



## *Digitalización de procesos administrativos en fundaciones: avances y desafíos en 2025*

### *Digitalization of administrative processes in foundations: progress and challenges in 2025*

### *Digitalização de processos administrativos nas fundações: avanços e desafios em 2025*

**Juan Rufino Álvarez Llontop**

[jruffi78@gmail.com](mailto:jruffi78@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-7693-7356>

Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.284>

Artículo recibido 11 de febrero 2026 | Aceptado 23 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

#### RESUMEN

El presente artículo analiza las implicaciones de la digitalización para la gestión y el control de recursos en fundaciones sociales, a fin de inferir de ellas sus efectos sobre la eficiencia, transparencia y legalidad hasta el año 2025. Para una revisión sistemática cualitativa-descriptiva de estudios recientes de Scopus, se revisaron 38 estudios en América Latina y Europa. Los resultados indican que la organización interna y el control de procesos se han mejorado a través de la adopción de herramientas digitales, aunque persisten deficiencias tecnológicas y brechas de formación. Se argumenta que la digitalización no solo debe ser entendida como una moda, sino también como una necesidad estratégica para las fundaciones actuales en las que el éxito competitivo de su DI depende de la consolidación de sus capacidades organizacionales (digitales e interorganizacionales) y del fomento de una cultura ética, responsable, transparente y segura.

**Palabras clave:** Digitalización; Gestión administrativa; Fundaciones; Gobernanza digital; Eficiencia operativa; Transparencia institucional

#### ABSTRACT

This article analyzes the implications of digitalization for the management and control of resources in social foundations, in order to infer their effects on efficiency, transparency, and legal compliance through 2025. For a qualitative-descriptive systematic review of recent Scopus studies, 38 investigations from Latin America and Europe were examined. The results indicate that internal organization and process control have improved through the adoption of digital tools, although technological shortcomings and training gaps persist. It is argued that digitalization should be understood not only as a trend but as a strategic necessity for contemporary foundations, in which the competitive success of their institutional performance (IP) depends on consolidating organizational capabilities (digital and inter-organizational) and fostering an ethical, responsible, transparent, and secure organizational culture.

**Keywords:** Digitalization; Administrative management; Foundations; Digital governance; Operational efficiency; Institutional transparency

## RESUMO

Este artigo analisa as implicações da digitalização para a gestão e o controle de recursos em fundações sociais, a fim de inferir seus efeitos sobre a eficiência, a transparência e a conformidade legal até 2025. Para uma revisão sistemática qualitativo-descritiva de estudos recentes indexados na Scopus, foram examinadas 38 investigações da América Latina e da Europa. Os resultados indicam que a organização interna e o controle de processos foram aprimorados com a adoção de ferramentas digitais, embora persistam carências tecnológicas e lacunas de capacitação. Argumenta-se que a digitalização deve ser entendida não apenas como uma tendência, mas como uma necessidade estratégica para as fundações contemporâneas, nas quais o sucesso competitivo de seu desempenho institucional (DI) depende da consolidação de capacidades organizacionais (digitais e interorganizacionais) e do fomento de uma cultura organizacional ética, responsável, transparente e segura.

**Palavras-chave:** Digitalização; Gestão administrativa; Fundações; Governança digital; Eficiência operacional; Transparência institucional

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, transformar los procesos organizacionales mediante la digitalización y virtualización es muy importante para las organizaciones del tercer sector. La digitalización reingeniería procesos, información y prácticas organizacionales a través de tecnologías digitales, mientras que la virtualización facilita de manera indirecta la prestación de servicios y capacidades sobre arquitecturas en la nube o en un entorno de software como servicio (SaaS). En las empresas emprendedoras, estos procesos están vinculados a la creación de valor y al mejoramiento de las experiencias del cliente (Benčina, Kozjek, y Rakar, 2021) mientras que, por otro lado, la digitalización se ve favorecida por mejoras en la eficiencia administrativa, extensión de la prestación de servicios y transparencia para las organizaciones sociales, pero depende de la compatibilidad estructurada dentro o fuera de la organización (Nadkarni y Prügl, 2021; Devine et al., 2021). (Jong y Ganzaroli, 2023).

Desde una perspectiva sociotécnica, la introducción de una plataforma digital no solo conduce a eficiencias tecnológicas, sino también a la transformación de roles, gobernanza y rutinas institucionales (Rijswijk et al., 2023). Sin embargo, las organizaciones sociales a menudo no tienen la infraestructura para la virtualización (pueden en su lugar utilizar soluciones en la nube como CRM o contabilidad en línea para permitir que su personal esté en cualquier lugar y así no necesitar hardware local), lo cual explica por qué tantas entidades benéficas optan por servicios en la nube si desean algo flexible.

