales de los individuos, sin prestar también atención a las ideas de cultura digital y madurez digital, que ponen de relieve la importancia de las formas compartidas de pensar y hacer a nivel organizativo. Esto incluye considerar cómo las competencias individuales contribuyen al crecimiento de la visión compartida, el compromiso de las partes interesadas y el desarrollo de conocimientos y habilidades en toda la organización para lograr su misión, pero también ver cómo las competencias se distribuyen

en una organización. En resumen, este enfoque permite a una organización replantearse las posibilidades digitales.

3.3. Digitalización, inclusión y democracia

La digitalización tiene el potencial de cambiar las dinámicas desiguales entre el profesional y la ciudadanía y entre los/as socio/as que colaboran con recursos desiguales. A largo plazo, la adopción de herramientas digitales puede contribuir a la creación de modelos de compromiso más inclusivos y democráticos en las organizaciones, las comunidades y la sociedad. Este potencial es atractivo para las TSO en la medida en que persiguen una misión social que incluye el compromiso con la participación, la igualdad y los valores inclusivos. Los procesos de digitalización crean múltiples oportunidades para replantear las relaciones con las partes interesadas al permitir un compromiso más igualitario con y entre los/as profesionales, los/as cliente/as, los/as usuarios de los servicios, las comunidades y los/as ciudadanos/as (Chiappero-Martinetti et al 2017; Schreieck et al 2017). Kaletka y Pelka (2015) ofrecen pruebas de que los innovadores sociales pueden empoderar a la ciudadanía excluida digitalmente ofreciendo espacios de colaboración y aprendizaje intergeneracional basado en la comunidad. Selander y Jarvenpaa (2016) examinan la acción colectiva a través de los medios sociales.

3. Competencia digital

Las comunicaciones en línea pueden fortalecer las relaciones, movilizar a los/as partidarios/as y fomentar el diálogo (por ejemplo, Lucas, 2017), comunicando "con" en lugar de "a" un público (Olinski y Szamrowski, 2020). Los medios de comunicación social proporcionan nuevas formas de involucrar a las partes interesadas y ofrecen nuevas oportunidades para la promoción y el activismo, aunque estas herramientas no se están utilizando para estos fines con la frecuencia o la eficacia que podrían ser (Burger, 2015, Guo y Saxton, 2014; Patel y Weberling McKeever, 2014).

Así pues, la adopción de herramientas digitales de forma eficaz puede ampliar el alcance, hacer participar a las comunidades de nuevas formas y proporcionar mecanismos de inclusión. Sin embargo, la relación entre lo digital y la inclusión es compleja, y las desigualdades no se resuelven simplemente con el suministro de recursos digitales (Warschauer, 2004). Lo más evidente es que el personal debe tener las aptitudes, el compromiso y la confianza necesarios para comprometerse de forma creativa y significativa con los usuarios y las comunidades a través de las herramientas digitales. Además, las organizaciones necesitan una combinación de recursos, humanos y digitales, pero también una estrategia para utilizar eficazmente esta combinación (Burt 2003). Sin esta combinación, las TSO que trasladan sus procesos y actividades al ámbito digital corren el riesgo de alienar a los/as voluntarios/as y usuarios/as y perpetuar las divisiones sociales.

En resumen, un marco de competencias digitales que aborde un contexto de cambio social y justicia social incluirá competencias que permitan a las personas y a las organizaciones adoptar herramientas y desarrollar prácticas y estrategias que sean inclusivas, que involucren a los usuarios de los servicios y que cambien las desigualdades, en lugar de verse arrastrados a perpetuar o aumentar una creciente brecha digital.

3.4. Marcos de competencia existentes

Existen muchos marcos de competencia y madurez digital. Los marcos suelen centrarse en el desarrollo -cómo avanzar- y en la práctica -cómo trabajar de forma más inteligente-. La mayoría consideran las competencias del individuo, pero unos pocos, como DigCompOrg, se refieren a las organizaciones. Los más importantes para este estudio son los marcos de competencias digitales DigComp y ICT4NGO. Estos recursos clave tienen elementos que se solapan con el EU3D, por lo que nos hemos esforzado en complementar, más que en duplicar, este trabajo, sobre todo haciendo hincapié en el liderazgo y la cultura digital de la organización, que no aparece en gran medida en ninguno de estos marcos. Animamos a los lectores a consultar tanto DigComp como el informe ICT4NGO junto con el marco digital de EU3D.

3.4.1. DigComp

El Marco Europeo de Competencias Digitales para los Ciudadanos (DigComp) es el marco de la Unión Europea para identificar y desarrollar las competencias digitales individuales de la ciudadanía. El marco DigComp permite a los/as ciudadanos/as evaluar y supervisar las competencias digitales, y a los/as responsables políticos y a los/as educadores planificar y elaborar planes de estudio para desarrollar esas competencias. En su iteración más reciente, DigComp 2.1 (Carretero et al 2017), incluye cinco áreas de competencia, cada una de ellas con descriptores clave (véase el cuadro 1 a continuación):

Área de competencia 1	Alfabetización en información y datos
1.1.	Navegar, buscar y filtrar datos, información y contenidos digitales
1.2.	Evaluar datos, información y contenidos digitales
1.3.	Gestionar datos, información y contenidos digitales
Área de competencia 2	Comunicación y colaboración
2.1.	Interactuar a través de las tecnologías digitales
2.2.	Compartir a través de las tecnologías digitales
2.3.	Involucrar a la ciudadanía a través de las tecnologías digitales
2.4.	Colaborar con las tecnologías digitales
2.5.	Normas de educación en Internet
2.6.	Gestionar la identidad digital

Área de competencia 3	Creación de contenidos digitales
3.1.	Desarrollar contenidos digitales
3.2.	Integrar y reelaborar contenidos digitales
3.3.	Derechos de autor y licencias
3.4.	Programación
Área de competencia 4	Seguridad
4.1.	Proteger los dispositivos
4.2.	Proteger los datos personales y la privacidad
4.3.	Protección de la salud y el bienestar
4.4.	Protección del medio ambiente
Área de competencia 5	Resolución de problemas
5.1.	Resolver problemas técnicos
5.2.	Identificar las necesidades y las respuestas tecnológicas
5.3.	Utilización creativa de las tecnologías digitales
5.4.	Identificar las carencias de la competencia digital

3. Competencia digital

DigComp ha proporcionado la base para el desarrollo de múltiples marcos de competencias adaptados a una variedad de contextos específicos, incluyendo aquellos que adaptan las competencias individuales anteriores a los contextos organizativos, entre ellos DigCompOrg¹⁰. El Marco de Competencias Digitales de la UE3 se basa en DigComp para reflejar el contexto y el propósito específicos de las TSO, sin dejar de ser lo suficientemente amplio como para ser relevante en toda la diversidad de esas organizaciones.

3.4.2. ICT4NGO

ICT4NGO, dirigido por TechSoup creado en 2016 comprende un estándar de evaluación de competencias para las ONG europeas y también incluye una guía para personas y formadores/as socialmente activos en este ámbito¹¹. ICT4NGO ofrece una estructura a través de la cual entender las competencias relacionadas principalmente con el trabajo con herramientas digitales en las TSO. Las competencias se agrupan en cinco apartados:

- Hardware, infraestructura y resolución de problemas
- Procesamiento de datos e información
- Gestión, administración y finanzas
- Comunicaciones, marketing y relaciones públicas
- Seguridad informática

EU3D se basa en ICT4NGO para incluir otras competencias más blandas sugeridas a través de la investigación y para desarrollar la cultura digital.

3.5. Construyendo el marco de las competencias EU3D

La amplia revisión¹² realizada para este proyecto reforzó la importancia de reflejar las necesidades particulares del tercer sector en los marcos y la formación para desarrollar la competencia, la cultura y la madurez digitales. Esto ha puesto de relieve cuestiones clave que deben tenerse en cuenta en un nuevo marco de competencia digital para las TSO que complemente, en lugar de sustituir o duplicar, los marcos existentes, como se resume aquí:

1. El contexto del tercer sector para el desarrollo y la práctica de las competencias es -principalmente- organizativo.
2. El propósito del desarrollo de competencias en el tercer sector es, en última instancia, la consecución de la misión social, a través de objetivos internos como el aumento de la eficiencia, la eficacia y la capacidad, y el desarrollo y mantenimiento de las relaciones con las partes interesadas
3. El potencial de la tecnología digital para involucrar a la ciudadanía, los/as usuarios/as de los servicios y las comunidades en formas nuevas y más democráticas se alinea con los objetivos y valores del tercer sector en materia de justicia social e inclusión. Sin embargo, también existe el reto de garantizar que la "brecha digital" se minimice y no se amplíe.

