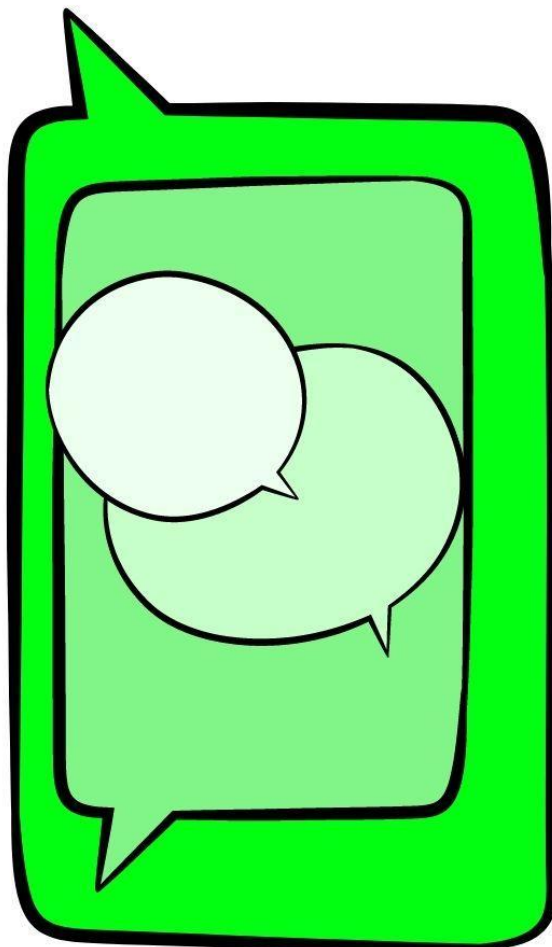


TRANSFORMACIÓN EN LA ERA DIGITAL

MARCO PARA EL TERCER SECTOR



APTES pr4

www.tecnologiasocial.org

 **kutxa**
FUNDAZIOA

 EUSKO JAGIARITZA
GOBIERNO VASCO

TRANSFORMACIÓN EN LA ERA DIGITAL

Marco para abordar la transformación digital en el Tercer Sector

INFORME

Colaboran/Laguntzaileak:



Diciembre 2021

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. LA ERA DIGITAL	9
ALGUNOS DATOS	10
LOS RETOS IDENTIFICADOS	12
RESISTENCIAS ESTRUCTURALES	12
RESISTENCIAS CULTURALES	13
ALGUNAS RESPUESTAS	15
APOSTAR POR TECNOLOGÍAS SOCIALES	15
MEJORAR LAS CONDICIONES	15
LA COLABORACIÓN	16
HACIA UN MARCO PARA LA TRANSFORMACIÓN	18
3. LA PREVIA A LA TRANSFORMACIÓN	21
ENTORNO	21
MISIÓN Y VALORES	23
4. MARCO PARA LA TRANSFORMACIÓN EN LA ERA DIGITAL	25
PERSONAS BENEFICIARIAS	27
PERSONAS DE LA ENTIDAD	29
PROCESOS	32
SOLUCIONES DIGITALES	35

1. INTRODUCCIÓN

La transformación digital es un concepto de actualidad, que aparece en las agendas políticas, empresariales y sociales, y que se asocia a la incorporación de tecnologías digitales¹. ¿Pero tenemos claro qué es y qué supone? ¿Sabemos en qué se traduce en el tercer sector?

En principio la transformación digital puede entenderse como la aplicación de capacidades digitales para gestionar mejor una organización, para producir bienes y servicios de manera más competitiva o, en un plano personal, para exprimir al máximo lo que ofrecen las Tecnologías para la Información y la Comunicación (TIC). Esto es: poder informarse mejor y de manera más especializada, comunicarse con otras personas, participar en la vida comunitaria, hacer gestiones con la Administración, relacionarse con los servicios sanitarios, etc. Pero, en realidad, la transformación puede ser digital... o ir más allá. Es por eso que quienes impulsamos esta iniciativa, consideramos que **la transformación en la era digital es el conjunto de cambios culturales, de principios o de procesos alineados con la era digital², que puede suponer o no la digitalización de dispositivos, procesos y relaciones.**

Es decir, la transformación en la era digital no es simplemente adquirir

¹ Las tecnologías digitales son tanto herramientas (programas, aplicaciones,...) como dispositivos (teléfonos inteligentes, tabletas, ordenadores, altavoces inteligentes,...). En este documento se hablará de “soluciones digitales” para referirnos a ellas.

