

# INFORME DE LECCIONES APRENDIDAS

Programa de transformación digital, modernización tecnologica y fortalecimiento operativa para la mejorá de la gestión y eficiencia estratégica de la Fundación Summa Humanitate



## **Contenido**

1. Introducción .....	3
2. Contexto del programa .....	3
3. Principales lecciones aprendidas.....	5
4. Lecciones aprendidas sobre formación, calidad de datos y eficiencia operativa.....	6
5. Lecciones aprendidas sobre transparencia, rendición de cuentas e impacto organizativo.....	7
6. Lecciones aprendidas sobre igualdad de género, gestión del cambio y sostenibilidad futura .....	8
7. Principales dificultades encontradas durante la ejecución .....	9
8. Recomendaciones derivadas de la experiencia.....	9
9. Conclusión.....	10

## **1. Introducción**

El presente Informe de Lecciones Aprendidas tiene como finalidad sistematizar, analizar y poner en valor los aprendizajes derivados de la ejecución del Programa de transformación digital, modernización tecnológica y fortalecimiento operativo desarrollado por la Fundación Summa Humanitate durante el ejercicio 2025, con el apoyo de financiación pública.

La elaboración de este informe responde a un doble propósito. Por un lado, constituye un ejercicio de reflexión interna, orientado a identificar qué decisiones, metodologías y enfoques han resultado más eficaces a lo largo del proceso de implantación tecnológica, así como aquellas áreas en las que se han detectado dificultades o márgenes de mejora. Por otro lado, el documento se concibe como una herramienta de transferencia de conocimiento, destinada a compartir la experiencia adquirida con otras entidades del Tercer Sector interesadas en iniciar o consolidar procesos de transformación digital similares.

El programa partía de una situación común en muchas organizaciones sociales: la existencia de procesos administrativos altamente manuales, bases de datos dispersas, herramientas poco integradas entre sí y una elevada carga administrativa para el personal. Esta realidad limitaba tanto la eficiencia operativa como la capacidad de análisis, seguimiento y rendición de cuentas de la Fundación, especialmente en un contexto de creciente exigencia de transparencia por parte de financiadores, socios y donantes.

Frente a este escenario, la Fundación Summa Humanitate decidió abordar la transformación digital no como una mera incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, sino como un proceso organizativo integral, orientado a mejorar la forma de trabajar, optimizar el uso de los recursos disponibles y fortalecer la sostenibilidad institucional a medio y largo plazo. La implantación del sistema de gestión de gastos Captio y del CRM Play Off se concibió así como un medio para alcanzar objetivos más amplios relacionados con la eficiencia, la calidad de la información, la transparencia y la mejora de la toma de decisiones.

A lo largo de la ejecución del programa, se desarrollaron distintas fases, configuración, formación, pruebas piloto, despliegue completo y evaluación, que permitieron acompañar el cambio de manera progresiva, implicando activamente al personal y adaptando las soluciones tecnológicas a la realidad concreta de la Fundación. Este enfoque facilitó no solo el cumplimiento de los indicadores previstos, sino también la generación de aprendizajes valiosos sobre cómo gestionar el cambio en organizaciones del ámbito social.

El presente informe recoge estos aprendizajes desde una perspectiva práctica y aplicada, poniendo el foco en los factores que han contribuido al éxito del proyecto, en las dificultades encontradas y en las soluciones adoptadas. Las lecciones aprendidas que se exponen a continuación no deben entenderse como conclusiones cerradas, sino como orientaciones basadas en la experiencia real de la Fundación, susceptibles de ser adaptadas a otros contextos organizativos.

En definitiva, este documento pretende contribuir al fortalecimiento del Tercer Sector, promoviendo una cultura de mejora continua, aprendizaje compartido y uso estratégico de la tecnología al servicio del impacto social.

## **2. Contexto del programa**

El programa de transformación digital de la Fundación se enmarca en un contexto de creciente complejidad en la gestión de las entidades del Tercer Sector, caracterizado por un aumento de las exigencias de eficiencia, trazabilidad y rendición de cuentas, así como por la necesidad de optimizar el uso de recursos humanos y económicos limitados.

Antes del inicio del proyecto, la Fundación desarrollaba su actividad mediante una estructura organizativa distribuida territorialmente y con equipos que gestionaban información clave a través de herramientas heterogéneas. En el ámbito de la gestión de gastos de viaje y representación, los procesos se apoyaban fundamentalmente en sistemas manuales, hojas de cálculo y circuitos de validación poco automatizados. Esta situación implicaba un elevado consumo de tiempo por parte del personal, una mayor probabilidad de errores contables y una limitada capacidad para generar información consolidada de manera ágil.