3. Competencia digital

4. Las TSO se gobiernan y financian a través de estructuras y procesos que difieren de otros contextos organizativos, incluyendo la participación de voluntarios. Tienen relaciones complejas y ambiguas con las partes interesadas. El liderazgo tiene un papel importante a la hora de aunar la visión, el compromiso de las partes interesadas y el enfoque en los valores que permite la digitalización para promover la misión social.
5. Las organizaciones de la sociedad civil adoptan formas organizativas muy diferentes, como los grupos comunitarios informales, las cooperativas, las grandes empresas nacionales e internacionales y las pequeñas y medianas organizaciones que componen gran parte del sector. Estas últimas incluyen organizaciones benéficas y empresas sociales. Este informe se centra especialmente en las necesidades de las organizaciones medianas y pequeñas, reconociendo los retos a los que se enfrentan en términos de recursos limitados y el consiguiente acceso limitado a la formación y el desarrollo profesional. Además, nuestra investigación indica que estas son las organizaciones que tienen un mayor recorrido para alcanzar la madurez digital y que es aquí donde se encuentra el potencial para obtener mayores beneficios. Sin embargo, muchas de las conclusiones se aplican a otras organizaciones cuya misión social es un elemento central de su identidad.

A pesar de estas observaciones, la literatura ofrece una visión limitada de cómo la misión social de las TSO puede ser promovida a través del desarrollo de competencias digitales y el consiguiente desarrollo de las TSO y su misión. En la sección siguiente, presentamos los resultados de las entrevistas con informantes de toda Europa con experiencia en el apoyo al desarrollo digital de las TSO. Estas entrevistas ponen luz en las ideas de la literatura y ofrecen una visión más detallada de la práctica diaria.

4. Resultados de las entrevistas: problemáticas en la práctica

4.1. Contexto

En esta sección se presentan los resultados de las entrevistas con personas expertas identificadas por los/as socio/as del EU3D y a través de la revisión de los/as autores/as sobre el terreno. Las conversaciones subrayan las conclusiones clave de la revisión bibliográfica con datos de informantes con experiencia en el apoyo a múltiples TSO en toda Europa. Las personas entrevistadas afirmaron que la digitalización sirve a un fin mayor: ampliar el alcance y el impacto y marcar la diferencia en la vida de las personas, pero un objetivo intermedio es el bienestar de la propia organización. La naturaleza del reto queda ilustrada en las dos citas siguientes:

“las organizaciones de la economía social deben entrar en la transformación digital para ganar en eficiencia, para mantenerse en la página, para llegar a más beneficiarios/as”. (Entrevistado 11) ”

“...lo digital en sí mismo, es algo muy árido...; se convierte en algo importante cuando podemos verlo en el contexto de lo que esto puede aportar a la vida de otras personas, por lo que se convierte en algo más humano y también agradable”. (Entrevistado 12) ”

Las personas entrevistadas confirmaron que muchas TSO van a la cola de las organizaciones comerciales en su adopción de la tecnología digital. Las dificultades incluyen la obtención de recursos: inversión, hardware, software, apoyo y recursos humanos, pero las barreras también pueden ser culturales. Las personas informantes señalaron la adopción de herramientas digitales durante los cierres de Covid-19, pero reflejaron que esto significaba que las TSO habían adoptado herramientas como respuesta a las circunstancias, más que como resultado de un proceso de planificación estratégica proactiva. Además, no existían necesariamente estructuras que permitieran a las organizaciones reflexionar y continuar el desarrollo del periodo Covid-19.

4.2. Haciéndolo posible

Los temas de las entrevistas ofrecieron una visión más detallada de los retos, el potencial y las formas de trabajar que permiten la digitalización en una TSO. En lugar de centrarse únicamente en la competencia técnica individual, las personas entrevistadas destacaron la importancia de las relaciones y las redes, y la distribución (a menudo desigual) de las competencias en una organización. Señalaron la importancia de las habilidades más blandas, incluyendo la creación de confianza, el desarrollo de una visión de lo que se puede lograr a través de la digitalización, y la incorporación de todo el mundo.

4. Resultados de las entrevistas: problemáticas en la práctica

En el cuadro 2 se resumen los temas relacionados con las competencias digitales.

Temas de los datos de las entrevistas:



- Racionalizar e integrar las herramientas existentes
- Identificar y adquirir las herramientas adecuadas al contexto
- Buscar la eficiencia organizativa
- Analizar los datos con eficacia
- Ponerse al día con la seguridad y la protección
- Desarrollar una visión y una estrategia a largo plazo
- Gestionar el cambio continuo
- Desarrollar la conciencia de las posibilidades digitales
- Desarrollar una "mentalidad" holística: lo digital como trabajo fundamental
- Atraer, motivar y dar confianza a las partes interesadas
- Potenciar las ideas e iniciativas ascendentes
- Capacitar a un campeón digital dentro de la organización
- Comprender cómo poner en práctica la formación en el contexto específico de la organización
- Saber cuándo y dónde buscar ayuda o externalizar
- Desarrollar las habilidades de investigación de "los/as usuarios/as"
- Evaluar las posibilidades de prestación de servicios digitales
- Seguir y comprender el impacto de las decisiones e inversiones
- Comprender las limitaciones de la digitalización
- Comprender los riesgos de la digitalización
- Buscar la inclusión digital del personal, los/as voluntarios/as y los/as beneficiarios/as
- Establecer una red de contactos con compañeros/as y organizaciones tecnológicas
- Construir una comunidad de conocimiento
- Entender las tendencias y el potencial de las nuevas tecnologías

Tabla 2: Temas identificados a partir de los datos de las entrevistas

4. Resultados de las entrevistas: problemáticas en la práctica

Estos temas tienen implicaciones para reflexionar sobre qué áreas de competencia digital son más importantes para las TSO y por qué. Otros temas de los datos de las entrevistas se refieren a la importancia de "alimentar" el cambio, desarrollando un conjunto básico de habilidades para todos los miembros de una organización, mientras se distribuyen habilidades y conocimientos de mayor nivel de forma continua, en lugar de un único punto de transformación. Esto se basa en una distinción entre los conocimientos y habilidades digitales básicos que representan el mínimo para una organización, y los conocimientos y habilidades de más alto nivel. Los primeros son necesarios para la mayoría de las personas de una organización si se quiere que un sistema digital funcione, los segundos son habilidades y conocimientos que en las grandes organizaciones serán competencia de los/as especialistas digitales. Sin embargo, las organizaciones apoyadas y asesoradas por nuestros/as entrevistados/as rara vez contaban con estos especialistas.

Para muchas organizaciones, avanzar en el proceso de digitalización implica un cambio cultural: visionar, comprender y reimaginar lo que es posible, así como evaluar y cribar las herramientas y los recursos disponibles para seleccionar los que son adecuados para la organización, su contexto y su misión.

Por un lado, este cambio cultural se hace posible gracias a la labor estratégica y la habilitación de los/as líderes posicionales (directivos/as, miembros del consejo de administración); por otro lado, los conocimientos, la creatividad y la confianza que contribuyen al cambio cultural pueden proceder de cualquier parte de la organización. En otras palabras, el liderazgo digital puede ser descendente o ascendente. En cualquier caso, el éxito de la digitalización es un proceso que funciona mejor cuando involucra a todas las partes interesadas, incluso los/as usuarios/as de los servicios y los voluntarios cuando sea pertinente.

