

GUIA DE BOAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DIXITAL



Guía elaborada pola Asociación Galega de Centros Especiais de Emprego Sen Ánimo de Lucro – CEGASAL, setembro 2025

Esta Guía enmárcase no programa de actuación 2024-2025 da Rede Eusumo. A Rede Eusumo é unha rede de colaboración impulsada Secretaría Xeral de Apoio ao Emprego, Traballo Autónomo e Economía Social para o fomento do cooperativismo e a economía social



ÍNDICE DE CONTIDOS

PRESENTACIÓN	4
FERRAMENTAS PARA O TRABALLO EN REDE	7
FERRAMENTAS	8
METODOLOXÍAS	14
ROLES DIXITAIS	23
COMPETENCIAS DIXITAIS	29
FOJA DE RUTA	31
REFERENCIAS.....	48

PRESENTACIÓN

A transformación dixital é un proceso vital para calquera organización que busque manterse competitiva no mundo actual. Esta guía proporciona unha visión xeral das tecnoloxías máis importantes e ofrece consellos para implementar con éxito a transformación dixital.



O proceso de transformación

A transformación dixital é un proceso mediante o cal as organizacións adoptan tecnoloxías dixitais para mellorar a súa eficiencia e produtividade, e para adaptarse aos cambios no mercado.



Estratexia e implementación

Esta guía cobre todos os aspectos da transformación dixital, desde a estratexia ata a implementación, pasando pola cultura e a formación, con modelos metodolóxicos innovadores.



Tecnoloxías emerxentes

Proporciona unha visión xeral das tecnoloxías máis importantes, como o cloud computing, a intelixencia artificial, o Internet das cousas e a automatización.



Inclusión dixital

Esta guía é un recurso esencial para asociacións, fundacións, centros especiais de emprego, empresas de inserción e empresas ordinarias que busquen mellorar a súa competitividade no mundo dixital.

En resumo, esta guía de transformación dixital ofrece unha ampla gama de consellos e mellores prácticas para axudar ás empresas e organizacións a maximizar o potencial dos seus investimentos en tecnoloxía, cunha linguaxe neutra e sinxela, permitindo ás persoas lectoras dispoñer de puntos de partida que axuden a abordar os desafíos e obter resultados.

Beneficios da transformación dixital



Maior eficiencia nos procesos

A automatización de tarefas e a eliminación da necesidade de papelería poden axudar a reducir os custos e mellorar a eficiencia nos procesos internos da organización.



Mellora da atención ao cliente

As ferramentas dixitais como o correo electrónico, o chat e as redes sociais poden axudar ás pequenas empresas e organizacións a mellorar a súa atención ao cliente e resolver os problemas de maneira rápida e eficiente.



Mellora da comunicación

Ferramentas dixitais como o correo electrónico, o chat e as videoconferencias poden axudar a mellorar a comunicación entre as persoas do equipo e coa clientela.



Maior flexibilidade

A transformación dixital permite ás pequenas empresas e organizacións traballar de maneira máis flexible, xa sexa mediante o teletraballo ou a automatización de tarefas. Beneficios da transformación dixital



Maior capacidade de análise de datos

O uso de ferramentas dixitais para colleitar e analizar datos pode axudar á organización para tomar decisións informadas e mellorar o seu rendemento.



Maior alcance de mercado

As ferramentas dixitais como o comercio electrónico e as redes sociais poden axudar ás pequenas empresas e organizacións a expandir o seu alcance de mercado e chegar a potenciais clientes.

Beneficios da transformación dixital



Mellora da colaboración

Ferramentas dixitais como as plataformas en liña para a colaboración poden axudar ás pequenas empresas e organizacións a traballar de maneira máis colaborativa e eficiente



Maior mobilidade

A transformación dixital pode permitir maior mobilidade ao permitir o acceso a información e servizos en liña, sen importar o lugar, con conexión a internet, o que permite ás persoas traballar e realizar tarefas desde calquera lugar.



Maior accesibilidade

As tecnoloxías dixitais poden axudar a facer a información e os servizos máis accesibles para persoas con discapacidade ou persoas en áreas remotas.



Maior flexibilidade

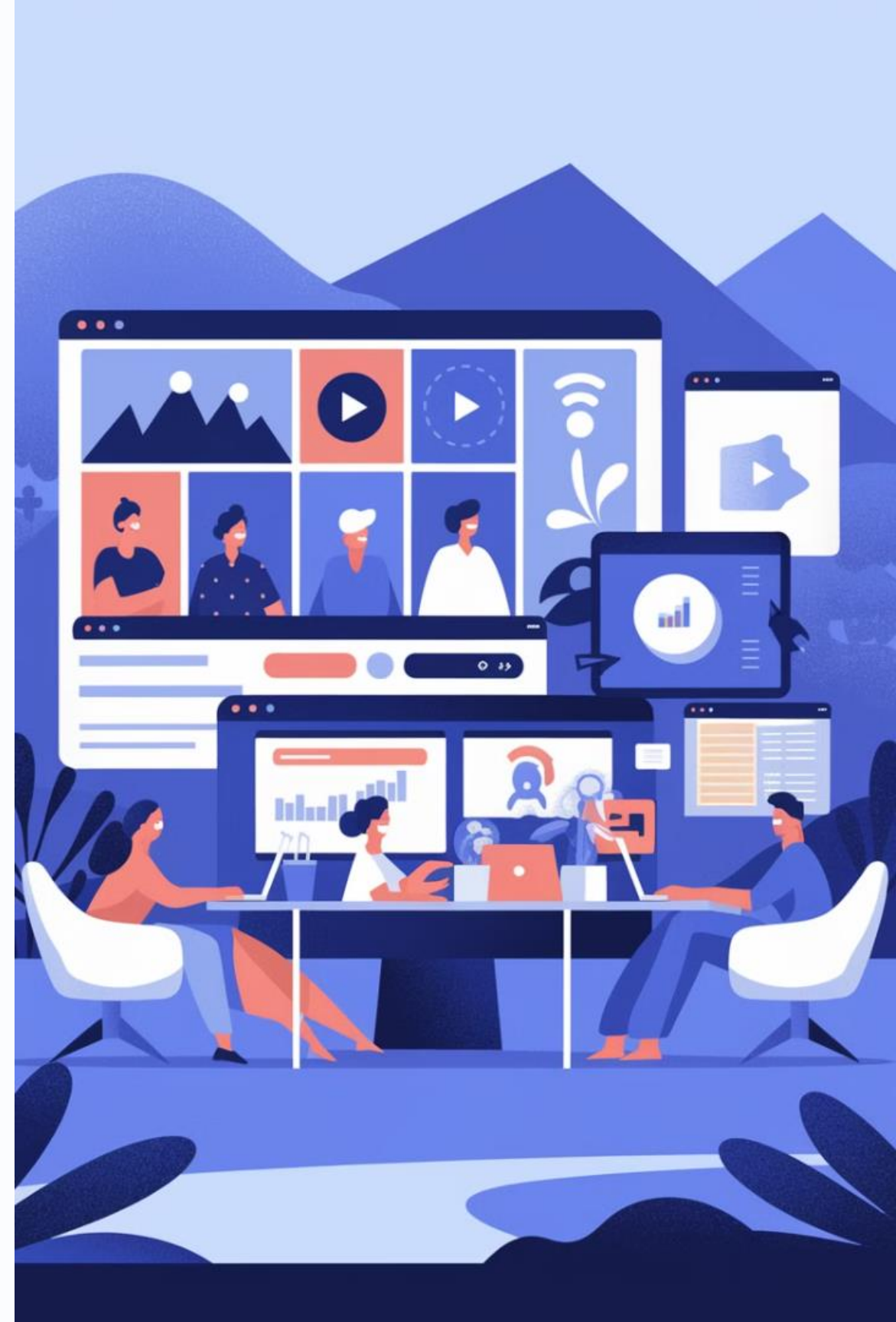
A transformación dixital permite ás pequenas empresas e organizacións traballar de maneira máis flexible, xa sexa mediante o teletraballo ou a automatización de tarefas.



Maior seguridade

As ferramentas dixitais poden axudar a mellorar a seguridade ao permitir o uso de tecnoloxías de autenticación e encriptación para protexer a información e os datos.

FERRAMENTAS PARA O TRABALHO



FERRAMENTAS PARA O TRABALLO EN REDE

En 2020 moitas cousas cambiaron no mundo como consecuencia da pandemia por COVID-19. Os períodos de confinamento estrito supuxeron un reto social e político sen precedentes, cun gran impacto na economía e o funcionamento das organizacións. Se antes deste evento catastrófico a transformación dixital era un imponderable debido aos beneficios que reportaba en termos de eficiencia e eficacia para as empresas, administracións e organizacións sociais, coa pandemia demostrouse que a dixitalización era unha cuestión de supervivencia.

Froito deste contexto, xurdiron multitude de ferramentas dixitais e outras, que xa existían, foron redescubertas para reinventar as organizacións e os ecosistemas de traballo. Con todo, as innovacións máis significativas, en termos de impacto, non virían polo desenvolvemento tecnolóxico senón polo deseño de metodoloxías de intervención enfocadas a un uso ético, colaborativo, accesible, resiliente, innovador e áxil de todo o conxunto de ferramentas tecnolóxicas co obxectivo do Ben Común.

