

Capítulo 6. Tecnología, innovación y gestión digital

En los últimos años, las plataformas digitales han hecho un enorme trabajo por poner al alcance de la gente, el contacto necesario para poder conocer sus necesidades, saber qué se hace al respecto y lo que no se hace al respecto. Con el tiempo se han convertido en mecanismos de confianza para el contacto y también para publicitar las propuestas e iniciativas de la sociedad civil, lo que convierte a las tecnologías emergentes en un aliado fuerte y clave para el Tercer Sector. A continuación veremos las herramientas, formas de gestión y recursos que ofrece la tecnología para beneficio de las iniciativas de la sociedad civil.

Plataformas de donación, crowdfunding y activismo digital

El *crowdfunding* o fondeo público, se ha convertido en una de las plataformas más socorridas y utilizadas por emprendi-

mientos y organizaciones del Tercer Sector. En este caso, se le llama *crowdfunding* social y, en Estados Unidos, plataformas como *GoFundMe* y *GlobalGiving* se encargan de canalizar millones de dólares anuales en proyectos humanitarios, ambientales y educativos (Globalgiving.org, 2025). En el continente europeo se pueden citar Betterplace.org y Ululu en Alemania y Francia respectivamente, que están más orientados hacia la sostenibilidad y la innovación cultural. En el caso de Betterplace, es notable el giro humanitario y lo acentuado de la gestión en redes desde su propio sitio web. Esto nos parece interesante porque tienen una gestión de colaboraciones bastante activa y eficiente a través del uso de la página web y sus redes sociales, lo cual lo convierte en algo económico en costos de mantenimiento, pero complejo en el trabajo gestivo de sus recursos y alianzas (Betterplace.org, 2025).

En México, esta cultura se ha solidificado poco a poco y ha rendido bastante. En los últimos años, plataformas como Donadora, HIPGive, Fondify y Yo Apoyo son fuertes referentes de apoyo participativo para proyectos sociales, culturales y educativos (Cemefi, 2023). Esto nos lleva a un acercamiento

similar al de Betterplace que funcionan no sólo como medios de recaudación, sino que se vuelven espacios de activismo digital (en el capítulo anterior vimos un buen ejemplo con los emprendedores de Alterbike), lo que significa que estimula la participación ciudadana y el interés de las personas para manifestar necesidades y diversos problemas que afectan a la población. Estas organizaciones construyen lo que podríamos llamar activismo digital, donde se construyen narrativas de apoyo y solidaridad y que principalmente, informan y concientizan acerca de los diversos rubros en los que se pueda ayudar a otros. Hay que enfatizar que el uso de redes sociales (X, Facebook, Instagram y TikTok, principalmente), ayudan a la viralización de las campañas, las hacen cercanas a la gente y con la amplia posibilidad de ser compartidas alrededor del globo, no sólo a nivel local. Entre otras cosas, esto ayuda mucho a la visibilización de las problemáticas y generan presión pública sobre actores institucionales que pueden contribuir activamente. Más allá del doble filo de las redes sociales en este campo (tomaría todo un libro hablar de ese solo tema), lo que podemos apuntar aquí, es que, siendo México uno de los países más activos en el uso de redes sociales, existe una

fuerte vinculación a los procesos de democratización mientras los actos sean destinados a demostrar solidaridad y apoyo a diversas causas. Un buen ejemplo es lo que hace la ya mencionada Donadora, la cual no sólo utiliza las redes sociales mencionadas (se puede agregar LinkedIn y YouTube a la lista), también maneja distintas páginas web para varios de los proyectos importantes y gestiona directamente estos, moviéndolos publicitariamente en las redes sociales, manteniendo un ritmo constante que mantiene en las redes y en la visualización de los usuarios sus programas y posibilidades, además de apoyar a toda causa, se esfuerza por la transparencia de cada proyecto brindando asesoría a cada fondeo (donadora.org, s/f). Para los fondeadores activos, esto resulta interesante y atractivo, pues se mantienen al tanto de todo y estimula a la participación continua, además de generar una ciudadanía más consciente e informada.