5. Competencias digitales para TSO

5.1. Un resumen de las Competencias Digitales de EU3

El marco de competencias digitales del UE3 consta de cinco áreas de competencia y veintidós competencias, como se resume en el cuadro 3

1	Herramientas digitales
1.1.	Identificar las necesidades y funciones digitales de la organización
1.2.	Identificar, evaluar, adquirir y mantener el hardware y el software adecuados
1.3.	Recopilar, gestionar y analizar datos para promover la misión social
1.4.	Seguir y actuar sobre las posibles repercusiones de las herramientas actuales y futuras
2	Eficacia operativa
2.1.	Establecer una infraestructura coherente mediante la integración y la racionalización
2.2.	Saber cuándo y cómo externalizar
2.3.	Formar a las partes interesadas para que la infraestructura digital funcione eficazmente
2.4.	Evaluar y supervisar la eficiencia y la sostenibilidad de la infraestructura digital
2.5.	Garantizar la seguridad de las infraestructuras, los datos y las partes interesadas

3	Cultura organizativa y liderazgo
3.1.	Desarrollar una visión y una estrategia sostenibles a largo plazo para lo digital
3.2.	Identificar, evaluar, adquirir y mantener el hardware y el software adecuados
3.3.	Recopilar, gestionar y analizar datos para promover la misión social
3.4.	Explorar la prestación de servicios digitales
3.5.	Apoyar la confianza digital y el aprendizaje continuo de todas las partes interesadas
3.6.	Establecer principios y procesos para gestionar el cambio continuo
4	Prácticas éticas
4.1.	Incluir a todos los grupos de interés en la visión y estrategia digital
4.2.	Comprender y mitigar las consecuencias negativas y los riesgos de la digitalización
4.3.	Avanzar en la inclusión digital
4.4.	Incluir criterios de responsabilidad social y medioambiental al evaluar los proveedores de servicios y las herramientas
5	Participación y conexión
5.1.	Compartir conocimiento y recursos entre iguales
5.2.	Hacer uso de las redes de conexión para explorar las posibilidades digitales
5.3.	Descubrir el amplio ecosistema y participar activamente

Tabla 3: Resumen de las Competencias Digitales de EU3

5. Competencias digitales para TSO

Para poder entender cómo funcionan estas competencias en la práctica, el Anexo 2 proporciona algunos ejemplos de organizaciones las prácticas de las cuales encarnan competencias particulares para avanzar en los objetivos, y para que las organizaciones puedan proporcionar más información en competencias específicas. (Seguiremos trabajando con los/as socios/as de EU3D para identificar más ejemplos). Además, la Sección 6 ofrece ideas para hacer este trabajo en el día a día.

5.2. Impulsores del marco de competencias

La formulación de las competencias refleja cuatro ideas clave de la investigación que actúan como motores del marco:

Misión social: Como se ha destacado en la sección 2, la singularidad de las TSO al priorizar la misión social sobre el beneficio es fundamental para la formulación de este marco.

Liderazgo: Las evidencias de la literatura y de las entrevistas indican la importancia de apoyar el desarrollo del liderazgo en el ámbito digital. Como se indica en el glosario, en este informe utilizamos el término "liderazgo" para referirnos a la visión, la estrategia, el compromiso de las partes interesadas y el impulso necesarios para hacer la digitalización en el contexto de una TSO.

El liderazgo lo ejercen tanto las personas con cargos formales (de arriba a abajo) como las que no tienen cargos formales (de abajo a arriba).

Competencias distribuidas: En las TSO pequeñas y medianas no es posible que todas las partes interesadas sean competentes en todos los aspectos de lo digital. El marco incluye un conjunto de competencias que pueden distribuirse por toda la organización. Además, las competencias pueden distribuirse en el ecosistema más amplio del que forma parte la organización. Este ecosistema puede proporcionar competencias y apoyo para el desarrollo digital que, por tanto, no es necesario reproducir en cada organización.

Aprendizaje continuo: El marco pretende fomentar el aprendizaje continuo como característica de la madurez digital que permite a una organización responder a la rápida evolución de las circunstancias, incluido el desarrollo de nuevas tecnologías. Por lo tanto, el propio marco no nombra herramientas, ya que éstas corren el riesgo de quedar desfasadas en el futuro. Sin embargo, en otros informes del EU3 se enumeran las herramientas que son especialmente útiles en este momento.

Además, la formulación del marco está estrechamente relacionada con los datos sobre las prácticas, los obstáculos y los facilitadores de la digitalización que surgieron de la investigación basada en entrevistas.

Para ilustrar el modo en que estos factores confluyen en la formulación de las competencias, la siguiente tabla ofrece una breve explicación de una competencia en cada área¹³.

1	Herramientas digitales	
1.1.	Identificar, evaluar, adquirir y mantener el hardware y el software adecuados	A menudo se seleccionan herramientas porque son corrientes, ya conocidas, convenientes o de bajo coste. En ocasiones, estos no son necesariamente los mejores criterios de selección de herramientas; un proceso sistematizado de adquisición de recursos digitales puede conducir a un mejor resultado. Se aconseja a las organizaciones del tercer sector que inviertan en herramientas basadas en la nube.
2	Eficacia operativa	
2.5.	Garantizar la seguridad de las infraestructuras, los datos y las partes interesadas	Hay indicios de que muchas organizaciones del tercer sector no están dando prioridad a la seguridad, aunque cualquier infracción catastrófica podría ser económicamente ruinosa y su reputación, desastrosa. Las organizaciones del tercer sector que trabajan con personas vulnerabilizadas tienen una responsabilidad especial de proteger a los usuarios.
3	Cultura organizativa y liderazgo	
3.2.	Permitir y potenciar la creatividad ascendente y fomentar la innovación	Las personas que trabajan cara a cara con los beneficiarios, los clientes o los usuarios tienen un gran conocimiento de las áreas en las que los sistemas digitales pueden tener un impacto positivo en la misión social. Sus experiencias, conocimientos e ideas pueden añadir valor a la toma de decisiones digitales. Los nativos digitales también tienen mucho que ofrecer, pero los más jóvenes pueden estar en la parte baja de la jerarquía organizativa. Potenciar estas voces puede introducir nuevas ideas digitales.
4	Prácticas éticas	
4.2.	Comprender y mitigar las consecuencias negativas y los riesgos de la digitalización	La digitalización puede tener efectos tanto negativos como positivos: quizás menos puestos de trabajo, abandono de voluntarios, imposibilidad de seguir trabajando, exclusión de potenciales beneficiarios. Las organizaciones deben ser conscientes y mitigar estos impactos negativos.
5	Participación y conexión	
5.1.	Compartir conocimiento y recursos entre iguales	Las pequeñas organizaciones del tercer sector no suelen tener la capacidad o los fondos necesarios para dotarse de los conocimientos y recursos digitales que necesitan. En un nivel básico, compartir información, conocimientos y recursos con los compañeros es beneficioso para todos, pero si las organizaciones pueden formar una comunidad digital que se apoye, su poder de acción también se verá reforzado.

5.3. Competencias: conocimiento, habilidades y aptitudes

En el apartado 3 del informe se señala que las competencias incluyen conocimientos, habilidades y actitudes. Hemos desglosado cada

competencia en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. Esto comprende el marco de competencias completo del EU3D.

1 Herramientas digitales				
	Competencia	Conocimiento	Habilidades	Aptitudes
1.1.	Identificar las necesidades y funciones digitales de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Métodos utilizados para llevar a cabo la investigación Estructura organizativa, funciones y flujos de trabajo internos 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación Reunir información de diversas fuentes 	<ul style="list-style-type: none"> Voluntad de implicar a todas las partes interesadas
1.2.	Identificar, evaluar, adquirir y mantener el hardware y el software adecuados	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas disponibles La aplicación de las herramientas digitales a las necesidades y funciones de la organización Proveedores y socios potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el beneficio frente al coste (incluidos los costes ocultos) Gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Disposición a invertir en lo digital Enfoque prospectivo Curiosidad - para descubrir lo que aún se desconoce Apertura a nuevas formas de obtener herramientas, incluidas las de código abierto, sin código y gratuitas
1.3.	Recopilar, gestionar y analizar datos para promover la misión social	<ul style="list-style-type: none"> Leyes de protección de datos Evaluación de la fiabilidad de los datos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión práctica de los datos (véase el área 2 de ICT4NGO) 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación para la toma de decisiones basada en datos
1.4.	Seguir y actuar sobre las posibles repercusiones de las herramientas actuales y futuras	<ul style="list-style-type: none"> Estar al día con los desarrollos en el horizonte digital - lo que es referido por ICT4NGO como la próxima "gran cosa"; actualmente AI, big data y blockchain Beneficios potenciales para la organización y su misión social Potencial de disrupción 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación Difundir el conocimiento de las posibilidades futuras en toda la organización para estimular las ideas creativas Acción oportuna basada en ese conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución para ser proactivo además de reactivo Respeto y potenciación del conocimiento ascendente Priorización de la inversión digital a largo plazo

