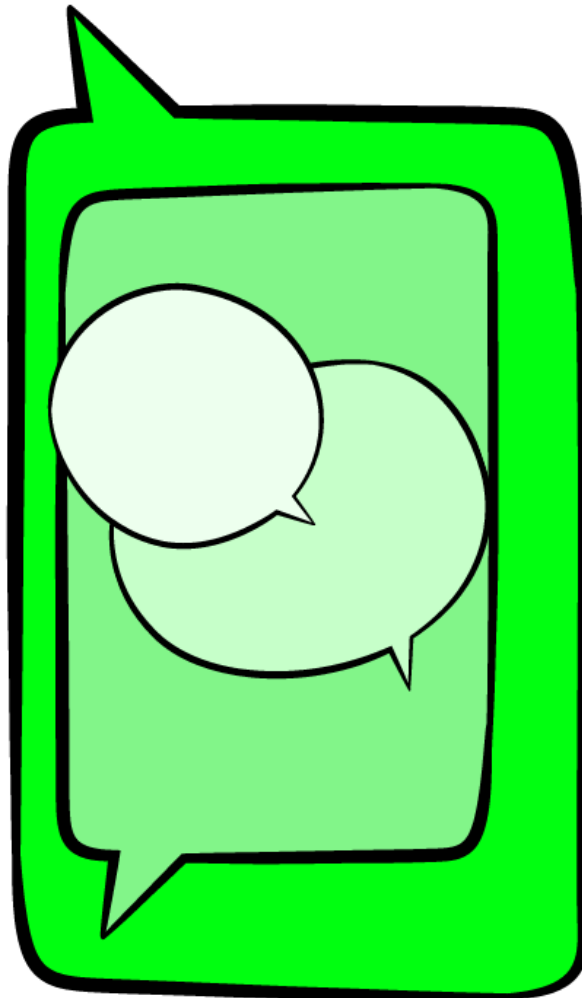


ERALDAKETA ARO DIGITALEAN

HIRUGARREN SEKTOREAN HELTZeko ESPARRUA



APTES



www.tecnologiasocial.org



ERALDAKETA ARO DIGITALEAN

Hirugarren Sektorean eraldaketa digitalari heltzeko esparrua

TXOSTENA

Laguntzaileak:



Abendua 2021

AURKIBIDEA

1. SARRERA	6
2. ARO DIGITALA	9
DATU BATZUK	10
IDENTIFIKATUTAKO ERRONKAK	12
ERRESISTENTZIA ESTRUKTURALAK	12
ERRESISTENTZIA KULTURALAK	13
ERANTZUN BATZUK	15
TEKNOLOGIA SOZIALEN ALDE APUSTU EGITEA	15
BALDINTZAK HOBETZEA	15
LANKIDETZA	16
ERALDAKETARAKO ESPARRU BATERANTZ	18
3. ERALDAKETAREN AURRETIKOA	21
INGURUNEA	21
MISIOA ETA BALIOAK	23
4. ERALDAKETARAKO ESPARRUA ARO DIGITALEAN	25
PERTSONA ONURADUNAK	27
ERAKUNDEKO PERTSONAK	28
PROZESUAK	30
SOLUZIO DIGITALAK	33

1. SARRERA

Eraldaketa digitala gaurkotasuneko kontzeptu bat da, agenda politiko, enpresarial eta sozialetan agertzen da, eta teknologia digitalak sartzearekin lotzen da¹. Baina argi daukagu zer den eta zer suposatzen duen? Badakigu zer adierazten duen hirugarren sektorearentzat?

Hasiera batean, eraldaketa digitala honela uler daiteke: gaitasun digitalak aplikatzea erakunde bat hobeto kudeatzeko, ondasunak eta zerbitzuak modu lehiakorragoan ekoizteko edo, maila pertsonalean, Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologiek (IKT) eskaintzen dutenari ahalik eta etekin handiena ateratzeko. Hau da: hobeto eta modu espezializatuagoan informatu ahal izatea, beste pertsona batzuekin komunikatu ahal izatea, komunitateko bizitzan parte hartu ahal izatea, Administrazioarekin kudeaketak egin ahal izatea, osasun-zerbitzuekin erlazionatu ahal izatea eta abar. Eraldaketa, ordea, digitala izan daiteke... edo harago joan. Horregatik, ekimen hau bultzatzen dugunok honela ikusten dugu **eraldaketa aro digitalean: aro digitalarekin lerrokatutako aldaketa kulturalen, printzipioen edo prozesuen multzoa², gailuen, prozesuen eta erlazioen digitalizazioa berekin ekar dezakeena, edo ez.**