Inteligencia artificial y gestión de datos sociales

Para nadie es secreto que la inteligencia artificial está tomando el mundo por asalto. En los últimos cinco años se ha notado una invasión del término asociado a chats inteligentes

(chatbots), chats que hacen la tarea o investigan por nosotros (el modelo Chat-GPT es el más famoso hasta hoy) o un auxiliar en tareas automatizadas y que incluso puede salvarnos de hacer muchas cosas que podríamos decir con cierta autosuficiencia, "sólo quitan tiempo". Mientras que la arrogancia con la que hemos decidido adoptar el auxilio de las inteligencias artificiales puede ser otro tema de conversación, en realidad resulta que estas herramientas han demostrado una utilidad ejemplar en el auxilio de organizaciones del Tercer Sector.

El uso de la IA de forma activa no ha sido un tema aislado en realidad. Podemos tomar el ejemplo de *AI for good*, que es un proyecto impulsado por la ONU, donde "se abre el potencial para servir a la humanidad" (aiforgood, 2025) que aprovechan los beneficios de la IA para combatir la pobreza, mejorar la salud, lograr el acceso justo e integridad ética. Existen otros proyectos como el de *DataKind* que, desde 2012 han diseñado herramientas escalables y basadas en datos duros para diagnosticar los retos más fuertes del mundo, desde la salud, acción humanitaria, clima y medio ambiente, oportunidades económicas, educación y más. Datakind, buscan ser innova-

dores y catalizadores estableciendo nuevos estándares para el sector social empoderando organizaciones y fortaleciendo el potencial de los datos y la IA poniendo los intereses de la comunidad al frente (DataKind, 2025).

Estas iniciativas son todas recientes, incluso DataKind que inició en 2012, comenzaron con tecnologías emergentes pero con inteligencia artificial aplicada, desde hace poco más de cinco años. Tomando esa referencia y que hay fundaciones como la Rockefeller que ya comienza a invertir en este tipo de iniciativas, en México esto ha llegado a una adopción lenta que se comienza a formalizar en los últimos años Empezando con la integración de México al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) hace más de 50 años, pero que en los últimos años, con su laboratorio de aceleración, ha generado proyectos en conjunto, como el de la utilización de la IA generativa para el desarrollo sostenible (Cervantes y cols., 2024), que observará el uso y adaptación de la IA en diferentes países incluido el nuestro. Mención aparte merece Codeando México cuya plataforma ofrece un espacio para la utilización de la tecnología en general en la creación de aplicaciones que

auxilien necesidades diversas como su SocorroBot que ayuda a gente con familiares desaparecidos o que también usa la IA para mapear necesidades sociales y optimizar recursos. Su forma de trabajo es abierta (su software es open source) y colaborativa (convergen diversos creadores y desarrolladores de manera activa en los diferentes proyectos que llevan a cabo (codeandomexico.org, 2023). Codeando es una iniciativa inspiradora acerca de la utilización de tecnologías emergentes aplicadas todas ellas para el apoyo a la población.

El uso de la tecnología de inteligencia artificial es una ventaja y está abriendo cada vez más sus posibilidades ante el trabajo que se lleva a cabo por el Tercer Sector. Se puede decir que estamos en su despertar y aún falta mucho para llegar a su cénit, no obstante, este es un llamado a tiempo para que México se integre activamente no solo en participación de otras iniciativas (que ya es bastante bueno contemplando el horizonte actual), también debe hacerlo con propuestas sólidas y cimentadas en conocimiento de desarrollo y programación en conjunto con las habilidades propias de los involucrados en el Tercer Sector. Esto reafirma la necesidad de profesionalización

de la que hablamos el Capítulo anterior y de una convincente posibilidad de ser punta de lanza en propuestas que integren las tecnologías emergentes y la IA generativa. A esto hay que agregar que este tipo de temas subyace un marco ético claro, que involucre la protección de datos personales, la transparencia en el tema algorítmico, que se trata de ser capaces de explicar lo que la IA se encarga de hacer, aunque sea de forma automatizada, ya que esto es algo que en muchos niveles profesionales y del servicio público está representando problemas: la gente simplemente no sabe cómo una IA entrega la información que se le pide.