2 Eficacia operativa				
	Competencia	Conocimiento	Habilidades	Aptitudes
2.1.	Establecer una infraestructura coherente y eficiente mediante la integración y la racionalización	<ul style="list-style-type: none"> Transformación digital Conseguir la ayuda necesaria Comunicarse bien con las partes interesadas Inspirar confianza digital en toda la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura al cambio Impulsar la participación de todas las partes interesadas Persistencia sostenida Disposición a delegar e invertir 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura al cambio Impulsar la participación de todas las partes interesadas Persistencia sostenida Disposición a delegar e invertir
2.2.	Saber cuándo y cómo externalizar	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad organizativa actual Gama de opciones disponibles para la externalización, incluyendo consultoría privada, organizaciones de segundo nivel, apoyo en especie del sector privado, concursos, datadives, etc. Procesos de externalización 	<ul style="list-style-type: none"> Investigar Analizar la relación coste-beneficio Adquirir eficazmente para maximizar el impacto y los recursos Gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura a nuevas formas de trabajo y colaboración
2.3.	Formar a las partes interesadas para que la infraestructura digital funcione eficazmente	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades de formación de los distintos grupos de usuarios Cuestiones de accesibilidad Recursos de formación ya disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> Formar o externalizar Adoptar estilos de aprendizaje adecuados a cada grupo de usuarios Evaluar y registrar los logros de la formación Desarrollar un programa de formación continua 	<ul style="list-style-type: none"> Disposición a invertir en formación
2.4.	Evaluar y supervisar la eficiencia y la sostenibilidad de la infraestructura digital	<ul style="list-style-type: none"> Ciclos de vida de los productos Diversos enfoques para evaluar la eficiencia y la sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Recoger y evaluar datos sistémicos Incluir el ciclo de vida del producto en la toma de decisiones Revisar periódicamente 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con las soluciones que mejor funcionan para la organización y la misión social, en lugar de seleccionar las más conocidas o convenientes
2.5.	Garantizar la seguridad de las infraestructuras, los datos y las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> Amenazas y posibles soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar medidas para mantener la seguridad (véase el área 5 de ICT4NGO) 	<ul style="list-style-type: none"> Prioridad a la seguridad Protección de los usuarios vulnerables

3 Cultura organizativa y liderazgo				
	Competencia	Conocimiento	Habilidades	Aptitudes
3.1.	Desarrollar una visión y una estrategia sostenibles a largo plazo para lo digital	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes tipos de viaje digital, por ejemplo, transformación rápida o pequeños pasos iterativos Procesos de elaboración de estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Asimilar diversas fuentes de información Planificar y gestionar el proyecto Comunicar eficazmente la visión y la estrategia digital a todos 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusión de lo digital en todos los ámbitos del trabajo de la organización Compromiso de escuchar
3.2.	Permitir y potenciar la creatividad ascendente y fomentar la innovación	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento profundo del trabajo diario de la organización sobre el terreno Métodos de codiseño y creación de prototipos 	<ul style="list-style-type: none"> Instituir estructuras que apoyen la generación de ideas y la comunicación ascendente Fomentar las prácticas de codiseño Fomentar la confianza digital de las distintas partes interesadas Evaluar para generar conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Respetar las prácticas e ideas colaborativas Adaptabilidad
3.3.	Distribuir el liderazgo digital en toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> Estructuras y relaciones de gestión Formas de liderazgo distribuido 	<ul style="list-style-type: none"> Empoderar a otros Distribuir las responsabilidades digitales 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de que es poco probable que una sola persona pueda encarnar todas las habilidades y conocimientos digitales que requiere la organización Voluntad de establecer estructuras de liderazgo más planas
3.4.	Explorar la prestación de servicios digitales	<ul style="list-style-type: none"> Cómo el trabajo de la organización podría abarcar una agenda de inclusión digital 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzar hacia la inclusión digital de todas las partes interesadas que sufren cualquier forma de exclusión digital 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la inclusión digital

3 Cultura organizativa y liderazgo				
	Competencia	Conocimiento	Habilidades	Aptitudes
3.5.	Apoyar la confianza digital y el aprendizaje continuo de todas las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> Barreras actitudinales y educativas a la participación digital 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer paquetes de aprendizaje inclusivos que se evalúen y revisen periódicamente Apoyar a los interesados en la autoformación Proporcionar apoyo presencial cuando sea necesario Llevar un registro y certificar los conocimientos y habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer que el apoyo presencial puede ser necesario Disposición a dedicar tiempo al aprendizaje y la reflexión
3.6.	Establecer principios y procesos para gestionar el cambio continuo	<ul style="list-style-type: none"> Ideas y programas de cambio organizativo, por ejemplo, la teoría del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar los procesos de cambio pertinentes Implicar y motivar a las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> Voluntad de aceptar el cambio y la innovación Flexibilidad, agilidad y adaptabilidad Disposición a permitir y aceptar la crítica constructiva Apertura a las asociaciones

4 Prácticas éticas				
	Competencia	Conocimiento	Habilidades	Aptitudes
4.1.	Incluir a todos los grupos de interés en la visión y estrategia digital	<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas y debilidades digitales de los grupos de interés La amplitud y naturaleza de los efectos de la digitalización 	<ul style="list-style-type: none"> Colaborar eficazmente Comunicar eficazmente 	<ul style="list-style-type: none"> Voluntad de delegar la toma de decisiones
4.2.	Comprender y mitigar las consecuencias negativas y los riesgos de la digitalización	<ul style="list-style-type: none"> Consecuencias del cambio digital en la organización para todos los grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el daño potencial Cambiar la dirección o mitigar los daños 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de escuchar y considerar las posiciones de todas las partes interesadas Adopción de un enfoque de "no hacer daño"
4.3.	Avanzar en la inclusión digital	<ul style="list-style-type: none"> Brechas en la alfabetización digital Mecanismos de exclusión e inclusión Problemas de accesibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación Diseñar y adoptar productos e interacciones digitales centrados en el usuario Proporcionar hardware, software y aprendizaje asistido adecuados para quienes corren peligro de exclusión 	<ul style="list-style-type: none"> Perseverancia en la inclusión digital Flexibilidad
4.4.	Incluir criterios de responsabilidad social y medioambiental al evaluar los proveedores de servicios y las herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de evaluación social Perfil de responsabilidad social y medioambiental de las empresas de tecnología digital (si está disponible) 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación Compartir conocimientos con las redes 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de responsabilidad social y medioambiental en todos los ámbitos de trabajo

5 Participación y conexión				
	Competencia	Conocimiento	Habilidades	Aptitudes
5.1.	Compartir conocimiento y recursos entre iguales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la oferta de la organización • Conocimiento de las lagunas de conocimiento y recursos • Comunicaciones para la creación de redes y herramientas de intercambio de conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz • Creación de una red amplia y eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de compartir recursos y conocimientos • Respeto del principio de dar y recibir
5.2.	Hacer uso de las redes de conexión para explorar las posibilidades digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones en red 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear conexiones, comunicación e interacciones • Mantener relaciones diversas 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores comunitarios
5.3.	Descubrir el amplio ecosistema y participar activamente	<ul style="list-style-type: none"> • Visión general de las interrelaciones entre los actores del ecosistema • Valor de la contribución potencial de la organización a una comunidad digital del tercer sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar nuevas conexiones • Practicar el "blue-sky thinking" (pensamiento de futuro) 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de invertir en formar parte de una comunidad

5. Competencias digitales para las TSO

5.4. Posicionando el marco de trabajo de la Competencia Digital EU3

La figura 2 que aparece a continuación sitúa el Marco Digital del UE3 en términos de un enfoque general de las competencias de la ciudadanía (DigComp) y un enfoque en las habilidades que las personas necesitan para roles específicos (abordado en parte por ICT4NGO).

Como ya se ha dicho, el Marco de Competencia Digital del UE3 se basa en DigComp, que ofrece competencias básicas para la participación en la sociedad y, por tanto, un nivel de base para todos. El Marco de Competencias Digitales del UE3 identifica las habilidades, conocimientos y actitudes que las organizaciones necesitan distribuidas entre las partes interesadas de una TSO - con su formulación precisa a través de las cinco categorías que varían para reflejar las circunstancias de la organización. Las personas que desempeñan funciones específicas necesitarán una combinación de competencias para desempeñar ese cometido de forma eficaz y eficiente en relación con otras tareas dentro de la organización.