Nesta Guía queremos recomendar as dúas construcións metodolóxicas que, desde a nosa opinión, deberían constituír a base de calquera cambio ou desenvolvemento organizacional:

1. O Modelo do Hexágono da Innovación Pública (HIP), creado por Raúl Oliván para a Secretaría Xeral Iberoamericana.
2. O Marco Europeo de Competencias Dixitais DigComp, desenvolvido polo Centro de Investigacións Comúns da Comisión Europea.

O Modelo HIP débúllase no documento "Institucións que Aprenden: HIP. Un modelo de Innovación Pública para a Era post-Covid. Informe para a XXVII Cume Iberoamericana de Xefes e Xefas de Estado e de Goberno".



FERRAMENTAS

A partir da análise de 105 metodoloxías e a ciencia das redes (ligazóns, hubs, comunidades...) o modelo HIP simplifica algo tan complexo e abstracto como a creación dun ecosistema de innovación, convidándonos a pensar de forma diferente a nosa contorna e dándonos pistas para pasar á acción. O Hexágono da Innovación Pública é unha ferramenta de xestión deseñada para axudar ás institucións públicas a mellorar a súa capacidade de innovación. É un modelo para acelerar o cambio sistémico das organizacións que concibe a innovación como redes de conversacións, desexos, visións e afectos compartidos.

	Open (Aberto) Vector de transformación para organizacións abertas		Trans (Transversal) Vector para unha estrutura transversal
	Fast (Áxil) Vector para procesos dinámicos e áxiles		Proto (Modelos) Vector para novos modelos e prototipos
	Co (Colaborativo) Vector para traballos colaborativos		Tec (Dixital) Vector para a transformación dixital

Grazas ao Hexágono da Innovación Pública podemos establecer estratexias de dixitalización integradas cos outros cinco vectores permitindo un desenvolvemento harmónico da innovación das nosas organizacións. O vector TEC configúrase cos seguintes atributos:

ATRIBUTOS DO VECTOR TEC

Conectividade

Como capacidade das persoas e organización dunha rede para Conectarse, física ou virtualmente, e comunicrse entre si de maneira efectiva.

Activación de HUBS

Como proceso para desenvolver e fortalecer unha rede de persoas, organizacións ou comunidades que traballan xuntas para lograr un obxectivo común.

Aumento de Densidade

Como un proceso para aumentar o número de conexións e relacións entre as persoas e organizacións dentro dunha rede.

Diminución de Distancias

Como a capacidade das persoas dunha rede para colaborar e comunicarse entre si independentemente da distancia física entre eles, logrado mediante o uso de tecnoloxías e medios de comunicación.

CONECTIVIDADE

A conectividade é a capacidade esencial que permite a sistemas, dispositivos, redes e persoas establecer vínculos comunicativos nun mundo cada vez máis interconectado. É o alicerce que facilita o intercambio de información e a colaboración entre entidades diversas.

No eido tecnolóxico, a conectividade maniféstase na capacidade dos dispositivos electrónicos para establecer conexións a internet e entre si. Smartphones, computadoras, tabletas e dispositivos IoT interactúan a través de tecnoloxías como Wi-Fi, Bluetooth ou redes móbiles, creando un ecosistema dixital integrado que potencia as nosas capacidades comunicativas.

No ámbito das redes, a conectividade permite a interoperabilidade entre diferentes sistemas, facilitando que redes de computadoras, de comunicación e de sensores poidan compartir información e colaborar eficazmente en tarefas comúns.

A conectividade no traballo en rede representa a capacidade das persoas e organizacións para vincularse e comunicarse eficientemente, tanto de xeito físico como virtual. Esta capacidade resulta fundamental para a innovación colaborativa, a transferencia de coñecemento e os procesos de toma de decisións en contornas complexas.

Para lograr unha conectividade efectiva dispoñemos dunha ampla gama de ferramentas como redes sociais, plataformas de videoconferencia, correo electrónico e sistemas de xestión de proxectos. O desafío consiste en seleccionar e implementar aquelas solucións que sexan máis accesibles e axeitadas para todos os membros da rede.

En definitiva, a conectividade transcende o puramente tecnolóxico para converterse nun elemento vertebrador das relacións entre sistemas, dispositivos, persoas e organizacións, posibilitando formas de colaboración cada vez máis sofisticadas nun mundo onde as fronteiras físicas perden relevancia.



"A conectividade no traballo en rede é esencial para a colaboración, o intercambio de información e a toma de decisións nun equipo ou proxecto".

HUBS

Puntos centrais de conexión

Un hub é un punto central de conexión nunha rede de comunicacións, e unha persoa tamén pode ser ese punto central ao conectarse con varias outras persoas ou grupos.

Hubs sociais

Unha persoa pode ser un hub social, conectando a diferentes grupos de amigos ou contactos profesionais entre si, ou pode ser un hub de información, compartindo coñecementos e recursos con outros.

Centros de actividade

Os hubs son centros de actividade ou iniciativas que conectan a diferentes persoas ou organizacións para colaborar nun proxecto ou unha causa.

Eficacia e eficiencia

A activación de hubs utilízase para aumentar a eficacia e a eficiencia dunha iniciativa ou un proxecto ao reunir a un grupo diverso de persoas e organizacións.



A activación de hubs refírese ao proceso de desenvolver e fortalecer unha rede de persoas, organizacións ou comunidades que traballan xuntas para lograr un obxectivo común. Os hubs son centros de actividade ou iniciativas que conectan a diferentes persoas ou organizacións para colaborar nun proxecto ou unha causa. Os hubs poden ser físicos ou virtuais e poden ser creados por un individuo, unha organización ou unha comunidade.

En termos xerais, un hub é un punto central de conexión nunha rede de comunicacións, e unha persoa tamén pode ser ese punto central ao conectarse con varias outras persoas ou grupos. Por exemplo, unha persoa pode ser un hub social, conectando a diferentes grupos de amigos ou contactos profesionais entre si, ou pode ser un hub de información, compartindo coñecementos e recursos con outros. A activación de hubs utilízase para aumentar a eficacia e a eficiencia dunha iniciativa ou un proxecto ao reunir a un grupo diverso de persoas e organizacións que poden achegar diferentes habilidades, recursos e perspectivas. Os hubs tamén poden axudar a aumentar a visibilidade e o impacto dunha iniciativa ou proxecto ao crear unha rede de apoio.

AUMENTO DE DENSIDADE

O aumento de densidade no traballo en rede refírese ao proceso de aumentar o número de conexións e relacións entre as persoas e organizacións dentro dunha rede.

A densidade nunha rede refírese á cantidade de conexións ou relación entre os membros da rede. Canto maior sexa a densidade dunha rede, maior será a cantidade de conexión ou relacións entre os seus membros.

O aumento de densidade no traballo en rede utilízase para aumentar a eficacia e a eficiencia dunha iniciativa ou proxecto ao aumentar a cantidade de conexións e relación entre os membros da rede. Isto pode axudar a aumentar a colaboración, o intercambio de información e a toma de decisións nun equipo ou proxecto.



O aumento de densidade no traballo en rede lógrase mediante a promoción da colaboración, a comunicación e o intercambio de información entre os membros da rede. Por exemplo, pódense organizar eventos de networking pódense crear foros virtuais para a discusión e o intercambio de boas prácticas.

"Canto maior sexa a densidade dunha rede, maior será a cantidade de conexión ou relacións entre os seus membros".

DIMINUCCIÓN DE DISTANCIAS



Videoconferencia

Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Webex, GoToMeeting, BlueJeans, Join.me, Whereby, JitsiMeet, etc.



Chat y mensajería instantánea

Slack, Microsoft Teams, Chanty, Mattermost, Flock, Rocket.Chat, Discord, Telegram, Whatsapp, Signal, etc.



Almacenamiento en la nube

Google Drive, Dropbox, Microsoft Onedrive, iCloud, Amazon S3, Box, Mega, etc.



Tableros de proyectos

Trello, Asana, Jira, ClickUp, Basecamp, Wrike, Smartsheet, etc.

A diminución de distancias no traballo en rede refírese á capacidade das persoas e organizacións dunha rede paracolaborar e comunicarse entre si independentemente da distancia física entre eles. Coas novas tecnoloxías e medios de comunicación, as persoas e as organización poden traballar xuntas en proxectos e colaborar en iniciativas desde calquera lugar do mundo.

A diminución de distancias no traballo en rede lógrase mediante o uso de tecnoloxías e medios de comunicación como o correo electrónico, as videoconferencias, as redes sociais, os sistemas de xestión de proxectos, entre outros. Estas ferramentas permiten ás persoas e organizacións colaborar e comunicarse en tempo real independentemente da distancia física entre eles.

METODOLOXÍAS

O HIP é unha ferramenta conceptual e non propón metodoloxías concretas para a súa implementación. Con todo, baséase nun enfoque integral e colaborativo, a partir da análise de 105 metodoloxías, no que é importante que as organizacións utilicen ferramentas específicas para implementar a innovación.



METODOLOXÍAS



Innovation Brokerage

Estratexia que conecta persoas, organizacións e recursos para fomentar a innovación e resolver problemas mediante a colaboración e intercambio de coñecementos.



Realidade Virtual

Tecnoloxía aplicada a proxectos sociais para abordar problemas e mellorar a calidade de vida das persoas. Inclúe áreas como educación, saúde mental, atención a persoas maiores e con discapacidade, e formación profesional.



Cidade intelixente

Uso de tecnoloxías e solucións intelixentes para abordar problemas sociais e mellorar a calidade de vida nas cidades. Inclúe sensores e dispositivos conectados para optimizar servizos públicos como transporte, subministración de auga e xestión de residuos.