Hau da, eraldaketa, aro digitalean, ez da soilik gaitasunak eta gailuak

¹ Teknologia digitalak tresnak (programak, aplikazioak...) zein gailuak (telefono adimendunak, tabletak, ordenagailuak, bozgorailu adimendunak...) dira. Dokumentu honetan horiei buruz hitz egiteko "soluzio digitalez" hitz egingo da.

² Aro digitala gizadiaren historiako aldi bat da, non teknologia analogikoei (transistorea/irratia), mekanikari (ponpa hidraulikoa) eta elektronikari (argazki-kamera digitala) teknologia digitala gehitzen zaien. Teknologia digitalari esker, informazio-fluxua mugimendu fisikoa baino azkarragoa da, eta IKT forma hartzen dute, elkarren artean eragiten dute eta sozializazioa (bertara sartzen diren eta erabiltzen duten pertsonen kopurua) Historian inoiz ezagutu ez den mailetara iristen da.

eskuratzea (telefono adimenduna gehiago erabiltzea –smartphone–, Sare Sozialetan estrategia bat izatea edo crowdfunding bidez finantzaketa lortzea...), baizik eta aldaketa kulturaletara, sozialetara, baita psikologikoetara ere, egokitzea, teknologiarekin lerrokatzea, erronkei aurrea hartzea, eta gure erakundearen xedea beti gogoan izatea inpaktu sozial handiagoa sortzeko. Hutsegite bat da soluzio digitalak barneratzea baldin eta prozesuak diseinatzean haiek kontuan hartu ez badira. Eta beste zentzuan: hutsegite bat da estrategia bat garatzea baldin eta soluzio digitalen potentziala baloratzen ez bada. Eta hori honela zehazten da: ulertzea edukizetik erabilgarri izatera berekin dakarrena (streaming, eskariaren araberako zerbitzuak...) edo onartzea beharrezkoa dela ikasteko beste modu bat (esperimentalagoa, intuitiboagoa, aldakorragoa...). Estrategiak, eraldaketak eta, hala badagokio, soluzio digitalak hartzeak batera joan behar dute.

Hala, ekimen honek ziurtzat hartzen du erakundeek –era guztietakoek, baina hirugarren sektorekoak dira hemen aztergai– eraldaketa kultural bat egingo dutela, garaiekin bat egingo duena, beren misioa hobeto betetzea ahalbidetuko diena.

Hirugarren sektoreko erakundeetara eramanda, eraldaketa nagusia hauxe izango da, ezagutza- eta pentsamendu-sare partekatuak sortzea, prozesu eraginkorragoak lortzea eta gizartean inpaktu handiagoa izatea, hau da, pertsonen bizi-kalitate, autonomia eta garapen pertsonal handiagoa izateko aldaketak sortzea.

Dokumentu honek APTEsek eta PR4 teknologia sozialak garatutako ekimenaren emaitzak jasotzen ditu, Kutxa Fundazioaren eta Berdintasun, Justizia eta Gizarte Politiketako Sailaren laguntzarekin; izan ere, Gipuzkoako hirugarren sektoreko erakundeak inspiratuko dituen esparru baten

hausnarketa, diseinua eta kontrastea ekarri ditu, aro digitaleko kultura eta soluzioak egokitzeko eta horri esker haien prozesuak arintzeko, zerbitzu berriak identifikatzeko edo gaur egungoak hobetzeko... azken batean, beren misioa hobeto bete eta inpaktu sozial handiagoko erantzunak eman ahal izateko.

Gure asmoa da esparru hori baliagarria izatea Gipuzkoako hirugarren sektoreko erakundeentzat, eraldaketa sistemiko horri ekiteko eta, horrela, erakunde bakoitzaren inpaktu soziala handitzea lortzeko. Eraldaketa hasteak esan nahi du erakunde bakoitzak aukerari, beharrari eta gaiari buruzko eztabaida bat ireki behar duela, ez soilik soluzio digitalak sartuz, baizik eta erakunde bakoitzean beharrezkoak diren printzipioak eta prozesuak berrikusiz, diseinatuz eta birdiseinatuz.