² La era digital es el período de la historia de la humanidad en el que a las tecnologías analógicas (transistor/radio), mecánica (bomba hidráulica) y electrónica (cámara de fotos digital), se les añade la tecnología digital, que es la que permite que el flujo de información sea más rápido que el movimiento físico, y que toman forma de TIC, que interactúan entre ellas y cuya socialización (número de personas que acceden a ella y la usan) alcanza niveles y velocidades nunca vistos en la Historia.

capacidades y dispositivos (utilizar más el teléfono inteligente (smartphone), tener una estrategia en Redes Sociales o lograr financiación a través de crowdfunding,...), sino que supone adaptarse a cambios culturales, sociales y hasta psicológicos, alinearse con la tecnología, adelantarse a los retos y tener siempre presente el objeto de nuestra organización para generar un mayor impacto social. Es un error incorporar soluciones digitales si no se las ha tenido en cuenta al diseñar los procesos. Y en el otro sentido: es un error desarrollar una estrategia sin valorar el potencial de las soluciones digitales. Y esto se concreta en entender que lo que supone pasar del tener al disponer (streaming, servicios bajo demanda...) o asumir que es necesaria otra forma de aprender (más experimental, intuitiva, cambiante,...). Estrategia, transformación y, en su caso, la adopción de soluciones digitales, deben ser uno.

Así pues, esta iniciativa nace de la certeza de que las organizaciones -de todo tipo, pero siendo las del tercer sector las que nos ocupan- hagan una transformación cultural que se alinee a los tiempos, que les permita cumplir mejor su misión.

Llevado a las organizaciones del tercer sector, la gran transformación será la que produzca redes de conocimiento y pensamiento compartido, la que logre procesos más eficaces y que generen un mayor impacto social, o sea, generen cambios para que las personas tengan más calidad de vida, más autonomía y más desarrollo personal.

Este documento recoge así los resultados de la iniciativa desarrollada por APTES y PR4 tecnología social, con el apoyo de Kutxa Fundazioa y el Departamento de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales, que ha supuesto reflexión, diseño y contraste de un marco que inspire a las entidades del

Tercer Sector de Gipuzkoa para adecuar la cultura y soluciones de la era digital y gracias a ello agilizar sus procesos, identificar nuevos servicios o mejorar los actuales... en definitiva, para poder cumplir mejor su misión y dar respuestas de mayor impacto social.

Aspiramos a que este marco sirva a las entidades del Tercer Sector de Gipuzkoa como una herramienta a partir de la que iniciar esta transformación sistémica y lograr así aumentar el impacto social de cada entidad. Iniciar la transformación conlleva la apertura interna en cada entidad de un debate sobre la oportunidad, necesidad, abordaje, no meramente desde la incorporación de soluciones digitales, sino desde la revisión, diseño y rediseño de cuantos principios y procesos sean necesarios en cada una de las organizaciones.

Esta propuesta se ha desarrollado junto a las entidades del Tercer Sector de Gipuzkoa, en tanto que es el principal ámbito de alcance de la principal entidad financiadora de esta iniciativa. No obstante, consideramos que sus resultados son perfectamente replicables en otros contextos geográficos próximos.

Es importante agradecer a todas las personas y organizaciones que han dedicado tiempo a hacer posible esta propuesta:

Fernando Fantova; Xabier Zuñiga (TECNALIA); Juanjo Goñi; Alberto Sotomayor (Kutxa Fundazioa); Elena Rosales, Ana Tolosa e Itziar Igartua (Gipuzkoa Kutxa Solidarioa); Julen Iturbe-Ormaetxe; Iñaki Bartolomé (Ideable); Beñat (Hazi eta Ikasi); Consuelo (Jubikutxa/Nagusilan); Baketik; Miren (Munduko Begiak); Jorge (Kolore Guztiak); Kotte (Arrats Elkarte); Beatriz (Gene); Josu (Mundukide); Luismi (Apoyo Dravet); Rosa (Ortzadar); Chama (Jatorkin); Asier (Izan Fundazioa); Fasfi (Lourdes); Paloma

(Guhaziakgara).

2. LA ERA DIGITAL

La Transformación Digital de la sociedad no es un reto nuevo surgido de la pandemia. Era un reto social ya identificado antes de ella y de hecho, ya hay experiencias (programas públicos y privados) de procesos para dicha transformación en algunos sectores productivos clave para Euskadi: la Industria 4.0, o el Turismo. Sin embargo, la crisis económica y social provocada por la pandemia ha hecho que la necesidad de abordar esta transformación se haya posicionado entre las prioridades de la agenda política y social. Buena muestra de ello es Next Generation: el Plan Europeo de Recuperación tras el COVID-19 para la Transformación Digital, que aspira a apoyarla en diversos sectores. O la [Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2025](#), del Gobierno Vasco.

La actividad que engloba al llamado Tercer Sector Social no es ajena a este reto. Así, el Gobierno Vasco está finalizando un diagnóstico sobre el reto de la Transformación Digital del Tercer Sector Social de Euskadi. Así mismo, en el marco del Think Tank de Etorkizuna Eraikiz de la Diputación Foral de Gipuzkoa dedicado a los [Futuros del Estado del Bienestar](#)³, se recoge la necesidad de abordar dicha transformación.