De forma paralela, la gestión de la base de datos de socios, donantes y otros contactos se realizaba a partir de múltiples bases de datos independientes, creadas en distintos momentos y con criterios dispares. La existencia de seis bases de datos diferenciadas dificultaba la actualización de la información, generaba duplicidades y limitaba la posibilidad de realizar acciones de comunicación segmentadas y eficaces. Asimismo, esta fragmentación de la información suponía un riesgo en términos de calidad de datos y dificultaba el seguimiento histórico de la relación con socios y donantes.

En este contexto, la Fundación identificó la necesidad de abordar un proceso de modernización que permitiera superar las limitaciones del modelo anterior y sentar las bases de una gestión más integrada, eficiente y orientada a datos. El programa se diseñó con un enfoque estratégico, entendiendo la digitalización no solo como la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino como una oportunidad para revisar y mejorar los procesos internos, clarificar responsabilidades y fortalecer la cultura organizativa.

La selección de las herramientas Captio y Play Off respondió a criterios de adecuación a las necesidades reales de la Fundación, facilidad de uso, capacidad de integración y escalabilidad futura. Ambas soluciones permitían automatizar procesos clave, reducir tareas manuales repetitivas y generar información estructurada y verificable, aspectos fundamentales para una organización que gestiona fondos públicos y privados y que debe garantizar altos estándares de transparencia.

Asimismo, el diseño del programa incorporó desde el inicio un sistema de indicadores y mecanismos de seguimiento que permitieron medir de forma objetiva los avances y el impacto de las actuaciones. Este enfoque basado en indicadores facilitó la toma de decisiones durante la ejecución, permitió identificar áreas de mejora y aseguró la coherencia entre las actividades desarrolladas y los objetivos estratégicos del proyecto.

Por último, el contexto del programa estuvo marcado por una clara voluntad de la Fundación de compartir el conocimiento generado y contribuir al aprendizaje colectivo del Tercer Sector. Desde su concepción, el proyecto incluyó acciones de difusión y transferencia, entendiendo que los retos abordados, digitalización, eficiencia operativa, calidad de datos y transparencia, son comunes a muchas organizaciones sociales y requieren soluciones compartidas y adaptables.

Este contexto explica tanto el alcance del programa como la relevancia de las lecciones aprendidas que se presentan en los apartados siguientes, las cuales se derivan directamente de la experiencia práctica de la Fundación en su proceso de transformación digital.

### **3. Principales lecciones aprendidas**

La ejecución del programa de transformación digital ha permitido identificar un conjunto de aprendizajes clave que trascienden la mera implantación de herramientas tecnológicas y que resultan especialmente relevantes para organizaciones del Tercer Sector que afrontan procesos de modernización similares. Estas lecciones se han extraído a partir del seguimiento continuo del proyecto, del análisis de los indicadores y de la experiencia directa del personal implicado.

#### **3.1. La digitalización debe entenderse como un proceso organizativo, no únicamente tecnológico**

Una de las principales lecciones aprendidas es que la digitalización no puede abordarse únicamente como la incorporación de nuevas herramientas informáticas, sino que debe concebirse como un proceso organizativo integral que afecta a la forma de trabajar, a los flujos de información y a la cultura interna de la entidad.

En el caso de la Fundación, la implantación de Captio y del CRM Play Off implicó revisar procedimientos preexistentes, redefinir circuitos de validación y clarificar responsabilidades entre distintas áreas. Este proceso permitió detectar ineficiencias que no eran atribuibles a la ausencia de tecnología, sino a prácticas consolidadas que se habían mantenido por inercia a lo largo del tiempo.

El aprendizaje principal en este sentido ha sido la necesidad de acompañar la implantación tecnológica con espacios de reflexión interna, en los que el personal pudiera comprender el sentido del cambio, aportar mejoras y adaptar los nuevos sistemas a la realidad operativa diaria. Este enfoque participativo facilitó la aceptación de las herramientas y contribuyó a una implantación más sólida y sostenible.

#### **3.2. La implantación progresiva reduce resistencias y mejora la adopción**

Otro aprendizaje relevante ha sido la eficacia de una implantación progresiva y por fases. La coexistencia temporal entre los sistemas tradicionales y las nuevas herramientas digitales permitió a los equipos familiarizarse gradualmente con los cambios, reduciendo la sensación de ruptura y minimizando resistencias.