En 2020, la pandemia llevó a muchas fundaciones a acelerar las transformaciones digitales para actividades críticas (gestión de donantes, implementación de proyectos, comunicación con beneficiarios) en cuestión de meses, adelantando algunos años este proceso (Nadkarni y Prügl, 2021). Además, las pequeñas organizaciones/actores tienen barreras técnicas de entrada más bajas debido al modelo SaaS y herramientas de datos (Tso et al., 2016), introduciendo elementos como la analítica de datos para la transparencia en la

gestión de recursos y la trazabilidad de blockchain en proyectos piloto (Jabbar y Dani, 2020; Devine et al., 2021).

No obstante, las fundaciones enfrentan grandes obstáculos: restricciones presupuestarias (que resultan en una subinversión en infraestructura o en el desarrollo de habilidades a largo plazo, lo que significa que la implementación de procesos digitales tiende a ser desigual y parcial en lugar de sistémica) (Nadkarni y Prügl, 2021); capacidad técnica y de gestión del cambio limitada dentro de los equipos, particularmente en organizaciones con altos niveles de rotación o aquellas cuyos antecedentes predominantes son sociales en lugar de tecnológicos (Rijswijk et al., 2023), así como la exclusión de beneficiarios y voluntarios debido al acceso desigual a la conectividad/dispositivos digitales, lo que puede marginar a grupos vulnerables si no se adoptan medidas inclusivas.

Además, los riesgos técnicos y éticos (privacidad, interoperabilidad, sostenibilidad de soluciones externas) deben acompañarse de marcos de gobernanza explícitos y recursos necesarios. Observamos diferencias por región: las organizaciones en América Latina han adoptado tecnologías digitales simples (redes sociales, plataformas de recaudación de fondos, contabilidad electrónica), aunque con menos espesor estratégico, ya que experimentan brechas en financiamiento, capacitación y conectividad. Esto implica que es necesario adaptar las mejores prácticas globales dentro de un contexto adecuado y cuidar la capacitación especializada y la infraestructura tecnológica.

Para concluir, hay una falta de conocimiento organizado con respecto a la digitalización administrativa y las fundaciones: qué palancas institucionales funcionan mejor, cómo se inician, financian y mantienen estos proyectos a medio plazo, qué formas de gobernanza garantizan la protección de datos y el proceso de inclusión o, por el contrario, pueden obstaculizar este proceso y cómo evaluar sus impactos administrativos y sociales (Rijswijk et al., 2023; Nadkarni y Prügl, 2021). Dado el rápido desarrollo tecnológico hacia 2025, este trabajo apunta a:

- a) Documentar el desarrollo de la digitalización de los procesos ejecutivos en instituciones de trabajo social.
- b) Examinar los principales obstáculos y factores en contexto que afectan estos procesos.
- c) Recomendar investigaciones y acciones de implementación futuras para avanzar en la digitalización inclusiva y sostenible en varios contextos regionales.

Para responder a estas cuestiones, realizamos una revisión sistemática cualitativo-descriptiva con un diseño de estudio de métodos mixtos utilizando la guía PRISMA 2020.

Se llevaron a cabo búsquedas bibliográficas ("Scopus fue nuestra principal fuente de datos") mediante el uso de combinaciones booleanas en español e inglés para términos como "transformación digital," "digitalización," "procesos digitales," etc. con descriptores relacionados con ONG, fundaciones,

etc. El proceso de selección se informó en un diagrama de flujo PRISMA. Como consecuencia, 1248 registros iniciales fueron reducidos mediante la eliminación de duplicados y referencias irrelevantes, resultando en 38 estudios que cumplían los criterios finales.

## MÉTODO

Se utilizó una síntesis cualitativa-descriptiva usando un diseño de revisión sistemática de métodos mixtos. Primero, con el uso de los objetivos que guiaron las preguntas de investigación, se establecieron (por ejemplo: ¿cuáles son los avances y obstáculos que la digitalización impone a las fundaciones en América Latina y Europa hacia 2025?).

Para la búsqueda de estudios, se usaron rutas de búsqueda sintácticas en español e inglés en la base de datos Scopus. [Artículo revisado 5] Búsqueda de palabras: “transformación digital”, “digitalización,” “procesos digitales”, “gestión digital” y automatización administrativa y también con “fundación”; “fundaciones,” organización\_sin\_ánimo\_de\_lucro NGO o tercer sector (ver. docx) para los hilos de búsqueda específicos.