En este contexto, esta propuesta quiere ser una aportación inspiradora y de valor para recorrer este camino, atendiendo a la realidad y diversidad de las entidades del tercer sector: en presupuesto, equipo profesional o voluntario, cobertura territorial, etc.

³ <https://www.gipuzkoa.eus/documents/13448758/17979450/Ongizate+Dokumentu+9+ES/1df16e0d-07c4-8276-bdc2-03939346dcc3>

ALGUNOS DATOS

Respecto a la situación del tercer sector en la era digital, existen algunas aproximaciones⁴ con el enfoque en la asunción de soluciones digitales y en transformaciones de estrategia y procesos. Las cifras, en España, son:

- El 56% solo dedican 1.000 euros anuales a acciones digitales.
- El 22% cuenta con ecommerce, y el uso para venta o captación se limita al 13%.
- El 33% dispone de una estrategia específica de digitalización y más del 26% ni siquiera se lo plantea.
- El 8% cuenta con un departamento digital y el 37% no prevé crear un grupo especializado.

Se concluye que “El Tercer Sector español aún no ha incorporado las tecnologías y prácticas digitales, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas organizaciones”. Y apuntan a algunas causas que son relevantes para la germinación de nuestro Marco: “El sector social no tiene claro cuáles son las ventajas y los beneficios de la transformación digital y la complejidad de la misma, a la que conciben como un objetivo y no como un proceso interno (...) Las acciones que sí suponen una auténtica transformación, ligadas al talento, el cambio de modelo de negocio, etc., son mencionadas por menos del 10%”⁵.

Es decir, que las cifras denotan que el foco en la transformación digital no se está colocando sobre lo fundamental, en la necesidad de una estrategia, de una reflexión que aborde una transformación de

⁴ Primer Barómetro digital del sector social de ISDI y Fundación Botín, cifras de 2019.

⁵ Ídem.

estrategia y procesos en su conjunto, sino que solo se aborda como un objetivo a cumplir con la incorporación de determinadas tecnologías y en determinados eslabones de la acción de las organizaciones.

El mismo estudio también señala que en el Tercer Sector “existe una gran escasez de talento digital”. Este es un punto también clave para el presente Marco dado que las competencias digitales en este ámbito no sólo atañen a quienes desempeñan sus tareas en las organizaciones (tanto profesionales como personas voluntarias) sino también a las personas que son sujeto de las intervenciones de dichas organizaciones. Ahondando en esta carencia, otro [estudio](#)⁶ reciente confirma que “la edad y el nivel de estudios contribuyen en mucho mayor grado a explicar las diferencias en la probabilidad de poseer un determinado nivel de habilidades digitales (...) los jóvenes de 16 a 34 años tienen un 25,7 % más de probabilidad de tener habilidades digitales avanzadas en comparación con los mayores de 55 años”.

⁶ Laura Hernández, Ivie Joaquín Maudos, Ivie y Universitat de València (2021): “Competencias digitales y colectivos en riesgo de exclusión en España”. https://www.ivie.es/es_ES/ptproyecto/competencias-digitales-colectivos-riesgos-exclusion-cambios-los-determinantes-2019-2020-consecuencia-del-covid19/

LOS RETOS IDENTIFICADOS

A través de diferentes dinámicas de grupo y encuestas realizadas en el proceso de germinación del marco, se han identificado algunos retos en Gipuzkoa para la transformación en la era digital de las entidades del tercer sector.

Se constata que, antes los restos del presente, la inmensa mayoría de las entidades de Gipuzkoa que han respondido han expresado que **se ven obligadas a incorporar tecnología por el entorno**, esto es, por la relación con Administración, con empresas, con otras asociaciones...

Asimismo, la totalidad reconoce que este contexto **les obliga a conocer mejor la tecnología disponible**.

RESISTENCIAS ESTRUCTURALES

El posicionamiento de las entidades, su imagen, su marca o el valor en ellas percibido por la sociedad, es importante para su supervivencia y esto no siempre se aprecia. Hay que entender que las entidades son un subproducto que se transforman porque hay transformaciones en la sociedad. No son entes tan soberanos como a veces puede entenderse. **Existen elementos estructurales que pueden escaparse del control, de la voluntad de la organización, y pueden suponer una resistencia para abordar transformaciones necesarias, alineadas con la misión y con la era digital.**

Además de estas inercias que van conformando estructura, una carencia endémica de las entidades del Tercer Sector, en comparación con las

organizaciones públicas o la empresa privada, es no contar con elementos suficientes de gestión, como **la falta de definición de procesos**. No hay metodología clara para hacer lo que se hace y si no se sabe responder a la propia pregunta de “¿cómo hacer lo que queremos hacer?”, no tiene sentido afrontar la transformación digital. En relación con esto, muchas veces no se cuenta con una buena base administrativa en la organización, careciendo de un mínimo de pautas para organizarse. A veces, el poder ejecutivo de las gerencias, o de las personas liberadas es muchísimo mayor que el de la propia Junta que debe gobernar las entidades. Otras resistencias tienen que ver con **la inversión necesaria** para iniciar procesos de transformación, o con la perversión que supone la “cultura de lo gratis”⁷ a la hora de pensar en esta inversión. En este contexto, es notoria la falta de tiempo de calidad disponible para poder pensar, repensar, transformar procesos...en organizaciones en las que **la precariedad laboral** está a la orden del día y en la que son escasas las personas con perfil tecnológico.