METODOLOXÍAS



Redes de sensores

As redes de sensores aplicadas a proxectos sociais refírense ao uso de tecnoloxía de sensores conectados para recompilar e transmitir datos en tempo real sobre a contorna e as condicións sociais nunha área determinada.

Isto pode incluír o uso de sensores para medir a calidade do aire, o ruído, a temperatura, a humidade e outros factores ambientais, así como o uso de sensores para monitorizar o tráfico, a seguridade cidadá e a actividade en áreas públicas.



Internet das cousas

O Internet das cousas (IoT) aplicado a proxectos sociais refírense ao uso de dispositivos conectados a internet para recompilar e transmitir datos en tempo real sobre a contorna e as condicións sociais nunha área determinada.

Estes dispositivos poden ser sensores, cámaras, dispositivos de seguimento, dispositivos móbiles e outros dispositivos que poden recompilar e transmitir información a través de internet. O obxectivo é utilizar esta tecnoloxía para mellorar a eficiencia de servizos públicos e a calidade de vida das persoas.

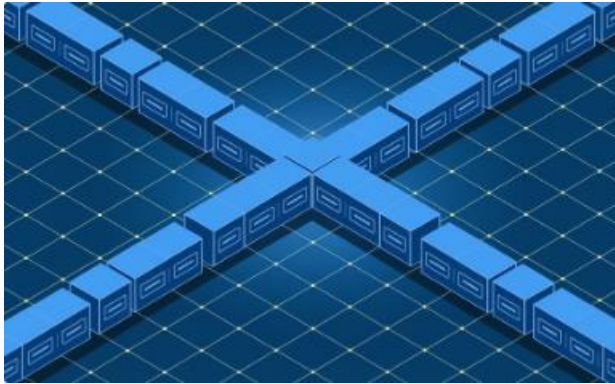


Digital Social Innovation

A Dixital Social Innovation (DSI) aplicada a proxectos sociais refírense ao uso de tecnoloxías dixitais para abordar problemas sociais e mellorar a calidade de vida das persoas.

A DSI enfócase no desenvolvemento de solucións innovadoras e sostibles utilizando tecnoloxías dixitais como o Internet, as redes de sensores, a intelixencia artificial e a realidade virtual. A DSI busca involucrar ás comunidades e as partes interesadas.

METODOLOXÍAS



Blockchain

A tecnoloxía Blockchain é un sistema descentralizado de rexistros distribuídos que permite ás partes confiar nun rexistro sen necesidade dun terceiro de confianza.

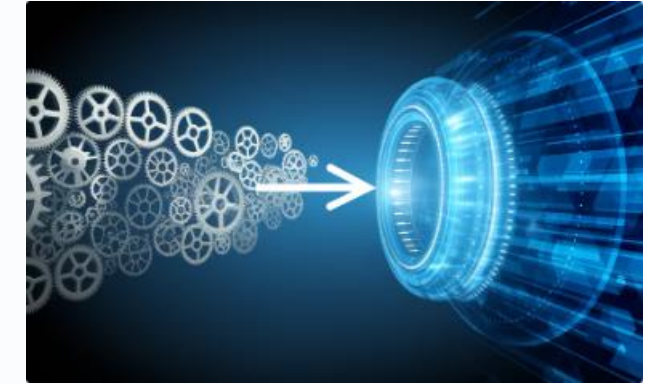
Pódese usar para mellorar a transparencia e a seguridade na xestión de fondos, para facilitar a autenticación de identidade e para crear sistemas de votación seguros. Ademais, proporciona acceso a servizos financeiros a persoas anteriormente excluídas, mellorando a eficiencia na xestión de recursos públicos.



Realidade aumentada

A realidade aumentada (RA) é unha tecnoloxía que permite superpoñer información dixital á realidade física, proporcionando unha experiencia enriquecida para o usuario. En canto a proxectos sociais, a RA pode ser utilizada para mellorar a educación, o entretemento, a saúde, e o desenvolvemento comunitario.

Pódense crear aplicacións educativas que utilizan RA para ensinar de maneira interactiva, ou mellorar a accesibilidade en lugares públicos para persoas con discapacidade.



Transformación Dixital

Proceso de adaptar e adoptar tecnoloxías dixitais para mellorar a eficiencia dos procesos, servizos e produtos. En proxectos sociais mellora a accesibilidade mediante ferramentas para educación a distancia, aplicacións móbiles para atención médica, e plataformas que melloran a comunicación en proxectos comunitarios.

METODOLOXÍAS



Intelixencia Artificial

A intelixencia artificial (IA) é un conxunto de técnicas e tecnoloxías que permiten que as máquinas aprendan e realicen tarefas que normalmente requiren intelixencia humana, como o recoñecemento de patróns, a aprendizaxe automática, o procesamento da linguaxe natural, entre outros. En proxectos sociais, a IA pode ser utilizada para mellorar a eficiencia e eficacia de programas e servizos en áreas como a educación, a saúde, o desenvolvemento comunitario e a seguridade pública.



Algorithmic Regulation

Algorithmic regulation é un enfoque para a regulación que se centra no uso de algoritmos e tecnoloxías de intelixencia artificial para medir e controlar o cumprimento das regulacións. En proxectos sociais, o Algorithmic regulation pode ser utilizado para mellorar a eficiencia e a eficacia dos programas e servizos en áreas como a educación, a saúde, o desenvolvemento comunitario e a seguridade pública.



Transformación Dixital

Proceso de adaptar e adoptar tecnoloxías dixitais para mellorar a eficiencia dos procesos, servizos e produtos. En proxectos sociais mellora a accesibilidade mediante ferramentas para educación a distancia, aplicacións móbiles para atención médica, e plataformas que melloran a comunicación en proxectos comunitarios.

METODOLOXÍAS



Criptomonedas

As criptomonedas son unha forma de moeda dixital que utiliza criptografía para asegurar transaccións e controlar a creación de novas unidades. Bitcoin, Ethereum e Litecoin son das máis coñecidas.

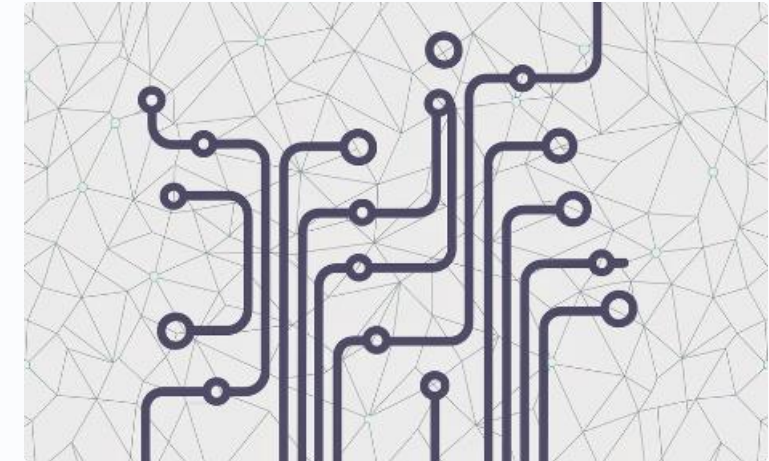
En proxectos sociais, serven para facilitar contribucións financeiras, recadar fondos para ONGs e garantir a transparencia das transaccións, aínda que cómpre ter en conta a súa volatilidade e falta de regulación.



Social Media Analysis

É o proceso de colleitar e analizar información das redes sociais para obter coñecementos útiles. En proxectos sociais, permite entender tendencias, opinións e necesidades dunha comunidade.

Permite analizar conversacións sobre temas como o cambio climático ou a desigualdade, identificar patróns nas opinións e medir o impacto de programas sociais, sempre considerando aspectos éticos e de privacidade.



Análise Preditiva

Técnica que utiliza algoritmos de aprendizaxe automática para analizar grandes cantidades de datos e predicir eventos futuros. En proxectos sociais, identifica patróns en problemas sociais para desenvolver estratexias preventivas. Pode analizar datos sobre acceso a servizos de saúde, identificar áreas prioritarias e desenvolver estratexias de prevención baseadas en patróns, mellorando a eficacia dos programas sociais con decisións informadas.

METODOLOXÍAS



Política Basada en Evidencias

A política baseada en evidencias é un enfoque para a toma de decisións no que se utilizan datos e análises para informar a formulación e avaliación de políticas. En proxectos sociais, permite desenvolver programas máis efectivos e eficientes.

Utilízanse datos para identificar problemas sociais, avaliar o impacto dos programas existentes e mellorar a súa efectividade. Isto aumenta a transparencia e a rendición de contas, aínda que é importante considerar os aspectos éticos e de privacidade ao implementar esta metodoloxía.



Visualización de Datos

A visualización de datos é o proceso de representar de forma gráfica e estética información numérica, alfanumérica e xeográfica para facilitar a comprensión e análise. En proxectos sociais, axuda a identificar patróns en problemas sociais e presentar información de maneira accesible. Empreganse gráficos e mapas para mostrar información sobre acceso a servizos, identificar áreas prioritarias ou presentar tendencias. Isto mellora a transparencia na implementación de programas sociais e a comprensión dos problemas por parte da comunidade, sempre considerando os aspectos éticos no manexo de datos persoais.