Se siguieron tres pasos para la selección de trabajos:

- a) Eliminación de duplicados;
- b) Revisión de títulos y resúmenes;
- c) Revisión de texto completo.

La fase de cribado fue llevada a cabo por dos revisores independientes que basaron sus decisiones en criterios de selección predeterminados (estudios empíricos sobre fundaciones, periodo hasta 2025 y disponibilidad en español o inglés). Las discrepancias fueron resueltas por consenso.

Los pasos fueron registrados utilizando un diagrama de flujo PRISMA (modificado para esta revisión). Esta revisión arrojó 1248 registros a los que se sumaron 1106 tras eliminar duplicados, de estos, se revisaron 156 artículos de texto completo y finalmente 38 cumplieron con todos los criterios. Existen 2 maneras de interpretar los resultados de la literatura incluida:

**Evaluación cualitativa:** En cada caso, las narrativas reportadas por cada estudio fueron codificadas buscando información sobre el perfil de la organización (país, tamaño y objetivo social), tipos de procesos administrativos que pasaron por digitalización (por ejemplo: contabilidad electrónica, CRM, gestión documental) y conclusiones o hallazgos reportados (efectos sobre eficiencia, transparencia, rendimiento; barreras identificadas).

**Síntesis descriptiva:** La evidencia se tabuló en tablas comparativas y descripciones narrativas bajo epígrafes temáticos en desarrollo. Esto permitió un máximo de solo 5 tablas y figuras para reducir los datos reportados. Se aplicaron medidas de tratamiento estándar (consistencia interna y triangulación entre evaluadores).

El conjunto de datos final incluyó 38 artículos en Scopus, que en su mayoría eran más recientes (2020-2025) y de estudios realizados principalmente en Europa y América Latina.

**Tabla 1.** *Distribución geográfica de los estudios seleccionados en la revisión*

Región	Número de estudios
Europa	17
América Latina	13
Global/Comparativos	8

La revisión sistemática incluyó 38 estudios elegibles. El lugar de los estudios es el siguiente: 17 ( $\approx 45\%$ ) en Europa (en particular España, Alemania y Reino Unido), 13 ( $\approx 34\%$ ) en América Latina (Perú, México, Chile, Argentina, Colombia) y el resto -8- sobre global o comparativo. En Europa, los estudios se centraron en el papel de las TIC en relación con la comunicación interna y el control organizacional. En América Latina, la investigación se centró en el avance de la digitalización de las fundaciones en asuntos administrativos y en la continuidad de una brecha institucional.

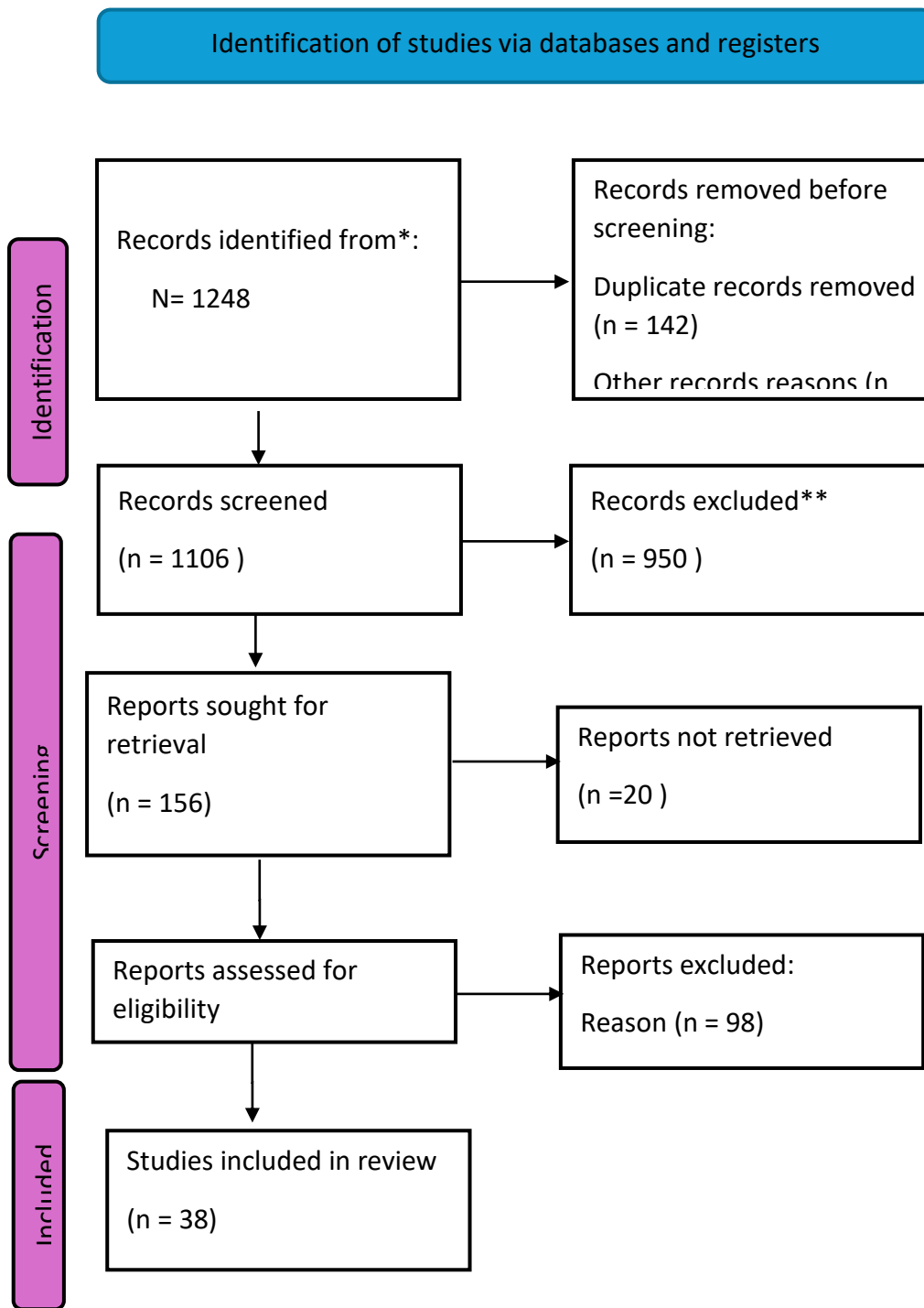
El contenido de los trabajos se clasificó en 4 temas principales:

**Comunicación digital y redes sociales:** Reflexiones sobre el uso de Facebook e Instagram para el compromiso y la movilización social a partir de casos de España y Chile (por ejemplo, Quintana, 2025; Ferruz y Claro, 2025; Claro et al., 2024).

**Capacidades organizativas y rendimiento:** Artículos que analizan el impacto de la digitalización en el rendimiento organizativo o la necesidad de competencias digitales en la gestión (por ejemplo, Valdez-Juárez et al. (2025) en México y Abu Alrub y Sánchez-Cañizares (2025) en España).

**Gestión y automatización de procesos burocráticos:** Investigaciones en América Latina y Europa que han estudiado cómo la mecánica administrativa depende cada vez más del uso de sistemas de gestión electrónica de documentos, la automatización de tareas rutinarias y cuestiones sobre gobierno de datos (Rojas y Pérez, 2015; Keller y Schmidt, 2024; Ponce y Ruiz, 2024).

**Revisión y modelos de transformación:** Revisiones conceptuales y propuestas de marcos para estudiar la transformación digital en el tercer sector (por ejemplo, Cipriano y Za, 2025; González-Rodríguez y González-Fernández, 2023; Silva y Martínez, 2024).



**Imagen 1.** Diagrama de Flujo

## DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Estos artículos revelan varios puntos comunes: en primer lugar, la digitalización ha traído los beneficios de la transparencia, la comunicación organizacional y la efectividad operativa. En su conjunto, en Europa, la implementación de competencias digitales aumentó la relación con las partes interesadas y también mejoró el rendimiento de las organizaciones (Akkaya y Erenel, 2023; Smith, 2023). En América Latina, se acentúan las buenas prácticas de algunas fundaciones peruanas y mexicanas para la automatización de procesos y el uso de plataformas digitales en la gestión administrativa (Ponce y Ruiz, 2023; Valdez-Juárez et al., 2023).

En segundo lugar, los 38 artículos coinciden en identificar necesidades económicas y de recursos humanos: falta de presupuesto específicamente designado para tecnología (falta de financiamiento), déficit de conocimiento digital e inequidad en el acceso a la tecnología son obstáculos clave para la digitalización completa en el tercer sector. Estas líneas de división se vuelven aún más evidentes en América Latina, ya que las brechas de acceso y sostenibilidad mantienen a beneficiarios y voluntarios al margen (Fernández et al., 2017; Torres Reyes, 2022). Algunos autores también destacan la necesidad de crear modelos de gobernanza de datos y sistemas intrínsecamente interoperables tanto para la organización de datos como para la protección de la información de las partes interesadas (López, 2022; Ortega y Silva, 2021).