RESISTENCIAS CULTURALES

La **resistencia al cambio, en general**, es una característica común en muchas organizaciones, también en las entidades del tercer sector. Pero es cierto que en general en este sector los **cuadros de gestión no sostienen una relación natural con el mundo digital**.

La tecnología, y su adopción, no ha tenido un predicamento especialmente destacado en el ámbito del Tercer Sector existiendo, incluso, ciertas posiciones tecnófobas. Percibir **la tecnología como una amenaza** al “trato humano”, como si pretendiera sustituirlo, ha sido uno de los argumentos

⁷ Si no pagas por el servicio/producto, el producto eres tú.

más esbozados tradicionalmente. Es también probable que este rechazo intrínseco a la tecnología tenga su explicación en que, como origen de muchas entidades, se haya buscado dar respuesta a las necesidades producidas por los excesos de la industrialización-tecnificación de la segunda mitad del siglo pasado, o también que este origen se haya dado en el seno de instituciones religiosas, donde el conocimiento científico-técnico se ha considerado como una amenaza.

ALGUNAS RESPUESTAS

En Euskadi, el Gobierno Vasco ha realizado un diagnóstico sobre la situación del Tercer Sector Social ante el reto de la transformación digital. Aún pendiente de publicación y por tanto, a falta de contar con los resultados de dicho diagnóstico, sí se conocen los retos identificados en él. A continuación una síntesis de los retos⁸.

APOSTAR POR TECNOLOGÍAS SOCIALES

- 1) **Apostar por las tecnologías sociales para afrontar los retos sociales** de una sociedad cada vez más digitalizada.
 - a) Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para responder a los retos sociales.
 - b) Identificar retos sociales abordables desde proyectos digitales.
 - c) Apostar por el diseño social de las tecnologías.
 - d) Abordar las brechas digitales (múltiples).

MEJORAR LAS CONDICIONES

- 2) **Mejorar las condiciones** de las organizaciones del Tercer Sector Social para afrontar la transformación digital y poder así responder a los retos sociales.

⁸ EDE Fundazioa y Departamento de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales (2021) en Seminario con agentes para la identificación de retos y orientaciones.

- a) Conocer la situación de las organizaciones y del Tercer Sector Social en su conjunto ante el reto de la transformación digital.
- b) Incorporar la visión estratégica sobre transformación digital en las organizaciones.
- c) Incorporar planes o acciones de transformación digital en las organizaciones.
- d) Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para la actividad de las organizaciones.
- e) Mejorar las competencias digitales de los distintos perfiles de personas de las organizaciones.
- f) Mejorar la percepción de la tecnología entre las personas de las organizaciones.
- g) Generar conocimiento en las organizaciones a través de la sistematización de datos.
- h) Incrementar los recursos para iniciar procesos de transformación digital en las organizaciones.

LA COLABORACIÓN

- 3) **Promover la necesaria colaboración entre organizaciones y entre agentes sociales** para responder a los retos sociales y avanzar en la transformación social.
 - a) Construir una red de conocimiento en el Tercer Sector Social, que pueda constituirse como comunidad de aprendizaje.
 - b) Desarrollar un posicionamiento como sector (a partir de la creación de la red).
 - c) Generar un ecosistema de innovación multiagente.

Así, se identifican tres grandes áreas para responder a los retos sociales y avanzar en la transformación social y que, precisamente, son elementos que deberían estar presentes en el futuro plan de despliegue del Marco: apostar por las tecnologías sociales, mejorar las condiciones de las organizaciones y promover la colaboración entre organizaciones y entre agentes sociales.

HACIA UN MARCO PARA LA TRANSFORMACIÓN

El proceso desarrollado con esta iniciativa ha servido para confirmar la necesidad de un marco para en primer lugar, la reflexión, y en segundo lugar, el desarrollo de una hoja de ruta para alinear y transformar las organizaciones y sus misiones a la era digital con ciertas garantías.

¿Cómo abrir y ordenar esta reflexión? ¿Qué preguntas nos tenemos que hacer siguiendo esta hoja de ruta?