A esto habrá de agregar el necesario cuidado del uso de la información, no sólo en los términos éticos a los que nos referimos anteriormente, sino también a esa alza en el fraude cibernético, que, como nos dice Proofpoint en su informe sobre el Factor Humano (2025), las amenazas APT (*Advanced Permanent Threat*, por sus siglas en inglés) o Amenaza Persistente Avanzada, basadas en la ingeniería social, (la cual trata de convencer a las personas de que existe un interés genuino en ellas), ascienden al 90%, donde fingen estar interesadas

en la colaboración y el compromiso, y como sabemos, es uno de los temas principales del Tercer Sector. Se podrían agregar algunas amenazas menos típicas, pero el tema en sí mismo es sobrepasante, sólo el hecho de posibilidad de ciberfraudes en temáticas de ayuda al prójimo, se convierte en algo que nos deja pensando hasta dónde puede llegar la gente en una amenaza de este tipo.

Blockchain y auditorías ciudadanas

El *blockchain* es un concepto nacido de la tecnología bitcoin y asociado directamente a esta, no obstante, ha trascendido esa asociación y aquí el uso es muy específico y refiere, como su nombre lo dice, a una cadena de bloques. Esto quiere decir que es una tecnología de transferencia de datos distribuida en distintos bloques que la pueden identificar y registrar de manera independiente (Imnovation, 2025). Si estos datos se pueden identificar de manera independiente, quiere decir que no existe un agente central que observe los datos, ya que al ser independientes, ni siquiera necesita que tengan confianza entre sí. Esto sirve de mucho para fines de transparencia y

rendición de cuentas en el Tercer Sector, para, por ejemplo, registrar transacciones de manera inmutable y poder generar sistemas de trazabilidad de donaciones, seguimiento de recursos y auditorías abiertas realizadas por los interesados (Observatorio Ceplan, 2023).

Las iniciativas blockchain en México han sido más bien pobres y aunque el Laboratorio Nacional de Políticas Públicas del CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas), inaugurado en 2015, posee formatos sobre exploración de diferentes posibilidades para registros de datos, no fueron hallados resultados ni iniciativas específicas sobre el tema. Una plataforma que está siendo utilizada para estos efectos es Alice.si, la cual opera internacionalmente y permite hacer rastreos con tecnología blockchain. Además, trabajan en asociación con financiadores, sobre todo del Reino Unido, pero su servicio ya es internacional.

Herramientas digitales para la gestión interna y la transparencia

Las organizaciones del Tercer Sector, requieren de preferencia, profesionalizarse, y por lo que hemos visto también, apos-

tar por la sostenibilidad en todas sus características, dado que el aspecto digital prolifera hoy en día, debe ser al menos un aspecto a considerar fuertemente. Entendemos que las plataformas digitales no son hoy, un aspecto secundario o un lujo para las organizaciones, sino una forma de presencia social y la mejor manera de mantenerse en contacto con la amplia facultad de su alcance para con su público objetivo. La digitalización interna es, pues, la opción a tomar con plenitud de herramientas de gestión que permiten monitorear y planificar proyectos de manera colaborativa. Demos ahora, una breve revisión a herramientas de uso común enfocadas a apoyar al Tercer Sector hoy en día, tomando en cuenta que siempre habrá alguna que sea de mayor acomodo según objetivos y recursos de la organización:

Salesforce Nonprofit Cloud

Es una plataforma CRM (Customer Relationship management o gestión de relaciones con los clientes), ubicada en la nube y está especializada para organizaciones sin fines de lucro, la

cual permite gestionar donantes, voluntarios, programas, las subvenciones que se obtengan y - la muy importante - medición del impacto (Hamlett, 2024).

TechSoup

Es una plataforma global que busca apoyar a organizaciones del Tercer Sector y similares, como ONGs, bibliotecas, mediante el acceso a programas de donaciones, cursos en formación tecnológica, descuentos en software y otros servicios (TechSoup, 2025). Funciona también como un puente entre donantes corporativos y organizaciones que requieren de tecnología. Cabe hacer mención de que trabaja cercanamente con empresas como Microsoft, Dell, Adobe, CISCO y Hootsuite, entre otras tantas. Su plataforma es realmente variada y contiene muchos recursos disponibles, incluso algunos de ellos son gratuitos.