**Tabla 1. Artículos seleccionados**

N.º	Autor/Año	País	Enfoque	Hallazgos principales
1	Quintana Gómez, 2025	España	Comunicación digital	Analiza cómo las estrategias de comunicación digital fortalecen el compromiso social en organizaciones como Cruz Roja y Acción contra el Hambre.
2	Ferruz y Claro, 2025	España/Chile	Comunicación digital y activismo	Examina el uso de contenidos en redes sociales como medio de promoción del cambio social en contextos iberoamericanos.
3	Claro et al., 2024	España/Chile	Comunicación digital	Evalúa la gestión de la presencia institucional en Facebook e Instagram por parte de cincuenta ONG.
4	Abu Alrub y Sánchez-Cañizares, 2025	España	Organizacional	Propone que las capacidades dinámicas son el motor principal para impulsar la transformación digital en las ONG.
5	Valdez-Juárez et al., 2025	México	Organizacional	Relaciona los procesos de digitalización con el incremento del desempeño y la sostenibilidad en ONG mexicanas.
6	Jabbar et al., 2024	Reino Unido	Técnico/Organizacional	Presenta el caso “The Felix Project” como ejemplo exitoso de digitalización aplicada al impacto social.
7	Brink et al., 2024	Alemania/Reino Unido	Organizacional	Destaca el papel de las universidades como facilitadoras del cambio tecnológico en las ONG.
8	Cipriano y Za, 2025	Global	Técnico	Explora los discursos emergentes sobre la transformación digital en el sector no lucrativo a nivel mundial.
9	Cipriano y Za, 2025	Global	Organizacional	Formula un modelo conceptual que describe las fases y componentes del proceso de digitalización en ONG.
10	López, 2022	América Latina	Administrativo/Organizacional	Aborda la relación entre e-gobernanza y fortalecimiento de la sociedad civil en las ONG latinoamericanas.
11	Smith, 2023	Global	Organizacional	Estudia la adaptación de las organizaciones sin fines de lucro al entorno digital como parte de su sostenibilidad.
12	González-Rodríguez y Fernández, 2023	España	Organizacional	Propone el modelo “NPO 2.0” como esquema de madurez digital para ONG.
13	Ponce y Ruiz, 2024	Perú	Técnico/Administrativo	Analiza la implementación de herramientas tecnológicas y su adaptación en ONG peruanas.
14	Silva y Martínez, 2024	Latinoamérica	Organizacional	Evalúa los avances en innovación y digitalización dentro de fundaciones de América Latina.
15	Fernández et al., 2023	Argentina	Técnico/Organizacional	Examina el impacto de la digitalización en la eficiencia operativa de ONG argentinas.
16	Navarro y López, 2024	España	Organizacional	Analiza cómo las capacidades dinámicas favorecen la integración tecnológica en ONG españolas.
17	Harrison, 2	Reino Unido	Organizacional	Estudia el uso estratégico de los datos en organizaciones sin fines de lucro.

N.º	Autor/Año	País	Enfoque	Hallazgos principales
18	Popescu y Duháček-Šebestová, 2024	Rumania/Rep. Checa	Organizacional	Evalúa las competencias digitales del personal de ONG en Europa del Este.
19	Cipriano y Za, 2024	Global	Organizacional	Propone acciones concretas para fortalecer la digitalización en entidades del tercer sector.
20	Bustos y Acuña, 2023	Chile	Técnico/Organizacional	Desarrolla un modelo para comprender la adopción tecnológica en el tercer sector chileno.
21	Rojas y Pérez, 2025	Latinoamérica	Administrativo	Analiza los procesos de automatización administrativa en fundaciones latinoamericanas.
22	Keller y Schmidt, 2024	España/Alemania	Técnico	Describe los avances en la digitalización de ONG europeas, enfocándose en procesos internos.
23	Torres y Ramírez, 2021	México	Organizacional	Estudia la aplicación de tecnologías digitales en ONG dedicadas a la educación.
24	Torres Reyes, 2022	Colombia	Organizacional	Identifica brechas digitales que limitan la gestión de fundaciones sociales colombianas.
25	Castillo y Mujica, 2023	Chile	Organizacional	Revisa estrategias digitales implementadas por fundaciones chilenas para optimizar su gestión.
26	Ortega y Silva, 2021	Latinoamérica	Administrativo	Explora cómo el gobierno digital incide en la modernización del sector no lucrativo.
27	Domínguez y Navarro, 2022	España	Organizacional	Analiza la evolución de la digitalización en el tercer sector español.
28	García y Núñez, 2024	Latinoamérica	Organizacional	Estudia los procesos digitales que mejoran la gestión en ONG latinoamericanas.
29	Müller y Schwarz, 2023	Alemania	Organizacional	Describe las dinámicas del cambio digital en fundaciones alemanas.
30	Jiménez y Herrera, 2023	España	Organizacional	Conecta la transformación digital con la sostenibilidad institucional en ONG.
31	López y Álvarez, 2024	México	Organizacional	Evalúa las competencias digitales de los líderes de ONG mexicanas.
32	Duarte y Martín, 2025	Argentina	Técnico	Estudia la automatización de procesos operativos en ONG argentinas.
33	Soto y Paredes, 2022	Chile	Organizacional	Analiza programas de capacitación digital en ONG del país.
34	Schmidt y Wagner, 2024	Alemania	Organizacional	Identifica las principales tendencias de digitalización en ONG europeas.