Para acercarse a las respuestas, existen aproximaciones que señalan aspectos clave que las organizaciones han de tener en consideración a la hora de afrontar su transformación. Una de estas aproximaciones es la “Guía para la transformación digital de las ONG”⁹ que señala, entre otras cosas, que “La transformación digital en una ONG consiste en digitalizar la plantilla, los procesos de trabajo y los programas sociales mientras se adopta un cambio cultural dentro de la organización. **No se trata de digitalizar la causa social, sino la forma en la que la pensamos y conseguimos cumplir con nuestra misión (...)**”.

Sin embargo, los retos identificados, el análisis de las entidades participantes, obliga a ir más allá y germinar un marco de reflexión que ayude a repensar en las diferentes dimensiones en las que opera la organización social. En primer lugar, hay que **repensar parte del lenguaje**. Quizá el teletrabajo o “trabajo remoto” es uno de los ejemplos más evidentes de la capacidad transformadora de las soluciones digitales, y que ha tenido un impulso

⁹ La Escuelitadeong.com (2021): La transformación digital de las ONG. https://drive.google.com/open?id=1NpzfWlp1LO6SGO4qEPH_uOr67N4CmlnS

durante la pandemia, pero el propio término genera cierta controversia por evocar una idea de lejanía o aislamiento. Sin embargo, en el confinamiento ha sido precisamente la tecnología la que ha mantenido a las personas conectadas, y próximas, cuando precisamente no podíamos compartir el espacio físico. De ahí que sea más preciso y justo hablar de “trabajo distribuido”¹⁰.

Por otra parte, ya desde el mundo de la empresa, cuando se mira hacia el impacto en sociedad, se asimila esta mirada a la responsabilidad social corporativa. La era digital ha provocado también **nuevos enfoques de la responsabilidad social corporativa**¹¹, como el que propone incorpore un **área tecnológica** que asegure la presencia de algoritmos éticos, no produzca tecnología que pudiera debilitar el tejido social, implemente ciberseguridad y prácticas responsables, y sea responsable con la validación de los datos.

Un paso más allá, es el concepto de “Transformación digital responsable”¹² que conlleva una **“Responsabilidad digital corporativa”** que se desglosa en 4 áreas de responsabilidad digital: social, económica, tecnológica y medioambiental. Como origen de todo, ha de estar la Estrategia de la organización.

Situar la tecnología como un elemento clave en la estrategia de las

¹⁰ Dans, Enrique (2021): Trabajo distribuido y mentalidad de cambio.

[https://www.enriquedans.com/2021/05/trabajo-distribuido-y-mentalidad-de-cambio.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+ElBlogDeEnriqueDans+\(El+Blog+de+Enrique+Dans\)](https://www.enriquedans.com/2021/05/trabajo-distribuido-y-mentalidad-de-cambio.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+ElBlogDeEnriqueDans+(El+Blog+de+Enrique+Dans))

¹¹ Wade, Michael (2020): Corporate Responsibility in the Digital Era.

<https://sloanreview.mit.edu/article/corporate-responsibility-in-the-digital-era/>

¹² Iturbe-Ormaetxe, Julen (2020): El mapa de la transformación digital... ¡responsable!

<https://www.consultorartesano.com/2020/12/el-mapa-de-la-transformacion-digital-responsable.html>

organizaciones es también uno de los propósitos de Gizakude¹³, el modelo de gestión para organizaciones humanistas que ha liderado y coordinado APTES. En este modelo, la tecnología es uno de los recursos con los que cuenta la organización y se contempla como **un factor liberador de tiempo del conjunto de personas que producen resultados en términos de impacto en la calidad de vida de las personas atendidas.**

Otro elemento identificado como base para la búsqueda de un marco es el que señala que las entidades del Tercer Sector han de reflexionar en torno a dos ejes¹⁴: **el digital frente al físico, y el de una misión que pivota entre lo público y lo comunitario o solidario.** Lo que corresponde es, pues, definir para cada organización qué es cada elemento en relación a su misión y a las necesidades de intervención social que deben cubrir .

A continuación se desarrollan los puntos 3 y 4 de esta propuesta. El 3 (La previa a la transformación), describe los polos de la misma: el entorno y la Misión y Valores, y el 4 (el marco propiamente dicho) describe las dimensiones que lo componen. Los dos apartados proponen preguntas a realizarse en cada organización (sombreadas y numeradas) y a continuación de cada una y en cursiva, algunos ejemplos básicos para facilitar su explicación.

¹³ GIZAKUDE es un proyecto coordinado por APTES Asociación para la promoción de la Tecnología Social, cuyo grupo motor lo componen Aita Menni Hermanas Hospitalarias, Afagi Alzheimer Gipuzkoa, Emaus Fundación Social y Zorroaga Fundazioa. Contando con el apoyo externo de pr4 tecnología social y Laida San Sebastián. <https://tecnologiasocial.org/proyectos/gizakude-modelo-de-gestion-de-entidades-humanistas/>

¹⁴ Fanova, Fernando (2021). <http://fantova.net/>

3. LA PREVIA A LA TRANSFORMACIÓN

Antes de iniciar la reflexión por dimensiones que propone el marco, es necesario que desde cada organización se contemple a sí misma a partir de los dos polos, a priori, más alejados:

- El **entorno**, ecosistema o contexto en el que la organización vive y desempeña su misión.
- La **Misión y Valores** de la organización, el ADN que deben guiar sus acciones en forma y fondo.