La definición de hitos intermedios, especialmente los vinculados a los indicadores semestrales, resultó clave para consolidar el uso de las herramientas antes de avanzar a la siguiente fase. Este enfoque permitió identificar dificultades de uso, resolver incidencias técnicas y reforzar la formación cuando fue necesario, sin comprometer el calendario global del proyecto.

La experiencia demuestra que los procesos de digitalización que respetan los tiempos de aprendizaje del personal generan mejores resultados a medio y largo plazo que aquellos basados en cambios abruptos.

#### **3.3. El liderazgo interno y la implicación de los equipos son determinantes**

La implicación activa del equipo directivo y de las personas responsables de las distintas áreas fue un factor determinante para el éxito del programa. La digitalización se percibió no como una imposición externa, sino como una prioridad estratégica de la Fundación.

El liderazgo interno permitió transmitir un mensaje coherente sobre la importancia del proyecto, resolver dudas de forma ágil y legitimar los cambios en los procedimientos. Asimismo, la

identificación de personas referentes dentro de los equipos facilitó la resolución de incidencias cotidianas y favoreció el aprendizaje entre iguales.

Este aprendizaje pone de relieve la importancia de contar con estructuras de liderazgo claras y con una comunicación interna fluida en cualquier proceso de transformación organizativa.

## **4. Lecciones aprendidas sobre formación, calidad de datos y eficiencia operativa**

### **4.1. La formación continua es clave para consolidar la transformación digital**

Uno de los aprendizajes más claros del programa ha sido que la formación no puede concebirse como una acción puntual asociada al inicio de la implantación tecnológica, sino como un proceso continuo y adaptativo. La experiencia de la Fundación Summa Humanitate ha demostrado que la adquisición de competencias digitales requiere tiempo, refuerzo y acompañamiento.

La combinación de sesiones formativas iniciales, talleres prácticos, materiales de apoyo y soporte individualizado permitió atender distintos ritmos de aprendizaje y perfiles profesionales. Este enfoque favoreció que el personal no solo aprendiera a utilizar las herramientas, sino que integrara su uso de forma natural en las tareas diarias.

Además, la formación práctica basada en casos reales resultó especialmente eficaz para consolidar el aprendizaje y generar confianza en el uso de los sistemas. Este aprendizaje subraya la importancia de diseñar planes formativos realistas, flexibles y alineados con las necesidades operativas reales de las organizaciones.

### **4.2. La calidad de los datos es un pilar fundamental de la digitalización**

La implantación del CRM Play Off puso de manifiesto que la digitalización solo genera valor si se apoya en datos de calidad. La existencia de múltiples bases de datos previas, con criterios dispares y duplicidades, evidenció la necesidad de dedicar recursos específicos a la limpieza, normalización y validación de la información.

El proceso de migración de datos permitió identificar errores acumulados a lo largo del tiempo y establecer criterios comunes para la gestión de la información. Este esfuerzo inicial fue clave para garantizar la fiabilidad de los datos y facilitar su uso posterior en acciones de comunicación, seguimiento y análisis.

La principal lección aprendida en este ámbito es que la calidad de los datos no es un resultado automático de la tecnología, sino el fruto de procesos bien definidos, responsabilidades claras y revisiones periódicas. La digitalización, en este sentido, actúa como un catalizador que visibiliza problemas preexistentes y ofrece herramientas para solucionarlos.

### **4.3. La automatización mejora la eficiencia operativa y libera recursos**

Otro aprendizaje relevante del programa ha sido el impacto positivo de la automatización en la eficiencia operativa. La digitalización de procesos como la gestión de gastos y la centralización de la información redujo significativamente el tiempo dedicado a tareas administrativas repetitivas y manuales.

Esta reducción de la carga administrativa permitió al personal destinar más tiempo a actividades de mayor valor añadido, como el seguimiento de proyectos, la relación con socios y donantes o

la mejora de procesos internos. Asimismo, la automatización contribuyó a reducir errores y a mejorar la consistencia de la información generada.

El aprendizaje principal en este ámbito es que la eficiencia operativa no se alcanza únicamente mediante la reducción de tiempos, sino también mediante una mejor organización del trabajo y una mayor claridad en los procesos. La tecnología, cuando se integra adecuadamente, se convierte en una aliada estratégica para mejorar el funcionamiento global de la entidad.