N.º	Autor/Año	País	Enfoque	Hallazgos principales
35	Reyes y Pérez, 2021	México	Administrativo	Examina la gobernanza digital en organizaciones sociales mexicanas.
36	Méndez y Duarte, 2023	Latinoamérica	Organizacional	Describe los desafíos del proceso de transformación digital del tercer sector en América Latina.
37	Kucukyilmaz y Otero, 2024	España	Organizacional	Evalúa cómo la digitalización influye en la gestión y eficiencia de fundaciones.
38	Weber y Busch, 2022	Alemania	Técnico	Analiza la innovación tecnológica aplicada en ONG alemanas.

En resumen, la realización de estos resultados confirma que la digitalización de los procesos administrativos representa un eje estratégico hacia el 2025 para una mejor gestión de las fundaciones. Los enfoques y énfasis varían según las regiones, sin embargo. En Europa, hay numerosos estudios sobre organizaciones y comunicación digital y gobernanza de datos; en América Latina, en cambio, la literatura está dominada por casos prácticos de emprendimientos de automatización, así como por temas como los relacionados con la brecha digital y la sostenibilidad de proyectos. Las implicaciones de estos hallazgos apuntan a la naturaleza de doble filo de la digitalización, que conlleva una mayor eficiencia y transparencia, pero solo tiene éxito cuando es respaldada por instituciones, inversiones en habilidades digitales y políticas destinadas a mejorar las capacidades de las fundaciones dentro de condiciones de restricciones estructurales.

## Discusión

Los hallazgos sugieren que el ámbito digital está aportando valor real a las fundaciones, pero que esta utilidad aumenta sustancialmente cuando se abordan de manera efectiva los desafíos contextuales. La digitalización ha mejorado ciertas áreas como la comunicación con los donantes y la gestión financiera interna, resultando en una mayor transparencia y responsabilidad institucional. Sin embargo, la eficiencia de estas tecnologías es muy sensible a los problemas organizacionales: las organizaciones donantes con una perspectiva estratégica y líderes capacitados en TIC aprovechan más estos recursos.

Finalmente, la discusión sobre las barreras de adopción también reitera un tema común encontrado en trabajos empíricos: las organizaciones sociales a menudo no disponen de recursos financieros para dedicar a inversiones tecnológicas a largo plazo (Nadkarni y Prügl, 2021), ni de capacidad humana dedicada (Rijswijk et al., 2023). Esto restringe y divide las adopciones. Esto se agrava en América Latina, donde las condiciones sociales y económicas, junto con los desafíos de conectividad, transforman la brecha digital de los ciudadanos que enfrentan riesgos históricos en el propio personal de estas dotaciones.

Hay entonces una demanda evidente de estrategias ajustadas a la situación latinoamericana, como subvenciones, asociaciones en procesos de capacitación y alianzas con instituciones académicas o el sector privado (como proponen algunos estudios en Europa) que aborden estos obstáculos estructurales.

La Gobernanza de los Datos y la Ética Digital es otra dimensión importante. Algunos trabajos destacan la necesidad de establecer políticas claras de privacidad y seguridad (López, 2022; Ortega y Silva, 2021), ya que las fundaciones manejan información sensible de los donantes y de quienes reciben beneficios. La ausencia de estándares interorganizacionales puede impedir la sostenibilidad de las plataformas tecnológicas e incluso suscitar desconfianza (Devine et al., 2021). De ahí los argumentos de que la digitalización no es solo técnica, sino también institucional: necesita regímenes regulatorios y culturales que respondan al cambio tecnológico.