METODOLOXÍAS

Big Data

7

Beneficios clave do Big Data

Formas en que o Big Data mellora a eficiencia dos programas sociais

105M

Volume de datos

Cantidade media de datos procesados en proxectos sociais de gran escala

68%

Mellora na eficacia

Porcentaxe de mellora na identificación de necesidades sociais

O Big Data refírese á gran cantidade de datos que se xeran e colleitan de diferentes fontes, como dispositivos móbiles, redes sociais, sensores, entre outros. Estes datos poden ser estruturados ou non estruturados, e o seu volume, velocidade e variedade fai necesario o uso de tecnoloxías e ferramentas especializadas para o seu almacenamento, análise e visualización. En proxectos sociais, o Big Data pode ser utilizado para identificar patróns e tendencias en problemas sociais, e para desenvolver estratexias e programas preventivos. Por exemplo, pódense utilizar datos colleitados de dispositivos móbiles para analizar os patróns de mobilidade e acceso a servizos nunha comunidade específica, ou se poden utilizar datos de redes sociais para analizar as conversacións en liña sobre un tema específico.

O Big Data tamén pode axudar a mellorar a eficiencia e eficacia dos programas e servizos sociais de varias maneiras:



Identificar problemas

O Big Data pode axudar a identificar problemas sociais dunha maneira máis precisa e en tempo real, analizando unha gran cantidade de datos de diferentes fontes para descubrir patróns en problemas como a pobreza ou o desemprego.



Desenvolvemento de estratexias

Unha vez identificado un problema, o Big Data permite desenvolver estratexias e programas preventivos, analizando patróns e tendencias para entender mellor o problema e atopar solucións.



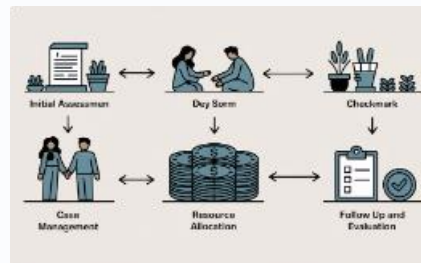
Avaliación de programas

O Big Data facilita a avaliación do impacto dos programas existentes, medindo a súa efectividade e eficiencia antes e despois da implementación para realizar axustes que aumenten a súa efectividade.



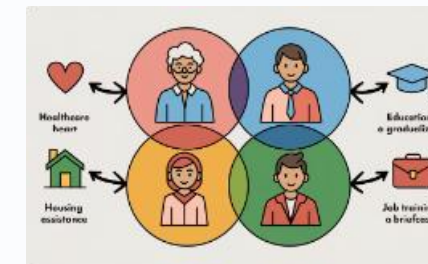
Toma de decisións informadas

A análise de datos proporciona información valiosa para a toma de decisións na formulación e avaliación de políticas sociais, permitindo unha aproximación baseada en evidencias.



Mellora da eficiencia

O Big Data permite analizar e optimizar os procesos e servizos existentes, reducindo custos e mellorando a eficiencia na implementación de programas e servizos sociais.



Segmentación da poboación

O Big Data axuda a segmentar a poboación en grupos con necesidades similares, permitindo desenvolver programas específicos e personalizados para cada grupo.

METODOLOXÍAS

Tecnoloxías da cuarta revolución industrial

As tecnoloxías da cuarta revolución industrial, tamén coñecida como a industria 4.0 teñen varias implicacións importantes nun plan de transformación dixital. Algunhas destas implicacións son:



Maior automatización e robótica

As tecnoloxías da industria 4.0 como a intelixencia artificial e a robótica, permiten automatizar e optimizar procesos, aumentando a eficiencia e reducindo os custos.



Maior interconexión e uso de datos

O Internet das cousas (IoT) e o Big Data permiten recompilar e utilizar grandes cantidades de datos para tomar decisións mellor informadas e mellorar os procesos.



Maior flexibilidade e escalabilidade

As tecnoloxías da industria 4.0 como a nube e a virtualización, permiten unha maior flexibilidade na implementación e escalabilidade dos sistemas.



Maior seguridade

A maior interconexión de dispositivos e sistemas da industria 4.0 require medidas de seguridade adicionais para protexer os datos e os sistemas.



Novas formas de traballar

O traballo remoto e a automatización poden cambiar as formas en que as persoas traballan e colaboran, requirindo unha adaptación dos procesos e as políticas da organización.

Tendo en conta estas implicacións, é importante considerar como se poden utilizar as tecnoloxías da industria 4.0 para alcanzar os obxectivos da transformación dixital e abordar os desafíos que poidan xurdir.

ROLES DIXITAIS

Os roles dixitais son fundamentais para o éxito dun proceso de transformación dixital. A súa correcta definición facilita a adaptación da organización ás novas tecnoloxías e procesos.



Roles dixitais

No marco do Modelo HIP, Raúl Olivan publicou en 2021 o artigo ""Equipos Hexagonales Nuevos roles y habilidades blandas para transformar las instituciones en ecosistemas de innovación a partir del modelo HIP" para a Fundación Carolina, como continuación do informe Institucións que Aprenden reflexionando sobre os roles e habilidades brandas necesarias para promover unha nova institucionalidad, que serán cada vez máis demandadas nunhas organizacións obrigadas a acelerar os seus procesos de transición á sociedade dixital e á gobernanza relacional e adaptativa.



A configuración dun equipo intelixente que lidere o cambio é esencial nun proxecto de transformación dixital tanto en empresas como en organizacións de iniciativa social por varias razóns:

1 Experiencia

O equipo intelixente acumula a experiencia e as habilidades necesarias para liderar un proxecto de transformación dixital exitoso, desde a planificación ata a implementación e o seguimento.

2 Comunicación

Un equipo intelixente é capaz de comunicar de maneira efectiva con todas as partes interesadas, incluídos os equipos profesionais, clientela e outros grupos de interese, o que axuda a establecer unha dirección clara e a manter a todos informados sobre o progreso do proxecto.

3 Toma de decisión

Un equipo intelixente é capaz de tomar decisións estratéxicas e críticas no momento oportuno, o que axuda a priorizar os recursos e a resolver problemas de maneira eficiente

4 Responsabilidade

Un equipo intelixente asume a responsabilidade dos resultados do proxecto, o que axuda a garantir que se cumpran os obxectivos e os prazos establecidos.

5 Colaboración

Un equipo Intelixente é capaz de traballar de maneira colaborativa con outros departamentos e áreas da organización, o que axuda a garantir que o proxecto estea aliñado coa estratexia global da organización.

Pensamento analítico e abstracto



Pensamento analítico

O pensamento analítico é o proceso mediante o cal se examinan e avalían información e datos para chegar a conclusións precisas e fundamentadas. O pensamento analítico caracterízase por ser crítico, sistemático e metódico. É unha habilidade esencial para a toma de decisión informadas e para resolver problemas complexos.

O proceso de pensamento analítico divídese en varios pasos:

1. Identificar o problema ou pregunta a tratar
2. Colleitar e organizar información relevante
3. Analizar a información utilizando técnicas estatísticas e de investigación
4. Sintetizar os achados e chegar a conclusións
5. Comunicar as conclusións de maneira clara e precisa

O pensamento analítico é unha habilidade valiosa en moitas áreas, como a ciencia, a tecnoloxía, a enxeñería, a matemáticas, a economía, a política, a saúde, a educación e os negocios.



Pensamento abstracto

O pensamento abstracto é a capacidade de comprender conceptos e principios que non están relacionados directamente cos obxectos ou situacións concretas. É a habilidade de ver patróns, relacións e conexións máis aló dos detalles específicos, e de comprender ideas complexas e xerais.

O pensamento abstracto utilízase para entender conceptos matemáticos e científicos, para analizar problemas complexos, para resolver problemas creativamente, e para facer xeneralizacións e deducións lóxicas. É unha habilidade importante para aprender e aplicar novos coñecementos, para comprender as implicacións a longo prazo dunha decisión, e para pensar de maneira crítica e creativa.

En resumo o pensamento abstracto é unha habilidade cognitiva que permite ás persoas comprender e manexar conceptos complexos, relacións, patróns e conexións. É unha habilidade necesaria para a toma de decisións informadas, a resolución de problemas, a creatividade e a aprendizaxe continua.

Multitarea e Anticipación

Multitarea

La multitarea es la capacidad de realizar varias tareas simultáneamente o alternando rápidamente entre ellas. Es una forma de aumentar la eficiencia y productividad en el trabajo y en la vida diaria.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la multitarea puede tener efectos negativos en la eficacia y el rendimiento, ya que el cerebro tiene dificultades para enfocarse en varias tareas al mismo tiempo.

Desafíos de la Multitarea

Estudios han demostrado que la multitarea puede reducir la capacidad de atención, la memoria a corto plazo y la capacidad de realizar tareas complejas.

Es importante considerar cuidadosamente las tareas que se realizan simultáneamente y asegurarse de no sobrecargar el cerebro y ser conscientes de las posibles consecuencias negativas.

Anticipación

A anticipación é a habilidade de prever eventos futuros e prepararse para eles. É unha forma de pensar de maneira proactiva en lugar de reactiva. A anticipación implica considerar diferentes escenarios e posibles desenvolvementos futuros.

Beneficios da Anticipación

A anticipación é unha habilidade importante en moitas áreas, como a planificación estratéxica, a xestión de riscos, a toma de decisións e a resolución de problemas.