Slack for Good

Esta iniciativa es realmente interesante, tan sólo echando un vistazo a su *statement* inicial, ya está diciendo todo: cualquier

persona puede trabajar y prosperar en el sector tecnológico, siempre y cuando se le dé la oportunidad, el acceso, la ayuda y la capacitación necesaria. El compromiso de *Slack for Good* es crear iniciativas concretas que fomentan nuestra creencia de que los beneficios que aporta la tecnología pueden y deben distribuirse de una forma más generalizada y democrática (Slack, 2025).

Hablar del uso responsable de la tecnología es todo un tópico en nuestros tiempos. Poder fomentar la educación digital en estos días sigue siendo uno de los retos definitivos de la sociedad, por lo que este tipo de emprendimientos resultan más que necesarios. Además, la iniciativa también comprende el Slack for nonprofits, mediante el cual organizaciones sin ánimo de lucro, pueden ser elegibles para versiones gratuitas o con descuentos de Slack. Su búsqueda de generar representatividad para grupos de personas con escasa representación en el sector tecnológico, es un verdadero impulso a la igualdad de oportunidades dentro de estas herramientas digitales y un ejemplo a seguir si centramos el pensamiento dentro del Tercer Sector.

Herramientas de gestión de proyectos

Toca el turno a las herramientas de gestión, pensando en que su estructura básica es la misma, son más las posibilidades tocantes a su lugar en el mercado que a lo que logran realizar. No obstante, queremos mencionar al menos las tres más citadas y utilizadas (David, 2024), tomando en cuenta que esto no es un escaparate de venta y sólo se mostrarán sus características principales, tomando en cuenta que, a pesar de sus similitudes, cada organización deberá ser capaz de encontrar no sólo la que le convenga, también la que le permita lograr sus objetivos, por lo que el énfasis que hacemos es revisar cada objetivo, cada alianza o parte colaboradora y voluntariado en general, para poder elegir de forma sabia; no olvidando que estas herramientas son, en todo momento, una vía para facilitar la gestión y no una respuesta al proyecto mismo.

Asana: Es una plataforma con historia, 15 años en el mercado y ofrece estructura sólida con gestión de tareas, vistas de cronograma, respectivos dashboards y es adaptable al tamaño de la organización.

Trello: Sencilla de manejar, se basa en tableros con tarjetas, bastante intuitivo y también tiene una reputación de 13 años. Se marca como ideal para trabajos rápidos y sencillos.

Monday.com: es la más joven de estas plataformas, iniciada en 2019, con múltiples opciones de visualización, permite ediciones en tiempo real, automatizaciones y fácil de configurar. No representa más que sencillez para los proyectos a realizar.

Airtable: Es una plataforma flexible y adaptable a las necesidades de los proyectos que se manejen en ella, posee variedad de herramientas de trabajo que la ven como una mezcla de base de datos y hoja de cálculo que da la posibilidad de editar en tiempo real y es altamente personalizable (Klein, 2024).

En México, el organismo calificado para promover las capacitaciones en línea es el INDESOL y, aunque existieron cursos para capacitar al público en general en temas de diversa índole, los tocantes a las organizaciones del sector civil no recibieron ninguna atención. Algunos de los temas se pueden tomar en cuenta para el giro, tales como prevención del embarazo en

adolescentes, diversidad sexual, objetivos de desarrollo sostenible, etc. (INDESOL, 2021). Pero ninguno en competencias digitales o siquiera dirigidos a las organizaciones del sector civil. De hecho, la última actualización corresponde a 2021 en la página citada. Esto hace que se destaque la necesidad de transparencia y capacitación mediante portales de datos abiertos que sean efectivos y actualizados, en un compromiso necesario por parte de las instituciones gubernamentales que ya hemos venido discutiendo. Esto nos lleva a las herramientas que acabamos de ver en este apartado y anteriores, que se convierten en las opciones viables a las que tienen que recurrir las personas que integran el Tercer Sector, prácticamente capacitándose a sí mismas, o gracias a las posibilidades que para ello ofrecen los sitios y plataformas de esas mismas herramientas. De algún modo, las organizaciones subsisten a su propio gobierno y la marcada seña independiente o el hecho de recurrir al sector privado, viene de este tipo de situaciones donde existen lagunas de atención a cuestiones elementales para la integración de colaboraciones efectivas con las organizaciones del Tercer Sector.