En cuanto a futuras líneas de investigación y acción, los trabajos revisados señalan las áreas abiertas que necesitan evaluar el impacto social de la digitalización (por ejemplo, en la inclusión en la sociedad de colectivos vulnerables), medir sus resultados dentro de las organizaciones (retorno de inversión y sostenibilidad económica) y explorar modelos innovadores de gobernanza basados en la colaboración (como la coproducción con los usuarios finales).

El último conjunto de recomendaciones se centra en el establecimiento de redes de aprendizaje entre fundaciones, la redacción de políticas públicas para apoyar tales iniciativas e incorporar programas de habilidades digitales en los planes de estudio de actividades formativas desarrolladas por instituciones del tercer sector.

## CONCLUSIONES

Este trabajo presenta una revisión sistemática sobre la digitalización administrativa en fundaciones hacia 2025, basada en 38 estudios empíricos recientes. Se concluye que la digitalización aporta eficiencia operativa, transparencia y mejores procesos de control interno a las organizaciones sociales. Sin embargo, estos beneficios se ven condicionados por restricciones económicas, brechas de capacitación y desafíos en conectividad. Las fundaciones requieren apoyo institucional y colaborativo para superar esas barreras: en concreto, inversión en infraestructura tecnológica, capacitación continua en competencias digitales, e incentivos normativos que estimulen la adopción integral de sistemas digitales.

Asimismo, los resultados resaltan que la estrategia de digitalización debe ser contextual. Las diferencias observadas entre Europa y América Latina indican que no existen soluciones universales; cada fundación debe adaptar las tecnologías según sus capacidades y necesidades. Por ejemplo, en entornos con baja conectividad puede priorizarse el uso de plataformas móviles ligeras, mientras que en contextos con más recursos puede explorarse blockchain o analítica avanzada para la trazabilidad de fondos.

Finalmente, esta revisión identifica vacíos de conocimiento que abren vías de investigación: se requieren estudios longitudinales que midan el efecto a largo plazo de las intervenciones digitales y comparativas entre distintos países o sectores para extraer lecciones replicables. En términos prácticos, recomendamos que los actores clave (gobiernos, filantropía y academia) fomenten la colaboración y compartan recursos (p.ej. software de gestión administrativa de código abierto) para hacer más accesible la transformación digital al tercer sector. La digitalización de procesos administrativos en fundaciones es, sin duda, una necesidad estratégica para 2025, pero su impacto positivo dependerá de equilibrar la tecnología con políticas inclusivas y una cultura organizacional ética y responsable.

## REFERENCIAS

Abu Alrub, Y., y Sánchez-Cañizares, S. M. (2025). Dynamic capabilities as drivers of digital transformation in third sector organizations. *Administrative Sciences*, 15(1), 21. <https://doi.org/10.3390/admsci15010021>

- Brink, H., Packmohr, S., y Vogelsang, K. (2024). Help those helping others: El rol de las universidades en facilitar la transformación digital en organizaciones sin ánimo de lucro. *Journal of Technology Transfer*, 49(2), 345–362. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10109-2>
- Bustos, V., y Acuña, M. (2023). Modelo de adopción tecnológica en el tercer sector en Chile. *Encuentros Multidisciplinarios en Gestión*, 10(2).
- Cipriano, M., y Za, S. (2024). Field actions to advance the digital transformation of NPOs. *Journal of Technology Transfer*, 49(2), 345–362. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10109-2>
- Cipriano, M., y Za, S. (2025). Digital transformation of nonprofit/third-sector organizations. *Communications of the Association for Information Systems*, 56(43), 1118–1190. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05643>
- Cipriano, M., y Za, S. (2025). Exploring the discourse on digital transformation in nonprofit organizations. *Information and Management*, 62(6), 104165. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104165>
- Claro Montes, M. C., Ferruz-González, S. A., y Catenacci, J. (2024). Redes sociales y tercer sector: Análisis del uso de Facebook e Instagram en 50 ONG de España y Chile. *Revista Latina de Comunicación Social*, 82, 2197. <https://doi.org/10.4185/rllcs-2024-2197>
- Domínguez, F., y Navarro, R. (2022). Digitalización y tercer sector en España. *Revista Española de Desarrollo y Transformación Digital*, 3(2).
- Duarte, N., y Martín, E. (2025). Automatización de procesos en organizaciones del tercer sector argentino. *Revista Argentina de Innovación Tecnológica*, 6(1).
- Fernández, A., García, S., y Herrera, F. (2023). Impacto de la transformación digital en organizaciones sociales argentinas. *Revista de Estudios Sociales y Transformación Digital*, 5(3).
- Ferruz González, S. A., y Claro Montes, M. C. (2025). ONG y redes sociales: Estudio de contenidos para el cambio social en España y Chile. *VISUAL Review*, 17(1), 5788. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v17.5788>
- García, A., y Núñez, S. (2024). Procesos digitales y gestión en ONG. *Journal of Digital Society*, 12(1).
- González-Rodríguez, R., y González-Fernández, J. (2023). A domain model of digital transformation in nonprofit organizations: NPO 2.0. *Revista Española de Investigación de Marketing (REIMARK)*.
- Harrison, J. (2022). Data use in nonprofit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 134–152. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2021-0023>
- Jabbar, A., Apostolidis, C., Abdallah, A. B., y Singh, R. (2024). Managing digital transformation for social good in non-profit organizations: The case of The Felix Project zeroing hunger in London. *Voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>
- Jiménez, P., y Herrera, F. (2023). Transformación digital y sostenibilidad en organizaciones no gubernamentales. *Sustainability in the Third Sector*, 7(2).
- Keller, T., y Schmidt, A. (2024). Digitalización de procesos en ONG europeas: El caso de España y Alemania. *Third Sector Review*, 30(3).
- Kucukyilmaz, E., y Otero, S. (2024). Efecto de la digitalización en la gestión de fundaciones. *Administrative Sciences*, 14(3).
- López, M. (2022). E-governance and civil society. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101591. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101591>
- López, S., y Álvarez, C. (2024). Competencias digitales en líderes de ONG mexicanas. *Journal of Social Innovation*, 2(4).