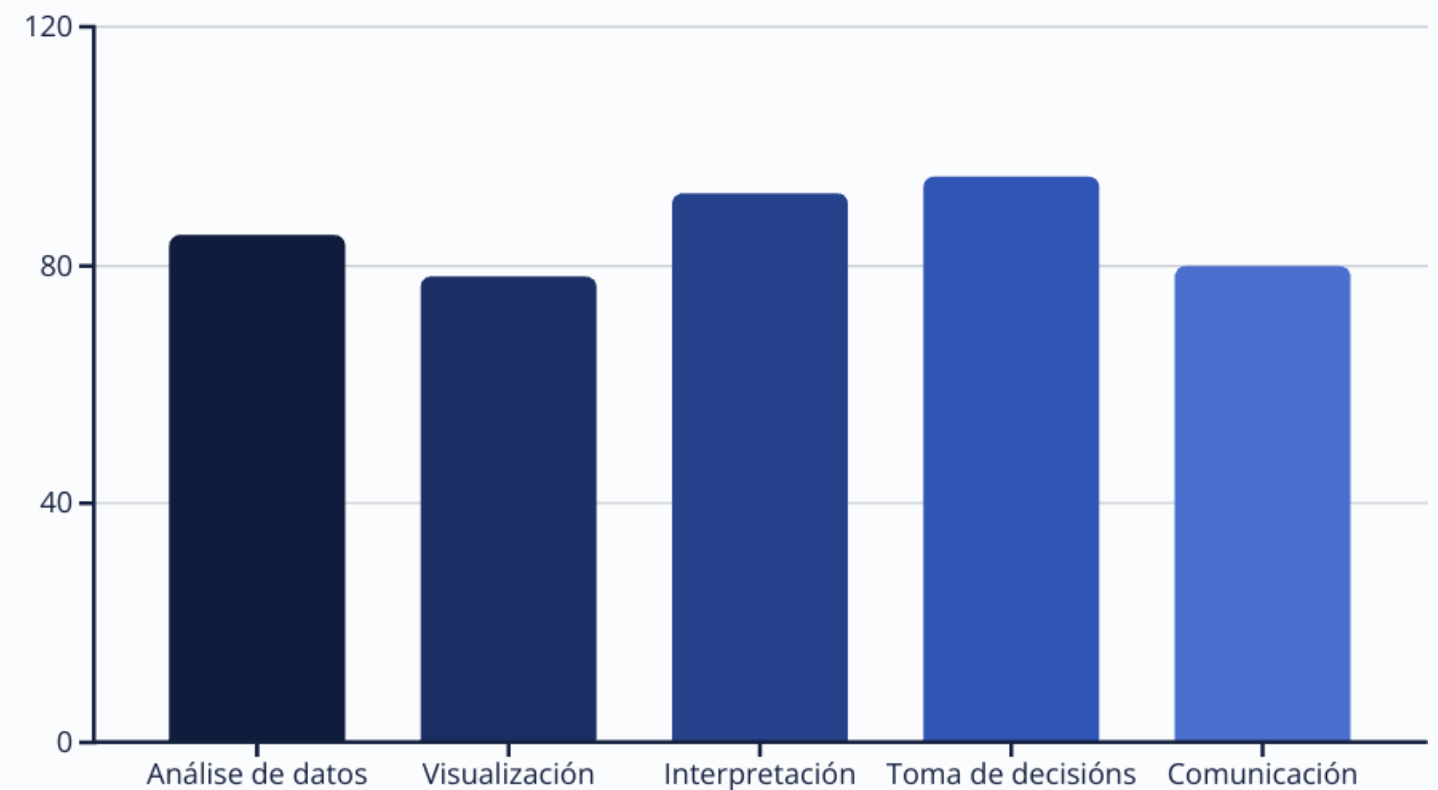
É unha habilidade cognitiva que permite ás persoas prever eventos futuros, considerar diferentes escenarios e prepararse para eles, é unha forma de pensar proactiva e é unha habilidade valiosa en moitas áreas.

Orientación aos datos

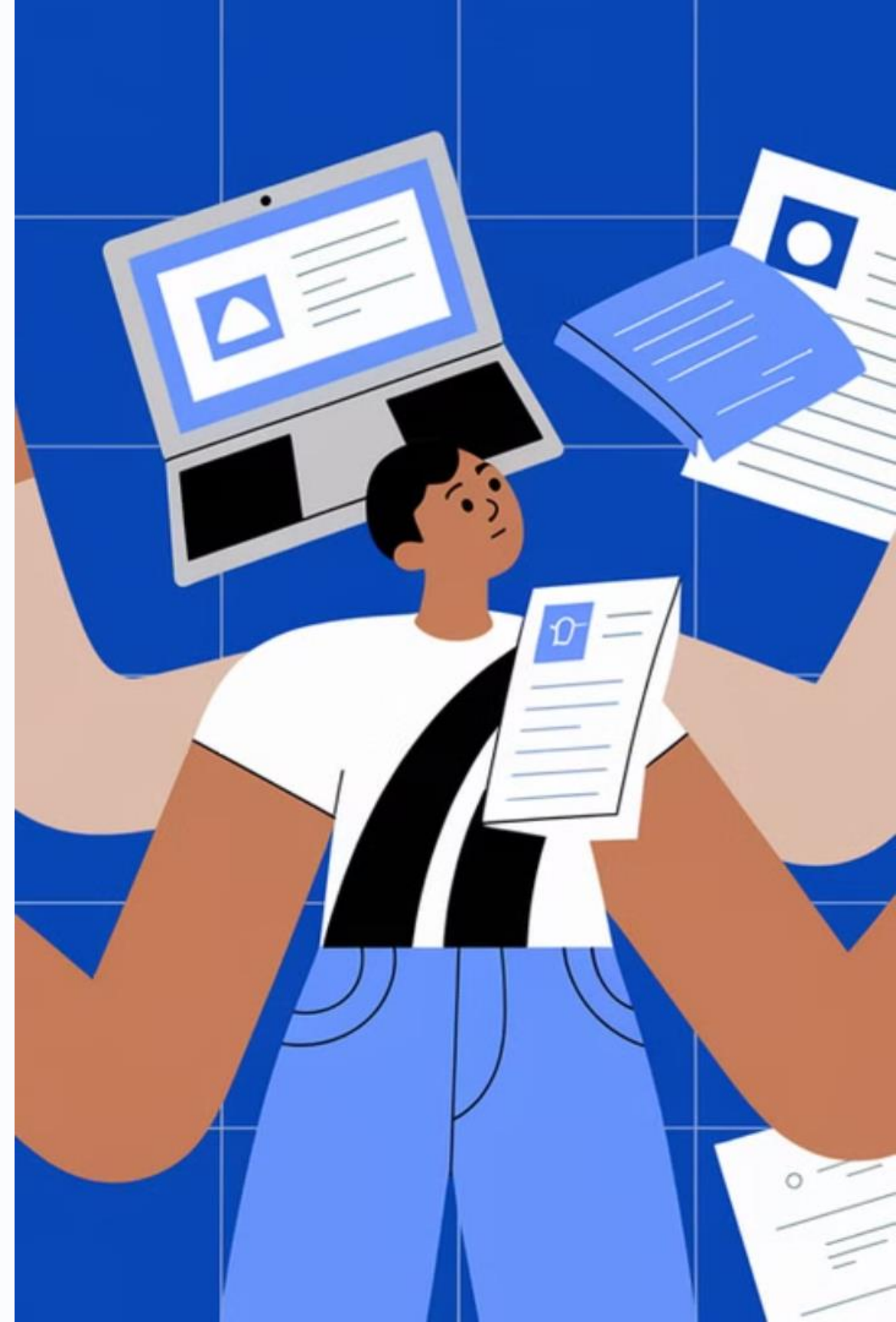
A orientación aos datos é a habilidade de recompilar, organizar, analizar e interpretar información para tomar decisións informadas e resolver problemas. É unha habilidade esencial nun mundo cada vez máis baseado en datos. A orientación aos datos implica a capacidade de utilizar ferramentas e técnicas para recompilar, limpar, analizar e visualizar datos, e de interpretar os resultados de maneira precisa e obxectiva.

A orientación aos datos é unha habilidade valiosa en moitas áreas, incluíndo a ciencia, a tecnoloxía, a enxeñería, as matemáticas, a economía, a saúde, a educación e os negocios. No ámbito laboral, requírese cada vez máis de profesionais con habilidades no manexo de datos para tomar decisións informadas e mellorar a eficiencia e Produtividade.

En resumo, a orientación aos datos é unha habilidade cognitiva que permite ás persoas recompilar, organizar, analizar e interpretar información para tomar decisións informadas e resolver problemas. É unha habilidade valiosa nun mundo cada vez máis baseado en datos e é necesaria en moitas áreas laboráis.



COMPETENCIAS DIXITAIS



COMPETENCIAS DIXITAIS

En 2018, a Unión Europea publicou a DigComp (Digital Competence Framework) desenvolvida por Stefano Kluzer e Laia Pujol no Centro de Investigacións Comúns da Comisión Europea.

O DigComp (Digital Competence Framework) é un marco de referencia para a competencia dixital en Europa. Foi desenvolto pola Comisión Europea para definir e medir as habilidades e coñecementos necesarios para utilizar de maneira efectiva as tecnoloxías dixitais na vida cotiá, no traballo e na aprendizaxe. O DigComp divídese en cinco áreas temáticas: Comunicar e colaborar en liña, Crear contido dixital, Analizar e xestionar información, Resolver problemas e tomar decisións, e Seguridade e privacidade en liña.