El valor de estas herramientas radica en su ayuda para la gestión de los proyectos de las organizaciones del Tercer Sector, incluso fomentan la creatividad dentro de estos y la posibilidad de ahorrar tiempo en la gestión de los recursos, humanos sobre todo. Esto nos arroja guiños bastante apropiados para pensar en lo que se avecina: un Tercer Sector ágil, pleno de facultades donde las conexiones a la distancia son menores y guardan mayor fidelidad con los proyectos que se establezcan. Estas herramientas deben verse entonces, más allá de plataformas y utilidades gestoras, como punta de lanza hacia los entornos digitales que deberán emplearse con mayor fuerza y que conformarán a las empresas del mañana con las problemáticas que siempre se ha necesitado superar. Las instituciones tradicionales se transformarán pero no lo harán sin reflexionarse a sí mismas, su pertinencia y estabilidad y algo bueno de la tecnología es precisamente eso: la oportunidad de repensar el sitio desde el que se construye la ayuda a la ciudadanía de forma directa.

Como vimos en el anterior Capítulo, las alianzas y colaboraciones son menester para el Tercer Sector y si algo son capaces de demostrar las herramientas digitales, es que se puede

lograr ese alcance y despertar el interés con base en las propuestas más entendidas como emprendimiento, lo cual es un aspecto clave que debe fomentar el Tercer Sector al utilizar servicios digitales, que incluso ellos mismos también son capaces de ayudar a trabajar alianzas efectivas y hasta acercar a las personas y sus objetivos hacia lo más viable, ya no pensando en grandes empresas, sino en grandes colaboraciones. Estamos hoy más que nunca en el portal de los avances, de poder ir hombro con hombro con el desarrollo tecnológico que hoy más que nunca está al alcance de todos. Estamos buscando demostrar que ser propositivo a la vez que se reclama la realidad cruenta de algunos sectores desafortunados, es posible gracias a la tecnología. Tampoco hay que olvidar que la desinformación, los ataques cibernéticos, el abuso de las tecnologías y la dependencia de estas, son algunos de los más marcados problemas que enfrenta el Tercer Sector en su viaje a paso firme entre la revolución tecnológica y los objetivos presentes en su corazón. Estos deben verse como ejes centrales y efectivos para el crecimiento, y la tecnología se verá como la palanca que les ayudará a crecer hacia el futuro.

Comunicación institucional y marketing social

El tema que se descubre en este último apartado del capítulo, tiene que ver con la manera en que las organizaciones del Tercer Sector llegan hacia su público. La informalidad que puede llegar a haber puede ser abrumadora en el acercamiento: ¿es más eficiente hacerlo "a pie"?, ¿o la vía digital puede ser más efectiva? A nadie impresionará que los últimos cincuenta años de intereses combinados para auxiliar a población vulnerable, hayan sido mediante la cercanía y extender una mano real para con la gente. Existen países como Estados Unidos que, en una tradición más comercial, han hecho un *branding* (palabra que en mercadotecnia designa la creación de las características e identificadores de una marca) para sus organizaciones civiles y fundaciones y han funcionado bastante bien por décadas, e incluso como la Rockefeller Foundation, se dieron oportunidad de generar una nueva identidad de marca no hace mucho, donde consideran formalmente las problemáticas modernas y los retos a los que se enfrentan las comunidades actuales en un entorno global, con una visión que se encuentre a la par, resultando en la estrategia "*Making Opportunity Universal*"

(“Logrando que la Oportunidad sea Universal”) que recoloca sus objetivos y los actualiza de frente a los retos del siglo XXI (The Rockefeller Foundation, 2022).