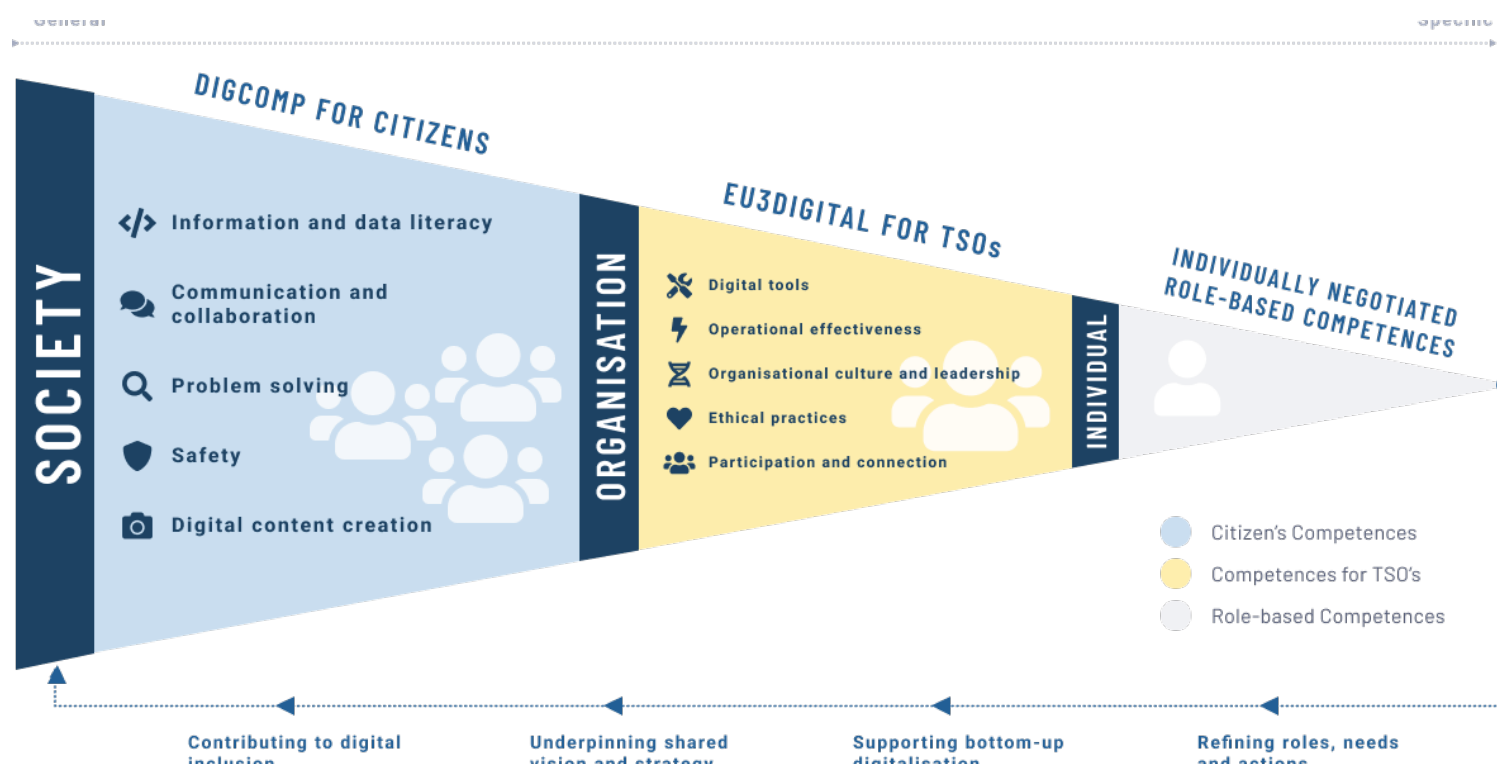
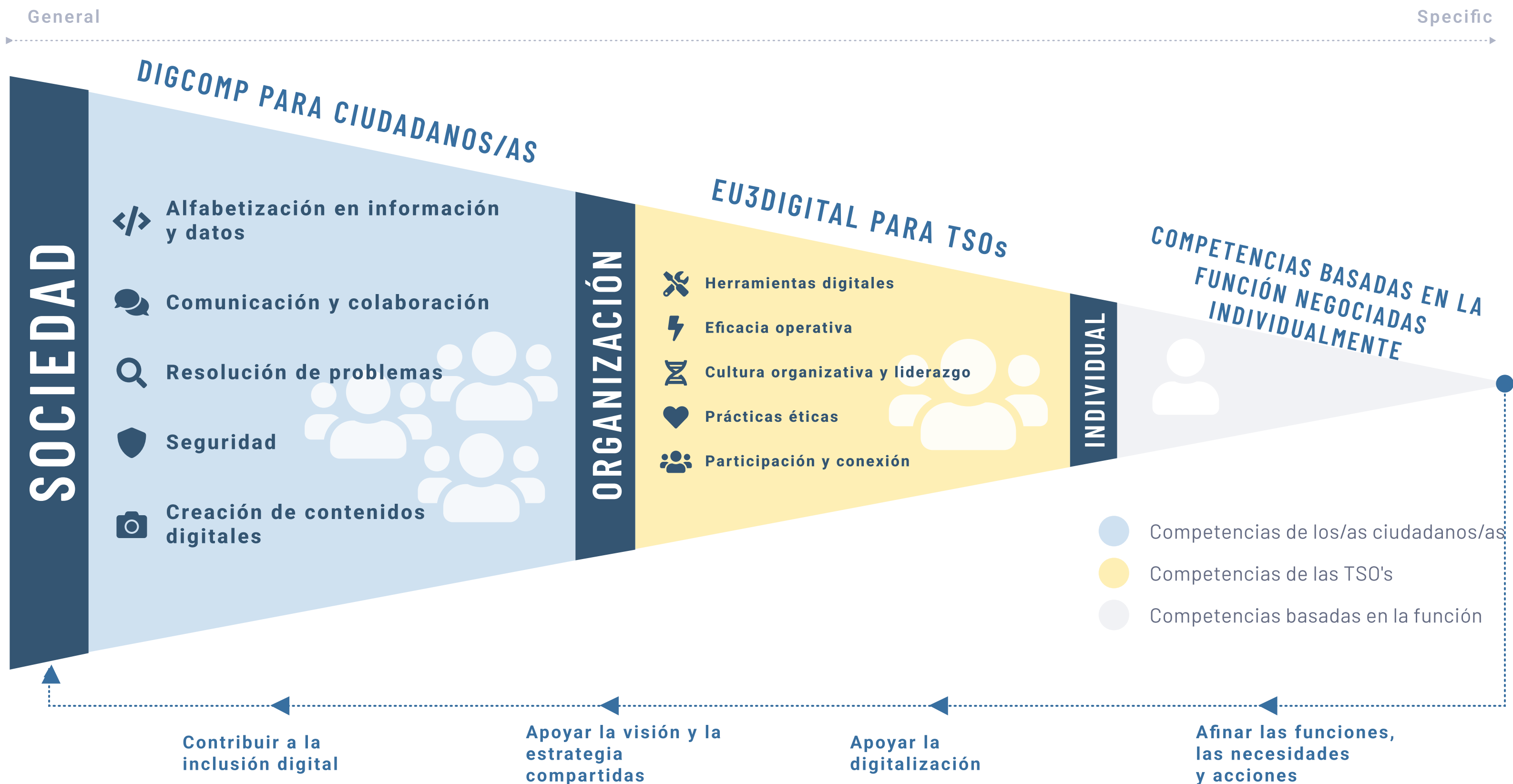


Figura 2. Visualización del marco digital del UE3 en relación con DigComp y las competencias de una persona que trabaja en una TSO.

💡 Ve a un diagrama ampliado del "marco" en la página siguiente.



6. Sigüientes pasos: El marco de competencias en la práctica

En esta última sección del informe se ofrecen ideas para aplicar el marco a la práctica y se comentan las necesidades de aprendizaje y formación puestas de manifiesto por la investigación en la que se basa el marco. Ofrecemos cinco ideas que podrían ser llevadas a cabo por los/as socios/as, dentro o fuera del proyecto EU3 Digital. No son en absoluto exhaustivas, sino que ilustran los posibles usos del marco de competencias, llevando las ideas abstractas a la práctica concreta.

6.1. Desarrollo de la formación

Los diferentes elementos del marco de competencias de EU3D proporcionan una base a partir de la cual las organizaciones de segundo nivel, las redes del tercer sector y los proveedores de educación y formación pueden desarrollar recursos de formación para ayudar a las TSO a desarrollarse digitalmente. Por separado, y para un enfoque más centrado, cada descriptor de competencia puede reenmarcarse como un resultado de aprendizaje, y la formación se construye entonces en torno a los conocimientos, habilidades y actitudes asociados. Por ejemplo, el descriptor "Saber cuándo y cómo subcontratar" puede reencuadrarse como se muestra en el recuadro 1.