- Méndez, F., y Duarte, A. (2023). Transformación digital del tercer sector en América Latina. *Revista Iberoamericana de Tecnología Social*, 10(2).
- Müller, K., y Schwarz, F. (2023). Dinámica de cambio digital en fundaciones alemanas. *Nonprofit Quarterly (German Edition)*, 5(2).
- Navarro, D., y López, B. (2024). Capacidades dinámicas y transformación digital en ONGs españolas. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 13(1). <https://doi.org/10.7821/naer.2024.1.1453>
- Ortega, H., y Silva, M. (2021). Gobierno digital y organizaciones sin fines de lucro en Latinoamérica. *Government Information Quarterly*, 38(4).
- Ponce, M., y Ruiz, L. (2024). Red digital y tercer sector: Adaptación tecnológica en ONG peruanas. *Revista Peruana de Informática y Sociedad*, 12(2).
- Popescu, C. R., y Duháček-Šebestová, J. (2024). Digital competencies within nonprofit organisations. En *Digital Sustainability: Inclusion and Transformation* (pp. 21–36). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-57649-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-57649-2_2)
- Quintana Gómez, Á. (2025). Estudio del engagement en la comunicación digital de ONG en redes sociales: El caso de Cruz Roja Española y Acción contra el Hambre. *IROCAMM – International Review of Communication and Marketing Mix*, 8(2), 1–15. <https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2025.v08.i02.07>
- Reyes, G., y Pérez, L. (2021). Gobernanza digital y sector social en México. *Government and Society Review*, 19(4).
- Rojas, L., y Pérez, G. (2025). Automatización administrativa en fundaciones latinoamericanas. *Latin American Journal of Management Innovation*, 2(5). <https://doi.org/10.62127/aijmr.2024.v02i05.1097>
- Schmidt, P., y Wagner, U. (2024). Tendencias de digitalización en ONGs europeas. *International Nonprofit Journal*, 11(3).
- Silva, R., y Martínez, P. (2024). Innovación y digitalización en fundaciones latinoamericanas: Una revisión. *Universia Business Review*, 78(12).
- Smith, J. (2023). Digital transformation in nonprofit organizations. *Nonprofit Management y Leadership*, 33(1), 45–62. <https://doi.org/10.1002/nml.21456>
- Soto, R., y Paredes, M. (2022). Capacitación digital en ONG chilenas: Estudio cuantitativo. *Cuadernos de Administración*, 35(2).
- Torres Reyes, A. M. (2022). Análisis de brechas digitales en fundaciones sociales colombianas. *Otra Economía*, 15(28), 110–124.
- Torres, J., y Ramírez, E. (2021). Uso de tecnologías digitales en ONG educativas en México. *Avances en Gestión Educativa*, 4(3).
- Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., y Hernández-Ponce, E. (2025). Relationship between digitalization and performance among non-profit organizations in Mexico. *Cogent Business y Management*, 12(1), 2465893. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2465893>
- Weber, T., y Busch, N. (2022). Innovación digital en organizaciones sin fines de lucro alemanas. *Tecnología y Sociedad*, 4(2).