Cada área temática se subdivide en habilidades específicas e proporciónase unha descrición detallada do que se considera que unha persoa debe ser capaz de facer para alcanzar cada nivel de competencia. O DigComp é unha ferramenta valiosa para os individuos, as empresas, as institucións educativas e as organizacións gobernamentais que buscan mellorar e medir as habilidades e coñecementos dixitais dos seus membros.



O DigComp funciona como un marco de referencia que proporciona unha descrición detallada das habilidades e coñecementos necesarios para utilizar de maneira efectiva as tecnoloxías dixitais na vida cotiá, no traballo e na aprendizaxe. Divídese en cinco áreas temáticas Comunicar e colaborar en liña, Crear contido dixital, Analizar e xestionar información, Resolver problemas e tomar decisións, e Seguridade e privacidade en liña.

Cada área temática se subdivide en habilidades específicas, e proporciónase unha descrición detallada do que se considera que unha persoa debe ser capaz de facer para alcanzar cada nivel de competencia. O DigComp é unha ferramenta que se utiliza para avaliar e medir o nivel de competencia dixital dun individuo, organización ou institución educativa. Pódese utilizar para identificar as habilidades e coñecementos nas que se necesita mellorar e para levar a cabo plans de formación e desenvolvemento de carreira en consecuencia.

Tamén se pode utilizar para avaliar o rendemento das políticas e programas de formación e para medir o impacto das iniciativas de competencia dixital a nivel nacional e internacional.

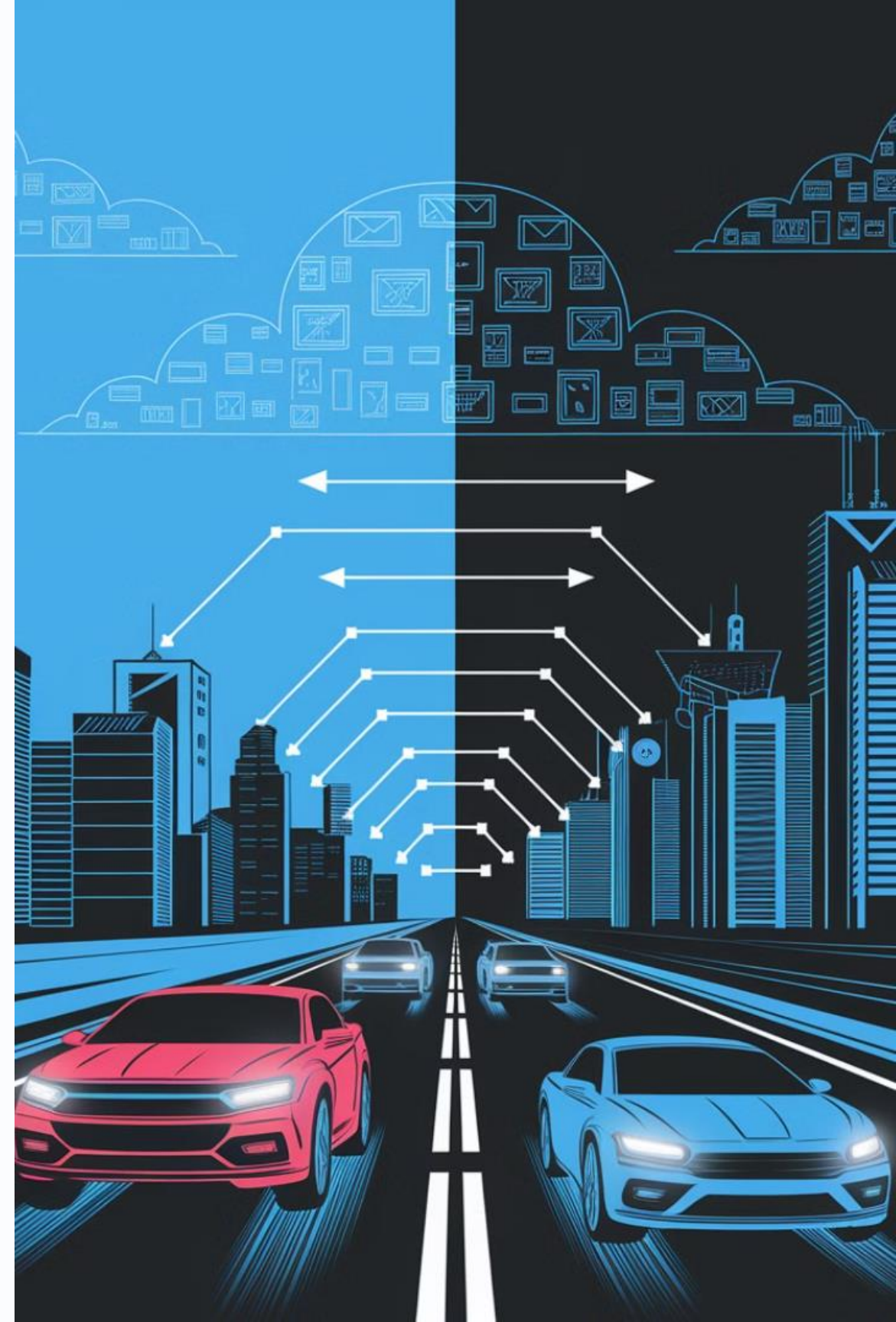
A continuación, ofrecemos a ligazón a varias Guías Metodolóxicas sobre o DigComp que elaboraron Ikanos (Gobierno Vasco), CEOE e CEPYME.

<https://www.ceoe.es/es/publicaciones/formacion/digcomp-en-el-trabajo-el-marco-de-competencias-digitales-de-la-ue-en-el>

Marco europeo de competencias digitales DIGCOMP <https://ikanos.eus/recursos/documentos-digcomp/>

FOLLA DE RUTA

Unha guía para a transformación dixital das organizacións



FOLLA DE RUTA

A transformación dixital é esencial para calquera organización social que busque manterse competitiva e relevante no mundo actual. Co aumento do uso da tecnoloxía na sociedade, as organizacións sociais deben adaptarse e adoptar tecnoloxías dixitais para mellorar os seus servizos e alcanzar a unha audiencia máis ampla. Ademais, a tecnoloxía dixital tamén pode axudar ás organizacións sociais a ser máis eficientes e efectivas na realización da súa misión.

Identificar os obxectivos e metas

Antes de comezar o proceso de transformación dixital, é esencial que a organización determine que é o que espera lograr coa implementación de tecnoloxías dixitais. Estes obxectivos deben estar aliñados coa misión e visión da organización, e deben ser medibles e alcanzables.

Implementar e monitoroar

Unha vez que se deseñou o plan estratéxico, é hora de levar a cabo as accións necesarias para implementar as tecnoloxías dixitais. É importante monitoroar continuamente os resultados para asegurarse de que se están alcanzando os obxectivos e metas.

Realizar unha análise do estado actual

Unha vez que se identificaron os obxectivos e metas, é importante levar a cabo unha análise do estado actual da organización en relación coa tecnoloxía. Esta análise debe incluír unha avaliación das fortalezas, debilidades, oportunidades e ameazas SWOT da organización.

Asegurar a seguridade e privacidade

A seguridade e privacidade son aspectos críticos en calquera organización, especialmente nas organizacións sociais. É esencial asegurar a seguridade e privacidade da información da clientela e da organización.

Deseñar un plan estratéxico

Utilizando os resultados da análise do estado actual, débese deseñar un plan estratéxico que inclúa unha estratexia de tecnoloxía, un plan de implementación, un plan de capacitación e un plan de xestión de cambios. Este plan debe ser detallado e ter en conta todos os aspectos necesarios para a implementación exitosa de tecnoloxías dixitais.

Mellorar continuamente

A tecnoloxía está en constante evolución, polo que é importante seguir innovando e adoptando novas tecnoloxías para mellorar continuamente os procesos e servizos da organización.

Por iso, é importante ter unha folla de ruta clara e ben estruturada para guiar o proceso de transformación dixital. Esta folla de ruta debe ser personalizada á organización e ter en conta os obxectivos e metas específicos da organización, así como as limitacións e recursos dispoñibles.

FOLLA DE RUTA

MISIÓN DA ENTIDADE

A misión dunha empresa é a súa razón de ser, o seu propósito fundamental. É unha declaración curta e concisa que describe o obxectivo principal da empresa.

OBXECTIVOS A LOGRAR

Os obxectivos son fundamentais para establecer unha dirección clara, medir o éxito, alinear os esforzos, comunicar de maneira efectiva e tomar decisións estratéxicas. Sen obxectivos claros, un proxecto de transformación dixital non pode ser efectivo.

IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS

Identificar as brechas ou barreiras é esencial para planificar de maneira efectiva o proxecto, identificar oportunidades, abordar problemas específicos, alinear os esforzos cos obxectivos da empresa e tomar decisións estratéxicas e críticas. Isto axudará a asegurar que o proxecto de transformación dixital sexa exitoso.

1

2

3

4

5

VISIÓN DIXITAL DA ENTIDADE

A visión é unha declaración do que a empresa quere lograr no futuro. É unha descrición de como se ve a empresa no futuro, cales son as súas metas a longo prazo.

EQUIPO

Un equipo responsable é esencial para garantir a eficacia e eficiencia do proxecto, e para asegurar que se cumpran os obxectivos e alcáncense os resultados desexados na organización social.