## **5. Lecciones aprendidas sobre transparencia, rendición de cuentas e impacto organizativo**

### **5.1. La digitalización fortalece la transparencia interna y externa**

Uno de los aprendizajes más significativos del programa ha sido constatar que la implantación de sistemas digitales no solo mejora la eficiencia interna, sino que constituye una herramienta fundamental para reforzar la transparencia y la rendición de cuentas de la Fundación.

La utilización de herramientas como Captio y el CRM Play Off permitió generar registros sistemáticos, trazables y verificables de los procesos de gestión. Esta trazabilidad facilitó el acceso a la información en tiempo real, la elaboración de informes consolidados y la disponibilidad de evidencias claras ante financiadores, órganos de control y otros grupos de interés.

El aprendizaje clave en este ámbito es que la transparencia no depende únicamente de la voluntad institucional, sino también de la existencia de sistemas que permitan documentar, ordenar y presentar la información de manera clara y accesible. La digitalización aporta una base objetiva que refuerza la credibilidad de la entidad y mejora su capacidad de rendición de cuentas.

### **5.2. Mejora de la toma de decisiones basada en datos**

La centralización de la información y la automatización de los procesos generaron un impacto positivo en la capacidad de análisis y en la toma de decisiones de la Fundación. La disponibilidad de datos actualizados y estructurados permitió pasar de una gestión reactiva a una gestión más planificada y basada en evidencias.

En el caso de la gestión de gastos, los informes generados por Captio facilitaron el seguimiento de patrones de gasto y la identificación de áreas de mejora. En el ámbito de socios y donantes, el CRM permitió segmentar la información, analizar comportamientos y planificar acciones de comunicación de forma más estratégica.

La lección aprendida es que la digitalización no solo optimiza procesos existentes, sino que transforma la forma en que las organizaciones comprenden su propia actividad y planifican su futuro.

### **5.3. Impacto organizativo más allá de los indicadores**

Si bien el programa contó con un sistema de indicadores claramente definido, uno de los aprendizajes más relevantes ha sido comprobar que el impacto del proyecto va más allá de los resultados cuantitativos medidos.

La digitalización contribuyó a mejorar la coordinación entre áreas, a clarificar roles y responsabilidades y a fortalecer una cultura interna orientada a la mejora continua. Estos

cambios, aunque menos visibles en términos numéricos, tienen un efecto directo en la sostenibilidad y el funcionamiento a largo plazo de la organización.

Este aprendizaje pone de relieve la importancia de valorar tanto los resultados medibles como los cambios cualitativos que se producen en los procesos y en las dinámicas internas de trabajo.

## **6. Lecciones aprendidas sobre igualdad de género, gestión del cambio y sostenibilidad futura**

### **6.1. La transformación digital como oportunidad para promover la igualdad de género**

Una de las lecciones aprendidas más relevantes del programa ha sido comprobar que los procesos de transformación digital pueden convertirse en una **oportunidad real para promover la igualdad de género**, siempre que esta dimensión se tenga en cuenta de forma consciente y planificada.

En el caso de la Fundación Summa Humanitate, la implantación de las nuevas herramientas tecnológicas implicó la participación activa de mujeres en tareas técnicas, de coordinación y de seguimiento del proyecto. La distribución de responsabilidades en los procesos de configuración, formación y evaluación permitió visibilizar y reforzar el liderazgo femenino en ámbitos tradicionalmente asociados a la gestión tecnológica y organizativa.

El aprendizaje principal es que la digitalización no es neutra desde el punto de vista organizativo: puede reproducir desigualdades existentes o, por el contrario, contribuir a reducirlas. Integrar la perspectiva de género desde el diseño del proyecto facilita una participación más equilibrada y fortalece el compromiso de la organización con la igualdad de oportunidades.

### **6.2. La gestión del cambio requiere comunicación, acompañamiento y flexibilidad**

El programa puso de manifiesto que la gestión del cambio es uno de los aspectos más complejos de cualquier proceso de transformación digital. La introducción de nuevas herramientas y procedimientos genera incertidumbre, expectativas y, en algunos casos, resistencias que deben ser abordadas de manera proactiva.

La experiencia de la Fundación demuestra la importancia de mantener una comunicación interna clara y constante, explicando los objetivos del proyecto, los avances alcanzados y los beneficios esperados. Asimismo, el acompañamiento cercano al personal, especialmente en las fases iniciales, resultó fundamental para reducir inseguridades y fomentar la confianza en el proceso.

La flexibilidad en la planificación, permitiendo ajustes y mejoras a partir de la experiencia práctica, se consolidó como un factor clave para garantizar la continuidad y el éxito del proyecto.