ENTORNO

Las organizaciones no son islas, son una parte de la sociedad y se transforman con ella. Hay elementos en el entorno que influyen en la organización y que escapan a su control y voluntad de la organización. La necesidad de relacionarse digitalmente con la Administración, con proveedores o con las personas beneficiarias, la obligada presencia en redes sociales, o la criticidad de la gestión de los datos, son solo algunos elementos externos, del entorno, que de alguna manera obligan a alinearse con ellos.

Se siente que el entorno “obliga” a una transformación digital, a la adopción de tecnologías. Así que nos podemos preguntar:

1. ¿Hasta qué punto la era digital obliga a una transformación?

- *Las convocatorias públicas exigen el uso de sistemas digitales de firma y autenticación.*
- *La legislación en relación a los datos personales obliga a unos ciertos requisitos de su tratamiento.*

2. ¿Hasta qué punto la era digital facilita una transformación?

- *Existen recursos de capacitación públicos y gratuitos (KZGunea, etc)*
- *La penetración de los teléfonos digitales y su capacidad de acceder a internet.*

MISIÓN Y VALORES



La misión y valores de las organizaciones, son los soportes conceptuales de la cultura. La misión es el manifiesto de la razón de existir de la organización. Con ella expresamos a qué se dedica, cómo lo lleva a cabo y cuál es su propuesta de valor, explicándolo de una manera específica y clara. Los valores, por su parte, recogen las cualidades de la organización, aquello por lo que esta es apreciada (o aborrecida) en su contexto social. Es importante no perder de vista los valores declarados y los valores ejercidos, en definitiva, ser coherentes.

En relación a la transformación en la era digital, es importante que la Misión o los Valores recojan que esta transformación es siempre un proceso inacabado, que el propósito final es aumentar el valor producido en la persona usuaria. Así que nos podemos preguntar:

3. ¿Cómo se reflexiona sobre el papel de las soluciones digitales como elemento de apoyo a la Misión y Valores?

→ *Las reflexiones estratégicas, especialmente, y de plan de gestión incluyen una mirada a cómo las soluciones digitales disponibles pueden mejorar las posibilidades de alcanzar la Misión, siendo coherentes con los Valores. Pensar en las soluciones digitales que aún no están en el*

mercado, es quizá prematuro para una organización del tercer sector, pero puede ser.

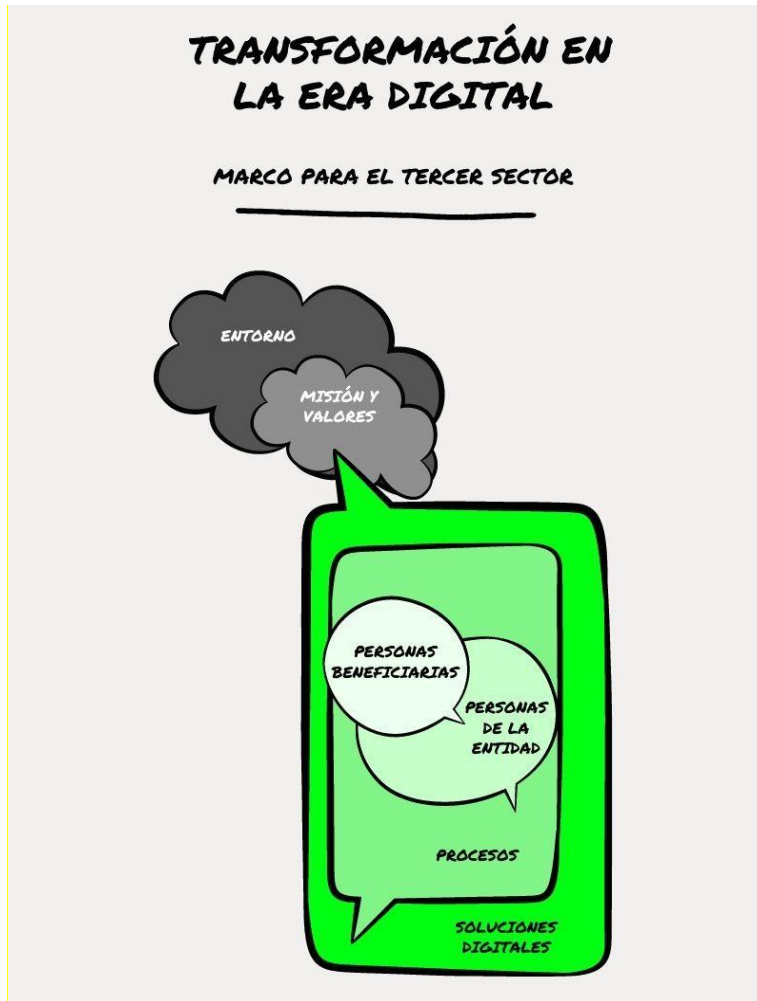
4. ¿De qué manera es coherente con la Misión el reconocimiento de las soluciones digitales como herramienta para el impacto positivo en las personas beneficiarias?