Proposamen hau Gipuzkoako Hirugarren Sektoreko erakundeekin batera garatu da, sektore hori baita ekimen hau finantzatzen duen erakunde nagusiaren irismen-eremu nagusia. Hala ere, gure ustez emaitzak berdintsu erreplika daitezke hurbileko beste testuinguru geografiko batzuetan.

Eskerrak eman nahi dizkiegu proposamen hau gauzatzen jardun duten pertsona eta erakunde guztiei:

Fernando Fantova; Xabier Zuñiga (TECNALIA); Juanjo Goñi; Alberto Sotomayor (Kutxa Fundazioa); Elena Rosales, Ana Tolosa eta 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. ARO DIGITALA

Gizartearen eraldaketa digitala ez da pandemiatik sortutako erronka berri bat. Erronka sozial bat zen, pandemiaren aurretik ere identifikatua eta, izan ere, badira eraldaketa horretarako prozesuen esperientziak (programa publikoak eta pribatuak) Euskadirentzat funtsezkoak diren ekoizpen-sektore batzuetan: Industria 4.0 edo Turismoa. Hala ere, pandemiak eragindako krisi ekonomiko eta sozialaren ondorioz, eraldaketa horri heltzeko beharra agenda politiko eta sozialaren lehentasunen artean kokatu da. Horren erakusgarri on bat dugu Next Generation: COVID-19aren osteko Europako Berreskuratze Plana Eraldaketa Digitalerako, hainbat sektoretan babestea xede duena. Edo [Euskadiko Eraldaketa Digitalerako 2025 Estrategia](#), Eusko Jaurlaritzarena.

Hirugarren Sektore Soziala deritzona barne hartzen duen jarduerak ere badu zerikusirik erronka horrekin. Horrela, Eusko Jaurlaritza Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialaren Eraldaketa Digitalaren erronkari buruzko diagnostiko bat amaitzen ari da. Era berean, Gipuzkoako Foru Aldundiaren Etorkizuna Eraikitzen Think Tank delakoaren esparruan, [Ongizate Estatuaren Etorkizunei](#)³ buruzkoan, eraldaketa horri ekiteko beharra jasotzen da.

Testuinguru horretan, proposamen honek bide hori egiteko ekarpen inspiratzaile eta baliozko bat izan nahi du, hirugarren sektoreko erakundeen errealitateari eta aniztasunari erreparatuta: aurrekontuan, talde profesional edo boluntarioan, lurralde-estalduran, etab.

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

DATU BATZUK

Hirugarren sektoreak aro digitalean bizi duen egoerari dagokionez, hurbilketa batzuk daude⁴ soluzio digitalak bere gain hartzeko, eta estrategia eta prozesuak eraldatzeko ikuspegiarekin. Espainian, hauek dira zifrak:

- % 56k urteko 1.000 euro baino ez dituzte bideratzen ekintza digitaletara.
- % 22k ecommerce du, eta salmentarako edo bilketarako erabilera % 13ra mugatzen da.
- % 33k digitalizazio-estrategia espezifiko bat du, eta % 26k baino gehiagok ez du halakorik planteatu ere egiten.
- % 8k sail digital bat du, eta % 37k ez du aurreikusten talde espezializatu bat sortzea.

Ondorioztatzen denez, "Espainiako Hirugarren Sektoreak oraindik ez ditu teknologia eta praktika digitalak sartu, batez ere erakunde txiki eta ertainen kasuan". Eta gure Esparrua garatzeko garrantzitsuak diren kausa batzuk adierazten dituzte: "Sektore sozialak ez dauka argi zein diren eraldaketa digitalaren abantailak eta onurak, eta bere konplexutasuna. Izan ere, helburutzat hartzen dute, eta ez barne-prozesutzat (...) Talentuari, negozio-ereduaren aldaketari eta abarri lotutako benetako eraldaketa dakarten ekintzak % 10 baino gutxiagok aipatzen dituzte"⁵.