Los temas sensibles, la falta de información o la desinformación que existe hacia ellos, hace que se deba ver a la comunicación institucional como un pilar estratégico para el posicionamiento del Tercer Sector de cara a la era digital. Hacerse de una identidad sólida ayuda no sólo a proyectarse en términos públicos, ya que a diferencia de lo que profesa el *marketing*, aquí no hay intenciones propiamente dicho “comerciales”, pero sí de exposición, por lo que también ayuda a comunicar resultados verificables y conectar emocionalmente con sus audiencias, sean aquellos que necesitan el servicio o de los posibles donantes.

Un muy interesante experimento, es el de Charitywater.org, que utilizan la realidad aumentada y estrategias de *storytelling* digital (charitywater.org, 2025), lo cual refiere a historias reales, apoyadas por material audiovisual y a veces incluso, dramatizadas, lo que ayuda a fortalecer la empatía y la confianza entre

la gente. Estos puede decirse, son recursos totalmente válidos y que referencian netamente a discursos apoyados en la información y en la realidad que permiten valorar las problemáticas a audiencias para las que estas son ajenas o desconocidas.

En México podemos dar el ejemplo de TECHO, una organización de acción civil que utiliza campañas que se valen de la combinación de *storytelling*, comunicación transmedia y un branding ético para sensibilizar a la gente y movilizar el apoyo, ya que su objetivo es brindar condiciones de vivienda y hábitat a través del diseño, gestión y construcción de proyectos de vivienda, acceso a servicios básicos e infraestructura comunitaria en acción conjunta entre pobladoras, pobladores y juventud voluntaria (TECHO, 2024).

Hablar de estas organizaciones y sus estrategias, nos lleva a tomar en cuenta el tipo de comunicación que establece una organización del Tercer Sector con la gente por la vía digital. Esto nos lleva a ver el marketing con causa que ha adquirido relevancia como mecanismo de colaboración entre empresas y organismos del Tercer Sector. Como Howard Schultz (2011), famoso publicista, señala:

“Firmar cheques para caridad, no acaba con el problema. Debemos ir más a profundidad (...). Debemos preguntarnos cómo completar las necesidades reales de las comunidades en maneras que sean relevantes para nuestro negocio, sacar ventaja de nuestras fuerzas mientras somos rentables y sí, potencialmente lucrativos. Visto desde el lente capitalista, innovar en la naturaleza de las relaciones empresa-comunidad es un buen negocio. Las compañías que se mantienen en la vieja escuela, limitando sus responsabilidades a hacer dinero no sólo descubrirán que es una meta poco profunda, también una insostenible. Los valores aumentan las lealtades del consumidor y los empleados. El dinero y talento seguirán a aquellas compañías cuyos valores sean compatibles con los suyos.”

La reflexión de Schultz ha tomado el giro necesario para pensar en cómo en esta era digital, la visibilidad es importante y se logra a través de estas alianzas público-privadas, en algo que discutimos anteriormente que era la

dificultad de coincidir con las organizaciones del Estado, por lo que la iniciativa privada ha sido la opción. Más allá de eso, los recursos del Tercer Sector aunados a ciertos aspectos comerciales como el posicionamiento que tienen las marcas de algunas empresas y su asociación, son factores a tomar en cuenta y que ya se han ido gestando en algunas colaboraciones. Un ejemplo que se nos viene a la mente, es la actual alianza entre Fundación Lala y la Red de Bancos de Alimentos de México (BAMEX), que buscan impulsar el desarrollo de comunidades vulnerables a través de la alimentación (Fundación Lala, 2024). Esto refuerza lo que menciona Schultz acerca de las asociaciones efectivas y también establece un panorama de crecimiento razonable apoyado en el hecho de que se puedan generar empleos, nuevas oportunidades de expansión y de engrosamiento de las posibilidades de la alianza y por separado. Si acaso estas redes se apoyan por el marketing digital, resultará no sólo una campaña que resuene en el público y potenciales donantes, sino también para asociarse con otros organismos y crecer en

búsqueda de nuevos objetivos. Aquí encontramos otro camino para la profesionalización, en este caso en comunicación digital para aumentar y fortalecer la legitimidad de la organización y su colocación en el espacio ya amplio del Tercer Sector.