→ *La redacción de la Misión expresa explícita o implícitamente que las soluciones digitales son una herramienta adecuada para lograrla.*

4. MARCO PARA LA TRANSFORMACIÓN EN LA ERA DIGITAL

Se ha escogido la palabra “Marco” para esta iniciativa, porque tal como la RAE explica para esta palabra, lo que estamos proponiendo son unos límites en los que encuadrar la cuestión de la Transformación Digital, y escapar así de limitarnos a una mera digitalización de la organización.

El marco lo componen 4 dimensiones, además de los “previos” anteriormente desarrollados en el apartado 3. Sobre estas dimensiones se sugieren también preguntas que faciliten una reflexión de Juntas Directivas, Patronatos, Asambleas Generales, direcciones, gerencias y equipo profesional de las organizaciones.





PERSONAS BENEFICIARIAS

Las personas beneficiarias constituyen la dimensión fundamental en el marco. Con sus acciones, la organización busca el impacto positivo en ellas y con ellas, mediante tiempo dedicado a la educación, la protección, el acompañamiento, apoyo,...

La organización deberá identificar de qué manera las soluciones digitales pueden mejorar el impacto en las personas. Y también si, de alguna manera, estas soluciones al final suponen impactos negativos y ver qué hacer para limitarlos. Así nos podemos preguntar:

5. ¿De qué manera las soluciones digitales pueden aumentar el impacto positivo en las personas beneficiarias?

→ *Un grupo de mensajería digital entre personas beneficiarias de las actividades de la organización y que lo valoran positivo porque les hace sentirse acompañadas.*

6. ¿De qué manera tienen acceso a las soluciones digitales y competencias para hacerlo?

→ *Las personas a las que nos dirigimos se pueden permitir tener un dispositivo tecnológico con el que comunicarse y saben cómo hacerlo o están en condiciones de adquirir*

competencias para hacerlo.

PERSONAS DE LA ENTIDAD

La transformación en el seno de cada organización debe alinearse con su Misión y Valores, buscar un impacto mayor en las personas beneficiarias y, para ello, deberá identificar o promocionar roles que faciliten los cambios y, en su caso, la adopción de soluciones digitales.

Una de las tareas clave que debe tener alguna, o varias, de las personas de la entidad es la prospección de experiencias en otras organizaciones con determinadas soluciones digitales.

Otras tareas son buscar la conectividad de la organización, facilitar la gestión eficiente de datos y su transformación en valor social. También han de buscar la interoperabilidad¹⁵ y la usabilidad de la información¹⁶.

Estos objetivos deben pasar por un modelo de madurez digital, que requiere una capacitación específica de las personas y una transformación de sus actividades y del organigrama. Las competencias en el manejo de las soluciones digitales es un requisito, de formación y buenos sistemas de apoyo y soporte continuo.

7. ¿De qué manera las soluciones digitales pueden aumentar el impacto

¹⁵La habilidad de comunicar entre dos o más sistemas proporcionando un sentido al objeto de la comunicación para todos ellos.

<https://www.disrupciontecnologica.com/interoperabilidad?reload=285354>

¹⁶ Oliván Cortés, Raúl (2021): ¿Qué roles y qué habilidades deberían tener los equipos que quieren innovar?

https://www.linkedin.com/posts/rauloliván_innovaciaejn-sistaezmica-modelohip-activity-6872431207011942400-ffZi

positivo de la labor voluntaria o profesional?

→ *Utilizar Google Calendar compartido nos facilita reservar horas para recibir a las personas a las que acompañamos ya que vemos los ratos disponibles de todas las personas que lo hacemos.*

8. ¿De qué manera el equipo técnico o voluntario tienen acceso a distintas soluciones digitales y competencias para hacerlo?

→ *Hay tiempo y presupuesto para identificar, adquirir, aprender el uso de estas. Está bien visto hacerlo.*

9. ¿De qué manera animan, acompañan, a las personas beneficiarias al uso de soluciones digitales?

→ *Hay un interés y acción para transmitir las bondades de las soluciones digitales a las personas a las que acompañamos. De alguna manera nos consideramos sus "animadores tecnológicos", alertando también de los riesgos y sus soluciones.*

10. ¿De qué manera se organiza la entidad para que haya alguna persona con el papel de tecnólogo/a social?