Al final de esta formación, sabrás cuándo y cómo externalizar:

- Para lograr este resultado, aprenderás sobre la gama de opciones de subcontratación y considerarás cómo aplicarla sobre la base de tu conocimiento de la capacidad digital actual de tu organización.
- Desarrollarás competencias en materia de investigación, análisis coste-beneficio, contratación y gestión de proyectos.
- Para tener éxito en la aplicación de su aprendizaje, tendrás que estar abierto a nuevas formas de trabajo y dispuesto a colaborar

Recuadro 1: Reformulación de una competencia como resultado del aprendizaje

Esta competencia podría evaluarse, por ejemplo, mediante preguntas de opción múltiple sobre un estudio de caso que mida los conocimientos y las habilidades.

Sin embargo, mientras que las competencias "duras", como la mencionada anteriormente, son quizás más sencillas de formar, y los conocimientos y habilidades adquiridos pueden medirse, las competencias "blandas" del marco requerirán enfoques más complejos, reflexivos y de desarrollo para la

6. Próximos pasos: El marco de competencias en la práctica

formación y la evaluación. Por ejemplo, un programa de aprendizaje reflexivo para desarrollar el liderazgo digital es una tarea compleja y la evaluación de la competencia en materia de visión, estrategia y cambio de cultura requerirá herramientas diferentes de la evaluación de la competencia en materia de externalización o protección de datos (por ejemplo).

EU3 Digital no dispondrá de los recursos necesarios para abordar todo el espectro de necesidades de aprendizaje, y tendrá que dar prioridad al desarrollo de aprendizajes alcanzables que aborden competencias específicas. Con el tiempo podría desarrollarse un banco de recursos mediante la recopilación de nueva formación, la remisión a la formación existente y el desarrollo de nuevos recursos de aprendizaje.

6.2. Revisión y reflexión

La Figura 2 muestra cómo el proyecto EU3 Digital forma parte de conjuntos de competencias que se solapan y que, en conjunto, afinan las competencias necesarias para que una TSO sea eficaz digitalmente. El marco de competencias del EU3D proporciona una base para que una organización lleve a cabo un programa de reflexión de los procesos digitales. Con la evaluación de las competencias digitales de referencia de DigComp y las habilidades individuales en las que se centra ICT4NGO, el marco EU3D

puede ser utilizado por el personal, los/as directivos/as y los/as voluntarios/as, trabajando juntos para revisar el papel actual y futuro de lo digital en la organización, para identificar las lagunas y determinar dónde centrar las energías, la formación y los recursos.

Este proceso de compromiso y revisión puede ayudar a las partes interesadas a determinar conjuntamente las próximas prioridades para la digitalización, ya sean cuestiones complejas como el cambio cultural, o el fomento de la transformación "de abajo arriba", o las necesidades específicas de formación para cubrir las lagunas de conocimientos y habilidades. El objetivo de esta revisión sería hacer partícipes a todas las partes interesadas clave para comprender dónde se encuentran las competencias estratégicas dentro de la organización y garantizar que los futuros procesos de digitalización sean inclusivos.

Para algunas organizaciones, comprometerse con el marco de esta manera constituirá un primer paso en el proceso de avance hacia la madurez digital.

Este proceso de revisión y reflexión basado en el marco también podría tener lugar a nivel funcional. El recuadro 2 ilustra esto a través de un ejemplo ficticio que muestra a una TSO siguiendo el marco para revisar sus procesos de comunicación:

6. Próximos pasos: El marco de competencias en la práctica

El "Community Bank" es una pequeña empresa social que proporciona suministros esenciales -ropa, artículos de aseo, etc.- a un número creciente de personas sin hogar en una pequeña ciudad. Durante los últimos diez años ha financiado esta labor vendiendo libros donados por el público a través de su pequeña tienda en la calle. Un asesor les ha sugerido que empiecen a vender por Internet y así ampliar los compradores potenciales. El/la director/a (y único/a empleado/a) se da cuenta de que, para que esto funcione, el "Community Bank" tiene que revisar sus comunicaciones: informar a la gente sobre el cambio y llegar a un nuevo grupo de clientes a través de los canales online y de las redes sociales.

El/la director/a se reúne con tres personas voluntarias clave para considerar qué competencias necesitarán para aplicar estos cambios. Empiezan por considerar las herramientas digitales que necesitarán para las futuras comunicaciones. Identifican una falta de conocimientos básicos sobre las herramientas de comunicación (1.1) y una incapacidad para realizar una evaluación de costes y beneficios (1.2), pero consiguen encontrar un breve curso de formación para adultos que aumenta sus conocimientos y habilidades. El curso también cubre la protección de datos y les da una breve visión de las posibles herramientas de comunicación futuras (1.3, 1.4).

Como resultado del curso, y siguiendo el marco de trabajo, el/la director/a se da cuenta de la importancia de integrar las diferentes herramientas de comunicación digital (2.1). A pesar de su propia inexperiencia, está decidido/a a hacerlo, pero se da cuenta de que necesita ayuda, por lo que investiga la posibilidad de subcontratar la configuración inicial y la integración de los canales de las redes sociales (2.2). Identifica a un consultor sin ánimo de lucro de bajo coste que también formará a voluntarios para mantener la presencia del Community Bank en las redes sociales (2.3).

La gestora se alegra de que este trabajo esté progresando y está de acuerdo con sus directores/as en que la organización debe dar pequeños pasos en este proceso, en lugar de buscar una transformación rápida (3.1). Se une a una red del tercer sector en la que puede seguir aprendiendo de sus compañeros/as, y en la que también está dispuesta a compartir su propio aprendizaje (5.1, 5.2, 5.3). Anima a los/as voluntarios/as a que le comuniquen sus experiencias, para que juntos puedan determinar cómo avanzar en el cambio a comunicaciones digitales que promuevan las ventas en línea (3.1, 3.2, 3.3). Los/as voluntarios/as encuestan a otros/as voluntarios/as y clientes/as para asegurarse de que sus puntos de vista y experiencias son reconocidas en esta nueva estrategia (4.1).

6. Próximos pasos: El marco de competencias en la práctica

Este breve ejemplo está necesariamente simplificado para este informe, pero muestra cómo una organización puede tomar una función o un proceso clave y trabajar a través del marco de competencias para identificar las lagunas y tomar medidas para llenarlas.

6.3. Consolidación post-Covid-19

La investigación puso de manifiesto una necesidad específica de aprendizaje y desarrollo relacionada con el contexto post pandémico: entender cómo revisar y racionalizar las herramientas y prácticas digitales adoptadas como respuesta a los desafíos inmediatos y urgentes del entorno; y luego integrar este aprendizaje en la práctica con un enfoque a largo plazo. Esto está relacionado con las competencias del área 2 del marco. Ya existen ejemplos de redes sin ánimo de lucro que proporcionan espacios en los que las TSO pueden reunirse con expertos digitales con experiencia en el sector para empezar a pasar del desarrollo digital reactivo al más proactivo. Sin embargo, en el contexto post-Covid-19, hay indicios de que existe una necesidad especialmente urgente de aprovechar el aprendizaje adquirido como respuesta rápida a la necesidad inmediata, y de apoyar y capacitar a las TSO para que desarrollen un enfoque más proactivo, estratégico y sistémico de la digitalización.

El conjunto de herramientas de emergencia (IO4) que elaborará el partenariado del proyecto EU3Digital proporcionará importantes conocimientos subyacentes sobre las herramientas digitales actuales (área 2 del marco), pero el desarrollo de la competencia para racionalizar e integrar también requiere habilidades de recopilación, evaluación, análisis y aplicación de la información. La tarea de racionalizar e integrar herramientas y prácticas para satisfacer las necesidades de una organización es compleja. Una forma de abordar esta carencia es proporcionar plantillas de evaluación descargables y orientaciones que permitan a los organismos de normalización técnica iniciar al menos el proceso de revisión y racionalización. Las personas que aborden esta tarea se beneficiarán de las oportunidades de apoyo entre pares y animamos a las redes del tercer sector a que ofrezcan oportunidades para que compartan experiencias de racionalización e integración. A partir de esta puesta en común, los/as facilitadores de la red podrían generar orientaciones basadas en la experiencia, e incluir ejemplos prácticos, que puedan ser compartidos más ampliamente. Este enfoque iterativo, basado en la práctica, irá creando poco a poco los recursos disponibles para los profesionales y, con el tiempo, podría añadirse a los sitios web de los socios o a la plataforma EU3D.