ESTADO DA MADUREZ

Existen diferentes modelos de estado de madurez dixital, pero en xeral, divídense en catro niveles:



O estado de madurez dixital dunha organización social refírese ao grao no que a organización adoptou e aplicou tecnoloxías dixitais para mellorar as súas operacións e alcanzar os seus obxectivos. Utilízase para avaliar o progreso e o potencial dunha organización para adoptar tecnoloxías dixitais, e mídese a través de diferentes niveis ou etapas de madurez.

PRIORIZACIÓN PARA A INTERVENCIÓN

Hai varias formas de priorizar a intervención nun proxecto de transformación dixital. Estas son as principais:



Necesidades críticas

Identificar as áreas que requiren intervención inmediata para mellorar a eficiencia, seguridade ou produtividade da organización.



Aliñación estratéxica

Asegurar que as intervencións estean aliñadas cos obxectivos estratéxicos da organización para manter a coherencia coa visión global.



Análise de custo-beneficio

Avaliar os custos e beneficios de cada intervención para xustificar o investimento e determinar se os esforzos e recursos estarán compensados polos resultados.



Análise de risco

Avaliar os riscos asociados con cada intervención para determinar cales son máis críticas e cales poden ser pospostas ou evitadas se é necesario.



Consulta ás partes interesadas

Involucrar a todas as partes interesadas no proceso de priorización para asegurar que as intervencións sexan relevantes e que se teñan en conta todas as perspectivas.

A correcta priorización destas áreas axudará a garantir que o proxecto de transformación dixital sexa exitoso e que os recursos se asignen de maneira eficiente para alcanzar os obxectivos da organización.

CLAVE A CONSIDERAR

8

Elementos clave

Factores esenciais para o éxito da transformación dixital

1

Planificación

O primeiro paso para unha transformación exitosa

100%

Compromiso

Nivel de implicación necesario de toda a organización



Os elementos clave a considerar nun proxecto de transformación dixital son:

Planificación É importante ter un plan detallado que estableza os obxectivos, os prazos e os recursos necesarios para o proxecto.	Aliñación estratéxica É importante asegurar que o proxecto de transformación dixital estea aliñado cos obxectivos estratéxicos da organización.	Tecnoloxía É importante seleccionar as tecnoloxías adecuadas para o proxecto e asegurar que sexan escalables e sostibles a longo prazo.	Recursos humanos É importante contar cun equipo coas habilidades e experiencias necesarias para liderar o proxecto de transformación dixital.
Cambio organizacional É importante ter en conta o impacto do proxecto na organización e preparar ao persoal para o cambio.	Comunicación É importante establecer canles de comunicación efectivos para manter informadas a todas as partes interesadas sobre o progreso do proxecto.	Seguridade É importante garantir a seguridade da información e os datos en todas as fases do proxecto.	Medición de resultados É importante establecer indicadores de desempeño para medir o éxito do proxecto e tomar decisións estratéxicas.

INDICADORES E PLAN DE ACCIÓN

Un Plan de Transformación Dixital é o proceso de establecer metas claras e alcanzables para a implementación de tecnoloxías e procesos dixitais nunha organización. Isto inclúe identificar as áreas da empresa ou organización de iniciativa social que se beneficiarían da transformación dixital, establecer obxectivos específicos para cada área e desenvolver un plan detallado para alcanzar eses obxectivos. O plan de acción tamén debe incluír unha estratexia para medir e monitoroar o progreso da transformación dixital, xunto cun plan para abordar calquera desafío ou problema que xurda. É importante involucrar ás partes interesadas clave no proceso para garantir que o plan de transformación dixital sexa sostible e aliñado cos obxectivos estratéxicos da organización.



Indicador	Obxectivo	Responsable	Prazo
% de procesos dixitalizados	80%	Equipo de transformación	12 meses
Nivel de satisfacción dos usuarios	85%	Departamento de calidade	6 meses
Redución de custos operativos	15%	Departamento financeiro	18 meses
Tempo de resposta a incidencias	< 24 horas	Soporte técnico	3 meses

PLAN PARA ELIMINAR BARRERAS

O plan para eliminar barreiras nun Plan de Transformación Dixital refírese ás medidas que se toman para asegurar que a implementación de tecnoloxías e procesos dixitais non se vexa obstaculizada por problemas internos ou externos.



PLAN DE XESTIÓN DO CAMBIO

Un plan de xestión do cambio é unha estratexia que se utiliza para asegurar que os cambios nunha organización, como a implementación dunha transformación dixital, leven a cabo de maneira efectiva e adóptense de maneira eficiente por todas as persoas da organización.



Identificar e involucrar ás partes interesadas

Involucrar ás partes interesadas clave no proceso de transformación dixital desde o principio, para garantir que todos estean aliñados e comprometidos co cambio.



Establecer un equipo de xestión do cambio

Crear un equipo dedicado, encargado de supervisar e coordinar o proceso de implementación.



Comunicar os beneficios

Comunicar claramente os beneficios da transformación dixital a todas as persoas da organización, para garantir que todas entendan como o cambio lles afectará e como lles axudará no seu traballo diario.



Proporcionar capacitación e apoio

Ofrecer formación aos equipos profesionais para que poidan adaptarse ao cambio e utilizar as novas tecnoloxías e procesos eficientemente.



Monitorrear e medir o progreso

Seguir e avaliar o avance do cambio, e axustar o plan segundo sexa necesario para garantir que se está avanzando de maneira efectiva cara aos obxectivos.



Celebrar os logros

Recoñecer o esforzo e o traballo de todas as persoas da organización para axudalas a sentirse valoradas e motivadas durante o proceso de cambio.

XESTION DO CAMBIO CULTURAL

A xestión do cambio cultural refírese ao proceso de cambiar as actitudes, os valores e as prácticas dunha organización para adaptarse a unha nova forma de traballar. No contexto dunha transformación dixital, isto pode incluír cambios nas formas en que o equipo profesional comunícase, colabora, toma decisións e utiliza as tecnoloxías.

Identificar e comprender

Identificar crenzas existentes dos equipos profesionais cara á tecnoloxía e establecer unha visión clara para o cambio.

Manter continuidade

Fortalecer os cambios culturais ao longo do tempo, garantindo éxito a longo prazo.



Capacitar e formar

Formar ao persoal sobre os beneficios das novas tecnoloxías e procesos dixitais.

Establecer cultura colaborativa

Promover unha mentalidade aberta e aliñar as novas tecnoloxías cos valores da organización.

Retroalimentación continua

Permitir que os equipos profesionais expresen preocupacións e suxestións durante o proceso.

A xestión do cambio cultural é esencial para asegurar que o equipo adopte efectivamente as novas tecnoloxías e procesos dixitais, e para garantir que a transformación dixital teña éxito a longo prazo.

PLAN DE FORMACIÓN

Un plan de formación é unha estratexia que se utiliza para asegurar que os equipos de traballo dunha organización teñan as habilidades e coñecementos necesarios para traballar coas novas tecnoloxías e procesos dixitais.



Identificación de necesidades

Identificar as habilidades e coñecementos necesarios para traballar coas novas tecnoloxías e procesos dixitais.



Capacitación efectiva

Proporcionar capacitación e educación ás persoas traballadoras sobre como utilizar as novas tecnoloxías e procesos de maneira efectiva.



Formación continua

Establecer programas de formación continua para garantir que os equipos de traballo estean actualizados sobre as novas tecnoloxías e procesos.



Recursos e ferramentas

Proporcionar recursos e ferramentas de aprendizaxe, como tutoriais en liña, vídeos, manuais e exercicios prácticos, para axudar ao persoal para aprender de maneira autónoma.



Aplicación práctica

Proporcionar oportunidades de práctica e aplicación no lugar de traballo, para que os equipos de traballo poidan poñer en práctica o que aprenderon en situacións reais.

PLAN DE FORMACIÓN

Elementos clave do plan de formación



Mentorización

Establecer programas de mentorización onde persoas con maior experiencia en tecnoloxías dixitais poidan guiar e apoiar a aquelas que están en proceso de aprendizaxe.



Recursos en liña

Proporcionar acceso a plataformas de aprendizaxe en liña, tutoriais, vídeos e outros recursos dixitais que permitan a formación continua e ao ritmo de cada persoa.