→ *Se ha identificado a una persona de entre nosotras para ser quien está "al día". Es quien dedica un tiempo específico a ello y a compartir con el resto los usos*

potenciales de las soluciones identificadas. Es un extremo mayor, hay una Red de Apoyo a la Transformación Digital: un 5% (por ejemplo) de las personas de la entidad (y también beneficiarias), que apoyan al resto.

PROCESOS

Las organizaciones ejecutan sus operaciones de manera más o menos sistematizada a través de un conjunto de procesos. Estos podrán o no estar escritos, podrán o no estar unificados en la organización, serán fruto de la reflexión o de las costumbres, pero en general alcanzan a todas las áreas de la organización y contribuyen su gestión. El objetivo es mejorar estos procesos: aumentando la eficiencia (usando menos recursos para conseguir lo mismo); o aumentando la aportación de valor (nuevos servicios, posibilidades no exploradas...).

El cambio cultural, llevado a los procesos, supone una transformación que incorpore cambios organizativos y aplicaciones y comunicaciones muy integradas, rediseño de procesos con un cambio cultural en formación y apoyo. Estas transformaciones obligan a dibujar un mapa de procesos que incluya al menos un modelo de datos detallado y aspectos básicos de seguridad.

11. ¿De qué manera la organización tiene identificados, descritos y practica los procesos necesarios para cumplir su misión?

→ *Se cuenta con una reflexión consensuada y escrita sobre los distintos tipos de cosas se hacen en la organización, cómo se hacen, con qué recursos y de quién es la responsabilidad.*

12. ¿De qué manera se cuenta con un proceso específico y transversal

dedicado a la identificación, adaptación, capacitación para la transformación digital de la organización?

→ *Hay un plan anual de "progreso digital" en el que se identifican la evolución a hacer a nivel personal y organizacional, identificando los tiempos y recursos que vamos a dedicarle.*

13. ¿De qué manera las soluciones digitales pueden servir para liberar tiempos y que estos se dediquen a acompañar mejor?

→ *Los procesos son revisados de manera permanente en relación a cómo las soluciones digitales disponibles pueden servir para hacerlos de mejor manera (calidad, tiempo, esfuerzo, alcance...).*

14. ¿De qué manera las soluciones digitales pueden servir para liberar tiempos y que estos se dediquen a líneas de trabajo nuevas?

→ *Los procesos son revisados de manera permanente en relación a cómo las soluciones digitales disponibles pueden servir para hacer otras cosas distintas a las actuales, con las que dar respuesta a la misión: nuevos abordajes, otros perfiles, nuevos retos dentro del ámbito en el que trabajamos...*

15. ¿De qué manera se piensan o rediseñan los procesos para que tengan una opción, alternativa, apoyo, con soluciones digitales?

→ *Los procesos de la organización cuentan con las soluciones digitales para desarrollarse en su totalidad o en una parte. Fuerzan los usos digitales, acompañando a las personas a apropiarse de la tecnología. Ante una situación de crisis (pandemia), la actividad de la organización puede continuar.*

16. ¿De qué manera se reconocen, celebran las mejores prácticas en la incorporación de lo digital a los procesos?

→ *Hay un incentivo anual que reconoce estas mejores prácticas (premio, variable,...)*

SOLUCIONES DIGITALES

La transformación en la organización es el conjunto de cambios culturales, de principios o de procesos alineados con la era digital, que puede suponer o no la digitalización de dispositivos, procesos y relaciones. Por eso y como se ha mencionado al principio, hablamos de “soluciones digitales” al referirnos a herramientas o dispositivos digitales.

Estrategia, transformación y, en su caso, la adopción de soluciones digitales, deben ser uno. La organización debe preguntarse de qué manera conoce soluciones digitales, investiga su aplicación y las adapta a sus procesos, las usan las personas de la entidad o, en su caso, las personas beneficiarias. Nos planteamos estas preguntas:

17. ¿De qué manera se conocen soluciones digitales, hay una vigilancia digital activa?

→ *Tenemos un plan de vigilancia digital y lo ejecutamos. Vamos a cursos, reuniones,...para conocer y valorar la validez de soluciones digitales para la organización.*

18. ¿De qué manera hay espacios de prueba de soluciones digitales en el día a día de la organización?

→ *Identificamos actividades en las que nos permitimos probar soluciones digitales. Lo hemos incorporado en el plan anual de progreso digital.*

19. ¿De qué manera las soluciones digitales escogidas son accesibles y usables por las personas beneficiarias y las de la organización?

→ *Tenemos criterios concretos en relación a la accesibilidad y usabilidad de las soluciones finalmente escogidas: que no supongan coste a las personas beneficiarias, que sean accesibles para lectores de pantalla...*

TRANSFORMACIÓN EN LA ERA DIGITAL

MARCO PARA EL TERCER SECTOR

Algunas preguntas para responsables de la entidad.