6. Próximos pasos: El marco de competencias en la práctica

6.4. Liderazgo digital

Otra necesidad identificada a través de la investigación es que las TSO desarrollen competencias en "liderazgo digital". El grupo de competencias titulado "cultura y liderazgo organizativos" identifica los conocimientos, las habilidades y las actitudes que constituyen el liderazgo digital, incluidas las complejas habilidades "blandas". Hasta cierto punto, éstas pueden desarrollarse en un contexto general (por ejemplo, un curso sobre gestión del cambio). Sin embargo, es poco probable que la formación generalista aborde la combinación particular de competencias en esta área del marco. Esto apunta a la necesidad de una formación más específica para desarrollar el liderazgo digital en el contexto del tercer sector. Esperamos que esta área del marco genere un debate, dentro y fuera de la asociación EU3D y las redes asociadas, sobre lo que constituye el liderazgo digital en una TSO y cómo puede desarrollarse ese liderazgo. Además, sugerimos que los/as socios/as utilicen esta área del marco y la investigación asociada para abogar por el desarrollo de un aprendizaje de liderazgo digital contextualizado que sea de acceso abierto o de bajo coste. Como punto de comparación, las escuelas de negocios de toda Europa ofrecen programas de liderazgo digital¹⁵. Sin embargo, pocos líderes de las TSO tendrán los recursos para acceder a tales oportunidades,

y es poco probable que aborden las especificidades del tercer sector, especialmente de las TSO más pequeñas. En esta investigación, hemos identificado sólo un conjunto de recursos de liderazgo digital dirigidos a pequeñas organizaciones benéficas en el Reino Unido.

6.5. Comunidades de práctica

Las entrevistas realizadas para esta investigación afirman que el apoyo de los/as compañeros/as y las redes desempeñan un papel crucial para aumentar la competencia y la confianza en el ámbito digital. Animamos a los socio/as del EU3D y a las redes asociadas a que consideren cómo facilitar espacios para compartir, discutir y debatir las diferentes áreas del marco de competencias, como una práctica continua; por ejemplo, ofreciendo una serie de sesiones facilitadas para que las TSO se reúnan regularmente para tales discusiones. Con el tiempo, esperamos que surjan múltiples comunidades de prácticas específicas en diferentes contextos (por ejemplo, en diferentes países), pero que también interactúen entre sí en diferentes contextos (por ejemplo, a través de redes europeas), de modo que la comunidad global de prácticas digitales del tercer sector crezca en tamaño y fuerza. El desarrollo de competencias se convertirá entonces en una preocupación y una práctica cada vez más compartida, en lugar de una preocupación individual.

Conclusiones

El periodo de la pandemia de Covid-19 ha visto una rápida aceleración de la adopción de herramientas digitales por parte de las TSO. Al mismo tiempo, ha acentuado la brecha entre las organizaciones de la sociedad civil con capacidad y recursos para avanzar hacia una madurez digital que favorezca la misión social, y las que tienen dificultades para aplicar las herramientas digitales incluso en tareas básicas. Además, la pandemia ha puesto de manifiesto una brecha digital en las organizaciones y en la sociedad. Las organizaciones de la sociedad civil pueden desempeñar un papel importante en la lucha contra la brecha digital, en particular las organizaciones más pequeñas (organizaciones benéficas, empresas sociales, cooperativas comunitarias) que trabajan con comunidades locales y de interés. Sin embargo, son precisamente estas organizaciones las que carecen de recursos para emplear a especialistas digitales o adquirir recursos costosos. Un marco de competencias digitales para las organizaciones de la sociedad civil no puede resolver por sí mismo este dilema, pero puede proporcionar un punto de partida para que las organizaciones y las redes inicien un viaje hacia la madurez digital.



Referencias

¹ DigComp | EU Science Hub europa.eu

² www.ict4ngo.org

³ Please contact the team at oubs-cvsl@open.ac.uk for further details of the full literature review.

⁴ <http://report.skillsplatform.org/charity-digital-report-2020/>

⁵ Ashoka report in partnership with Intel : Social Entrepreneurs Changing Lives through ICT <https://www.changemakers.com/learning-lab/326888>

⁶ In this paper, we use the term 'users' to denote individuals and communities who engage with and benefit from the activities of TSOs.

⁷ Please contact the team at oubs-cvsl@open.ac.uk for a list of these resources.

⁸ see Charity Digital Skills report 2020 <http://report.skillsplatform.org/charity-digital-report-2020/>

⁹ See the following, for example, for further insight <http://www.thinksocialtech.org/digitalmaturityresearch/poster> <https://medium.com/wethecatalysts/de-fragging-digital-maturity-f9e093554ca5>

¹⁰ <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomporg>

¹¹ <http://www.techsoupeurope.org/wp-content/uploads/2016/11/A-guidebook-for-socially-active-people-A-new-way-of-measuring-and-developing-of-your-ICT-competences-English.pdf>

¹² Please contact oubs-cvsl@open.ac.uk for further details of the full literature review.

¹³ Please email oubs-cvsl@open.ac.uk for the full table.

¹⁴ see for example, <https://navca.org.uk/news-and-views/f/charities-invited-to-apply-to-%C2%A3495m-fund-to-improve-sector-digit>

¹⁵ See for example Warwick Business School in the UK Why WBS | The Warwick Executive Diploma in Digital Leadership | Warwick Business School; INSEAD in France

<https://www.insead.edu/executive-education/digital-transformation-innovation/leading-digital-transformation-innovation-overview>; and Beeckestijn in the Netherlands <https://www.beeckestijn.org/en/courses/digital-marketing-strategy-leadership>

¹⁶ <https://superhighways.org.uk/latest/digitalleadership101/>

Referencias

- Alcock, P. (2010) A strategic unity: defining the third sector in the UK. *Voluntary Sector Review*, 1(1), 5-24.
- Beulen, E. (2021) Digital Maturity: a survey in the Netherlands', in *Digital Technologies for Global Sourcing of Services*. Cham: Springer International Publishing, 69-81.
- Billis, D. & Glennerster, H. (1996) Human services and the voluntary sector: towards a theory of comparative advantage. *Journal of Social Policy*, 27(1), 79-98.
- Bria, F. (2015) Growing a Digital Social Innovation Ecosystem for Europe - DSI Final Report. NESTA. <https://media.nesta.org.uk/documents/dsireport.pdf>
- Burger, T. (2015) Use of digital advocacy by German nonprofit foundations on Facebook. *Public Relations Review*, 41(4), 523-525.
- Burt, E. Taylor, J. (2003) New technologies, embedded values, and strategic change: evidence from the U.K. *Voluntary Sector Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1), 115-127
- Carretero, S., Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017) DigComp 2.1. The Digital Competence Framework for Citizens: with eight proficiency levels and examples of use. European Union. EUR28558.
- Chiappero-Martinetti, E. Houghton Budd, C. Ziegler, R. (2017) Social Innovation and the Capability Approach: Introduction to the Special Issue. *Journal of human development and capabilities*, 18(2), 141-147
- Dayson, C, Ellis-Paine, A., Gilbertson, J. and Kara, H. (2021) The 'resilience' of community organisations during the COVID-19 pandemic: absorptive, adaptive and transformational capacity during a crisis response. *Voluntary Sector Review*, 12(2), 295-304.
- Dean, J. (2020a) Student perceptions and experiences of charity on social media: the authenticity of offline networks in online giving, *Voluntary Sector Review* 11(1), 41-57
- Dean, J. (2020b) *The good glow: charity and the symbolic power of doing good*, Bristol, Policy Press.
- Enjolras, B., Salamon, L. M., Sivesind, K. H. & Zimmer, A. (eds.) (2018) *The third sector as a renewable resource for Europe*, Open Access, Palgrave Macmillan.
- Ferreira, E. Ponte, C. Silva, M. J. and Azevedo, C. (2015). Mind the Gap: Digital Practices and School. *International Journal of Digital Literacy and Digital Competence*, 6(3), 16-32.
- Gagliardi D. Psarra F. Wintjes R. Trendafil K. Pineda Mendoza J. Haaland K. Turkeli S. Giotitsas C. Pazaitis A. Niglia F. (2020) New technologies and digitisation: opportunities and challenges for the social economy and social enterprises. European Commission, Executive Agency for SMEs.
- Guo, C. and Saxton, G. D. (2014). Tweeting social change: how social media are changing nonprofit advocacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 57-79
- Hoe, S. L. (2019). Digitalization in practice: the fifth discipline advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54-64.
- Illomäki, L. Paavola, S. Lakkala, M. and Kantosalo, A. (2014) Digital competence - an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*. 21(3), 655-679.
- Kaletka, C. And Pelka, B. (2015) (Digital) social innovation through public internet access points. *International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction*.
- Olinski, M. And Szamrowski, P. (2020) Using websites to cultivate online relationships: the application of the stewardship concept in public benefit organizations. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*. 34(2), 149-176.
- Patel, Sheetal J. and Weberling McKeever (2014) *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 19(4), 224-238.
- Pérez-Escoda, A. García-Ruiz, R. Aguaded, I. (2019) Dimensions of digital literacy based on five models of development. *Culture and Education*, 31(2), 232-266.
- Porat, E. Blau, I. and Barak, A. (2018). Measuring digital literacies: Junior high-school students' perceived competencies versus actual performance. *Computers and Education*, 126, 23-36.
- Prodanov, H. (2018) *Social Entrepreneurship and Digital Technologies*. *Economic Alternatives* 1, 123-138.
- Rochester, C. (2013) *Rediscovering voluntary action: the beat of a different drum*, Basingstoke, Palgrave.
- Salamon, L.M. and Sokolowski, W. (2018a) Beyond nonprofits: In search of the third sector. In: Enjolras, B., Salamon, L. M., Sivesind, K. H. & Zimmer, A. (eds.) *The third sector as a renewable resource for Europe*, Open Access, Palgrave Macmillan.
- Salamon, L.M. ; Sokolowski, W. (2018b) The size and composition of the European third sector. In: Enjolras, B., Salamon, L. M., Sivesind, K. H. & Zimmer, A. (eds.) *The third sector as a renewable resource for Europe*, Open Access, Palgrave Macmillan.
- Saxton, D. and Guo, Chao. (2011) Accountability online: understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270-295.