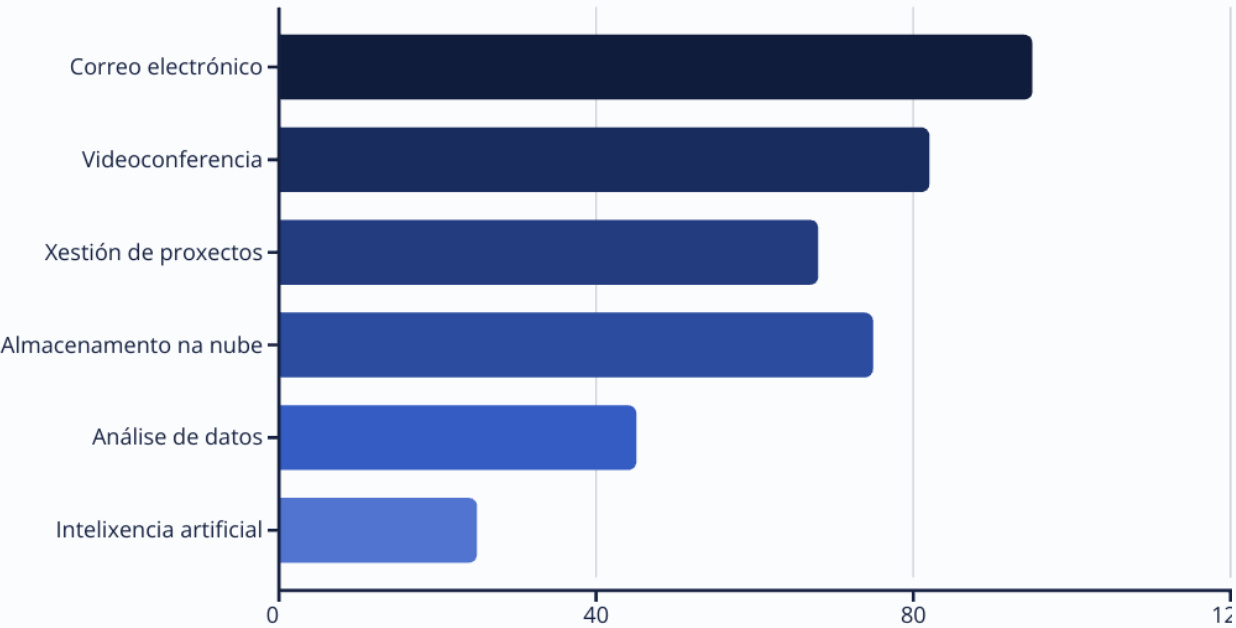
Formación práctica

Os programas de formación deben incluír compoñentes prácticos onde os participantes poidan aplicar directamente o aprendido en situacións reais de traballo.

Monitorizar e avaliar o éxito do plan de formación e axustalo segundo sexa necesario para garantir que os equipos de traballo estean a obter os coñecementos e habilidades necesarios.

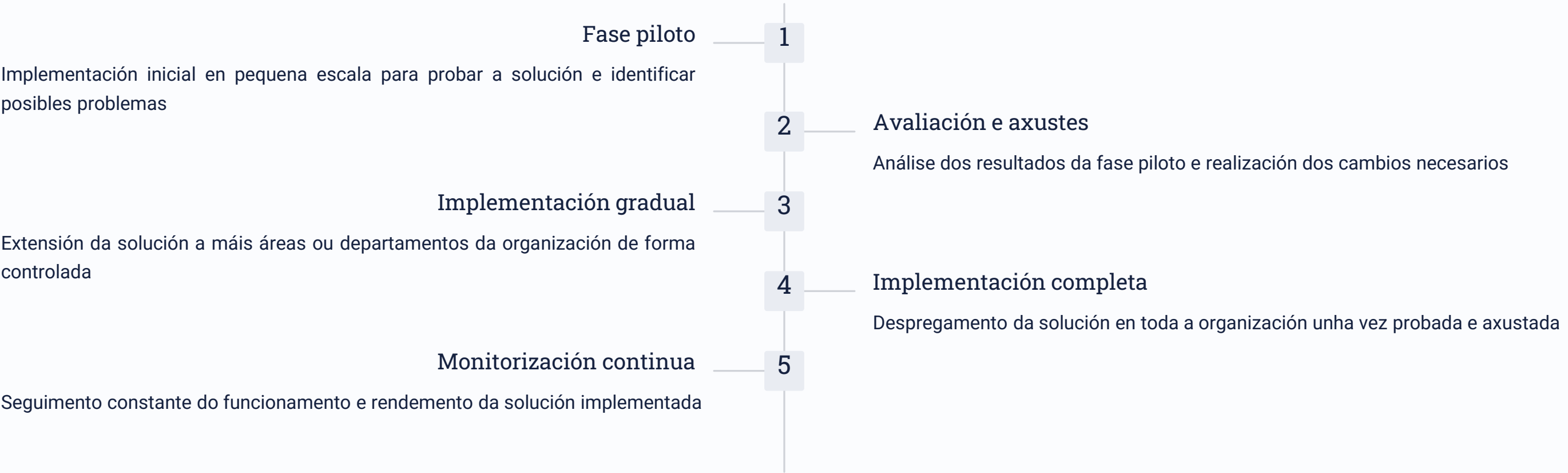
APROPIACIÓN NOVAS FERRAMENTAS

A apropiación de ferramentas dixitais refírese ao proceso de adoptar e utilizar tecnoloxías dixitais nunha organización para mellorar os procesos e aumentar a eficiencia. Isto pode incluír ferramentas como o correo electrónico, as redes sociais, as aplicacións de xestión de proxectos, o software de análise de datos e moitas máis. A apropiación de ferramentas dixitais lógrase mediante unha combinación de formación, capacitación e unha cultura organizacional favorable á adopción de tecnoloxías. É importante involucrar ás partes interesadas clave no proceso para garantir que as ferramentas dixitais sexan relevantes para as necesidades da organización e utilídense de maneira efectiva. A implementación de ferramentas dixitais pode ter un impacto significativo na eficiencia e produtividade dunha organización e axudar a alcanzar os obxectivos estratéxicos.



ENTRADA EN VIVO

A entrada en vivo refírese ao proceso de introducir novas tecnoloxías ou procesos dixitais nunha organización de maneira gradual e controlada, en lugar de implementalos de maneira masiva. Isto permite que a organización se adapte e axústese aos cambios de maneira efectiva, reducindo o risco de problemas ou fallos inesperados. A entrada en vivo adoita ser unha estratexia recomendada para implementar unha transformación dixital, xa que permite ir probando e axustando os cambios antes de implementalos en toda a organización. Isto pode incluír o lanzamento de novas tecnoloxías ou procesos en grupos pequenos ou en áreas específicas da organización antes de expandilos a nivel de toda a organización. A entrada en vivo tamén permite obter retroalimentación temperá e axustar o plan de implementación segundo sexa necesario.



ALIÑACIÓN PETI E PLANS

A aliñación da transformación dixital cos plans estratéxicos e obxectivos da organización é esencial para garantir que a implementación de tecnoloxías e procesos dixitais contribúa de maneira significativa ao logro dos obxectivos da organización. Isto pode incluír a aliñación cos plans estratéxicos a nivel da empresa, como o Plan Estratéxico de Transformación Dixital (PETI) e os plans de negocios individuais. Aliñando os obxectivos da transformación dixital cos obxectivos da empresa ou organización, pódense priorizar as iniciativas e tecnoloxías que teñen o maior potencial para contribuírán ao éxito da entidade. Ademais, isto axuda a garantir que os recursos e o orzamento asígnense de maneira efectiva para lograr os obxectivos desexados .es importante involucrar ás partes interesadas clave no proceso de aliñación para garantir que se estean considerando todas as perspectivas e estéanse tomando as mellores decisións.



Obxectivo estratéxico	Iniciativa dixital	Indicador de éxito
Mellorar a atención ao cliente	Implementación de CRM	Aumento da satisfacción do cliente en 20%
Reducir custos operativos	Automatización de procesos	Redución de custos en 15%
Ampliar alcance de servizos	Plataforma de servizos en liña	Incremento de usuarios en 30%
Mellorar a toma de decisións	Sistema de análise de datos	Redución do tempo de resposta en 40%

REFERENCIAS



Agenda España Digital 2025.

<https://portal.mineco.gob.es/es-es/digitalizacionIA/es-digital-2025>

CARALT, E.; CARRERAS, I. y SUREDA, M. (2017) *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Publicado en el marco del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>

CASALSDÍAS, P.; FERNÁNDEZ VÁZQUEZ, A. y LÓPEZ ÁLVAREZ, N. (2019) *Guía La transformación digital para entidades del tercer sector*, Instituto para la Calidad de las ONG – ICONG.

<https://icong.org/wp-content/uploads/2021/09/Gui%CC%81a-TD-ONGs-.pdf>

Centro de Investigaciones Comunes de la Comisión Europea (2020) *Dig Compat Work. The EU's digital competence framework in action on the labour market: a selection of case studies*, Unión Europea. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7a30c607-2304-11eb-b57e-01aa75ed71a1/language-en>

Centro de Investigaciones Comunes de la Comisión Europea (2022) *Dig Comp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*, Unión Europea.

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>

Fundación Telefónica (2022) *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector*. <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/libro-blanco-de-la-transformacion-digital-del-tercer-sector/751/>

MARTÍNEZ MÉNDEZ, F. J. y VERABACETA, M. A. (2022) *La transformación digital de entidades del Tercer Sector de Acción Social: un marco para la gestión documental*. Fundación Cepaim –

Acción Integral con Migrantes.

https://www.cepaim.org/wp-content/uploads/2022/11/CONVIVE-Fundacion-Cepaim_Transformacion_digital_doble.pdf

OLIVÁN, R. (2020) *Instituciones que Aprenden. HIP: Un modelo de Innovación Pública para la Era post-Covid*. Informe para la XXVII Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno, SEGIB.

<https://www.segib.org/?document=instituciones-que-aprenden-hip-un-modelo-de-innovacion-publica-para-la-era-post-covid>

OLIVÁN, R. (2021) *Equipos Hexagonales. Nuevos roles y habilidades blandas para transformar las instituciones en ecosistemas de innovación a partir del modelo HIP*, Fundación Carolina. <https://www.fundacioncarolina.es/equipos-hexagonales-nuevos-roles-y-habilidades-blandas-para-transformar-las-instituciones-en-ecosistemas-de-innovacion-a-partir-del-modelo-hip/>

Plan de Digitalización de PYMES 2021-2025.

<https://espanadigital.gob.es/medida/plan-de-digitalizacion-de-pymes-2021-2025>