### **6.3. La sostenibilidad del proceso depende de su integración en la gestión ordinaria**

Otro aprendizaje esencial ha sido la necesidad de asegurar que las herramientas y los procesos implantados se integren plenamente en la gestión ordinaria de la Fundación, evitando que se perciban como elementos externos o temporales asociados únicamente a un proyecto financiado.

La incorporación de Captio y del CRM Play Off a los procedimientos habituales, junto con la asignación de responsabilidades claras para su mantenimiento y actualización, contribuye a

garantizar la sostenibilidad de los cambios introducidos. La digitalización deja así de ser una iniciativa puntual y pasa a formar parte de la estructura permanente de la organización.

El aprendizaje en este ámbito es que la sostenibilidad de la transformación digital depende tanto de decisiones técnicas como de decisiones organizativas y estratégicas.

## **7. Principales dificultades encontradas durante la ejecución**

A lo largo de la ejecución del programa de transformación digital, la Fundación Summa Humanitate se enfrentó a una serie de dificultades que, lejos de comprometer el desarrollo del proyecto, contribuyeron a generar aprendizajes relevantes para futuras iniciativas similares.

Una de las principales dificultades estuvo relacionada con la diversidad y heterogeneidad de los sistemas y bases de datos previas. La coexistencia de múltiples herramientas y registros históricos exigió un esfuerzo inicial importante de análisis, depuración y normalización de la información, especialmente en el ámbito de la gestión de socios y donantes. Este proceso requirió una planificación cuidadosa y una dedicación adicional de recursos humanos.

Otra dificultad identificada fue la curva de aprendizaje asociada al uso de las nuevas herramientas, especialmente durante los primeros meses de implantación. Aunque el personal mostró una actitud mayoritariamente positiva, fue necesario reforzar la formación y el soporte técnico para asegurar un uso homogéneo y correcto de los sistemas en todos los equipos y territorios.

Asimismo, la adaptación de los procedimientos internos a los nuevos entornos digitales implicó revisar prácticas consolidadas y modificar rutinas de trabajo, lo que supuso un proceso de ajuste progresivo. Estas dificultades fueron abordadas mediante una implantación gradual, comunicación interna constante y una planificación flexible que permitió introducir mejoras sin alterar los objetivos del proyecto.

## **8. Recomendaciones derivadas de la experiencia**

A partir de las lecciones aprendidas y de las dificultades identificadas, se formulan las siguientes recomendaciones, que pueden resultar de utilidad para otras entidades del Tercer Sector interesadas en procesos de transformación digital:

1. Planificar la digitalización como un proceso integral, que incluya tecnología, personas y procesos.
2. Definir indicadores claros y medibles desde la fase de diseño, que permitan realizar un seguimiento riguroso del avance y del impacto.
3. Invertir en formación y acompañamiento, adaptando los contenidos a distintos perfiles y ritmos de aprendizaje.
4. Dedicar recursos específicos a la calidad de los datos, especialmente en proyectos que impliquen la unificación de bases de datos.
5. Establecer hitos intermedios de evaluación, que faciliten la corrección de desviaciones y refuerzen la consolidación del cambio.
6. Integrar la perspectiva de género y la participación como elementos transversales del proceso.
7. Asegurar la sostenibilidad de los cambios, incorporando las herramientas y procedimientos digitales a la gestión ordinaria de la entidad.

Estas recomendaciones se basan en la experiencia práctica del proyecto y pretenden servir como orientación adaptable a distintos contextos organizativos.

## **9. Conclusión**

El programa de transformación digital desarrollado por la Fundación Summa Humanitate ha demostrado que la modernización tecnológica, cuando se aborda de forma planificada, participativa y evaluable, constituye un instrumento clave para mejorar la eficiencia operativa, la transparencia, la calidad de la información y la sostenibilidad organizativa.

Las lecciones aprendidas recogidas en este informe reflejan que el éxito del proyecto no ha dependido únicamente de la implantación de herramientas tecnológicas, sino de la capacidad de la Fundación para gestionar el cambio, implicar a las personas y utilizar la tecnología como palanca de mejora continua.

La experiencia adquirida refuerza la convicción de que la transformación digital es un proceso estratégico para las organizaciones del Tercer Sector, capaz de fortalecer su impacto social y su capacidad de rendición de cuentas. Este informe pretende contribuir a ese proceso compartiendo conocimientos, aprendizajes y buenas prácticas que puedan ser útiles para otras entidades que afronten retos similares.