Referencias

- Schreieck, M. Wiesche, M. Krcmar, H. (2017) Governing nonprofit platform ecosystems - an information platform for refugees. *Information technology for development*. 23(3), 618-643.
- Selander, Lisen; Jarvenpaa, Sirkka L. (2016) Digital Action Repertoires and Transforming a Social Movement Organization. *MIS Quarterly*. 40(2), 331-352.
- Simsa, R. (2017) Repression of the Spanish protest movement - mechanisms and consequences. *Nonprofit Policy Forum*, 8(3), 321-336.
- Stebbins, R. (1996) Volunteering: a serious leisure perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(2), 211-224.
- van Laar, E. Van Deursen, A, van Dijk, J and de Haan, J. (2020) Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: a systematic literature review. *SAGE Open*. Jan-March, 1-14.
- Walker, T. Esmene, S. Colebrooke, L. Leyshon, C. and Leyshon, M. (2020) Digital possibilities and social mission in the voluntary sector: the case of a community transport organisation in the UK. *Voluntary Sector Review*, 11(1), 59-77.
- Warschauer, M. (2004) *Technology and social inclusion: rethinking the digital divide*. Cambridge, MIT Press.

Apéndice 1: Entrevistados/as

Entrevistado/a	País/es de trabajo/proyecto	Tipo de organización de la que se habla	¿Especialista digital?
1	Reino Unido	Ayudar a las organizaciones benéficas de base a sacar el máximo partido de sus datos y herramientas digitales	sí
2	Croacia	Fundación que concede subvenciones y que también lleva a cabo sus propios proyectos	no
3	Croacia	ONG de vigilancia pro-democracia y 2 pequeñas empresas sociales	no*
4	Croacia	Proveedor de educación no formal a pequeñas organizaciones del sector y proveedor de centros de voluntariado	no
5	Alemania, Países Bajos	Centro de empresas sociales, red de empresas sociales	sí
6	Portugal	Escuela de negocios de innovación social y centro de empresas sociales sin ánimo de lucro	no
7	Portugal	Red de liderazgo del tercer sector y centro de innovación e inclusión digital	sí
8	Portugal	Gran asociación de voluntarios	no
9	España	Programa de proyectos europeos de una gran ONG	no
10	UK	Red de apoyo a la aceleración digital	sí
11	Pan-Europeo (Bruselas), Francia	Grupo de reflexión europeo para la aceleración digital en la economía social, asesor en filantropía empresarial y responsabilidad social, plataforma europea de empleos digitales. Conocimiento del tercer sector francés	sí
12	Pan-Europeo (Italia)	Proyecto europeo de inclusión digital dirigido a los responsables políticos	sí
13	Reino Unido	Investigador/a autónomo/a en competencias digitales del tercer sector	sí
14	Pan-Europeo (Bruselas)	Proyecto de transición digital y mercado laboral dentro de una red de colaboración para el fomento de la economía social	no*

Entrevistado/a	País/es de trabajo/proyecto	Tipo de organización de la que se habla	¿Especialista digital?
15	Dinamarca	Distribución de programas informáticos y asignación de voluntarios	yes
16	Pan-Europeo (Reino Unido), Reino Unido	Investigador independiente que trabaja en diversos proyectos del tercer sector en Europa y el Reino Unido, incluidos los de inclusión digital	yes
17	Reino Unido	Recursos de marketing y formación para el tercer sector	no*
18	Reino Unido, España	Investigador y consultor independiente sobre la digitalización en el tercer sector	yes
19	España	Organización gubernamental regional que apoya a las empresas sociales para que se expandan a nuevos mercados	no

Apéndice 2: Ejemplos de Prácticas y Proyectos

	Competencia	Ejemplo
1.2.	Identificar, evaluar, adquirir y mantener el hardware y el software adecuados	<p>Identificar, evaluar, adquirir y mantener el hardware y el software adecuados</p> <p>https://www.techsoupeurope.org/</p> <p>https://www.charitydigitalexchange.org/product_catalogue</p> <p>https://floss.colectic.coop/</p> <p>Una organización que anima a los TSO a utilizar software libre y ético</p>
1.3.	Recoger, gestionar y analizar datos para promover la misión social	<p>https://www.youtube.com/watch?v=ULreEZ6iRvw&list=PL2PcVRMiWoSNIIPhSicyEArCMHn8Yzbp&index=4</p> <p>Utilizar tablas dinámicas en Excel para conocer mejor los servicios y ajustarlos en consecuencia</p>
1.4.	Seguir y actuar sobre las posibles repercusiones de las herramientas actuales y futuras	<p>https://abd.org/ca/general-ca/momentum-analytics-i-abd-presenten-una-eina-predictiva-de-situacions-de-vulnerabilitat-als-barris-dels-municipis-de-catalunya/</p> <p>Uso de big data para crear modelos predictivos sobre riesgo y vulnerabilidad social</p>
3.1.	Desarrollar una visión y una estrategia sostenibles a largo plazo para lo digital	<p>https://www.thecatalyst.org.uk/research/digital-journeys</p>

Apéndice 2: Ejemplos de Prácticas y Proyectos

	Competencia	Ejemplo
3.2.	Permitir y potenciar la creatividad ascendente y la resolución de problemas	https://charitydigitalcode.org/the-code/culture/
3.3.	Recoger, gestionar y analizar datos para promover la misión social	https://superhighways.org.uk/latest/digitalleadership101/
3.5.	Apoyar la confianza digital y el aprendizaje continuo para todos/as	https://bemore.digital/about-bemoredigital/ Ejemplo de un nuevo proveedor de formación a pequeña escala específico para el sector
4.1.	Incluir a todos los grupos de interés en la visión y estrategia digital	https://reachvolunteering.org.uk/blog/our-remote-volunteer-took-us-150
3.5.	Apoyar la confianza digital y el aprendizaje continuo para todos/as	https://bemore.digital/about-bemoredigital/ Ejemplo de un nuevo proveedor de formación a pequeña escala específico para el sector
4.4.	Incluir a todos los grupos de interés en la visión y estrategia digital	https://reachvolunteering.org.uk/blog/our-remote-volunteer-took-us-150
5.2.	Utilizar las redes existentes para explorar las posibilidades digitales	https://netequality.org.uk/ Un proyecto para formalizar las redes existentes y crear una comunidad de apoyo
5.3.	Descubrir el ecosistema digital más amplio y participar activamente	https://www.youtube.com/watch?v=Fqx_4PSPItg&list=PL2PcVRMiWoSNIIPhSicyEArCMHn8Yzbpy&index=3 Ejemplo de colaboración con una organización de segundo nivel para realizar un DataDive con el fin de mejorar los servicios https://joinup.ec.europa.eu/collection/digital-response-covid-19/hackathons-and-events Ejemplo de lista de hackathons

Lo anterior son ejemplos y no recomendaciones; siga realizando sus propias comprobaciones de diligencia requerida



Funded by
the European Union

EU3Digital