Hau da, zifrek adierazten dutenez, eraldaketa digitalaren fokua funtsezkoa den horretara bideratu beharrean –estrategia baten premia, estrategia eta prozesuak oro har eraldatzeko hausnarketa

⁴ Sektore sozialeko lehenengo Barometro digitala, ISDI eta Botín Fundazioarena, 2019ko zifrak.

⁵ Idem.

baten premia– bete beharreko helburu gisa hartzen da soilik, teknologia jakin batzuk sartuta eta erakundeen ekintzaren maila jakin batzuetan.

Era berean, azterlan berak adierazten duenez, Hirugarren Sektorean “talentu digitalaren eskasia handia dago”. Hori ere funtsezkoa da Esparru honetarako; izan ere, eremu honetan, konpetentzia digitalak ez dagozkie soilik erakundeetan lan egiten dutenei (profesionalei zein boluntarioei), baizik eta erakunde horien esku-hartzeen xede direnei ere. Gabezia horretan sakonduta, oraintsuko beste [azterlan](#)⁶ batek adierazten duenez, “adinak eta ikasketa-mailak askoz ere gehiago laguntzen dute azaltzen zein alde dagoen trebetasun digitalen maila jakin bat izateko probabilitatean (...) 16 eta 34 urte bitarteko gazteek trebetasun digital aurreratuak izateko % 25,7 probabilitate handiagoa dute 55 urtetik gorakoekin alderatuta”.

⁶ Laura Hernández, Ivie Joaquín Maudos, Ivie eta 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/

IDENTIFIKATUTAKO ERRONKAK

Esparrua garatzeko prozesuan egindako talde-dinamiken eta inkestren bidez, zenbait erronka identifikatu dira Gipuzkoan, aro digitalean hirugarren sektoreko erakundeak eraldatzeko.

Egiatzatu denez, oraingo erronken aurrean, erantzun duten Gipuzkoako erakunde gehien-gehienek adierazi dute **inguruneagatik daudela behartuta teknologia sartzera**, hau da, Administrazioarekin, enpresekin, beste elkarte batzuekin... duten harremanagatik.

Era berean, guztiek onartzen dute **eskura duten teknologia hobeto ezagutzera behartzen dituela** testuinguru horrek.

ERRESISTENTZIA

ESTRUKTURALAK

Erakundeen posizionamendua, haien irudia, marka edo gizarteak haietan ikusten duen balioa garrantzitsua da haien biziraupenerako, eta hori ez da beti antzematen. Ulertu behar da erakundeak azpiproduktu bat direla, eta gizartean eraldaketak daudelako eraldatzen direla haiek ere. Ez dira batzuetan uler daitekeen bezain erakunde subiranoak. **Erakundearen kontrolpetik eta borondateetik ihes egin dezaketen elementu estrukturalak daude, eta erresistentzia bat izan daitezke misioarekin eta aro digitalarekin lerrokatutako beharrezko eraldaketei ekiteko orduan.**

Egitura osatzen doazen inertzia horiez gain, hirugarren sektoreko erakundeen gabezia endemiko bat, erakunde publikoekin edo enpresa pribatuarekin alderatuta, kudeaketa-elementu nahikorik ez izatea da,

besteak beste, **prozesuak definituta ez izatea**. Ez dago metodologia argirik egiten dena egiteko, eta “Egin nahi duguna nola egin?” galderari erantzuten ez badakigu, ez du zentzurik eraldaketa digitalari ekiteak. Horrekin lotuta, askotan ez dago oinarri administratibo onik antolaketan, eta antolatzeko gutxieneko jarraibiderik ez dago. Batzuetan, gerentzien edo liberatutako pertsonen botere exekutiboa askoz handiagoa da erakundeak gobernatu behar dituen Batzordearena baino. Beste erresistentzia batzuek eraldaketa-prozesuak hasteko **behar den inbertsioarekin** dute zerikusia, edo “doakoaren kulturak” inbertsio horretan pentsatzerakoan dakarren perbertsioarekin. Testuinguru horretan nabarmena da kalitatezko denbora erabilgarri falta, prozesu jakin batzuk pentsatu, birpentsatu, eraldatu... ahal izateko, hain zuzen ere **lan-prekarietatea** nagusi den erakundeetan, non urriak baitiren profil teknologikoa duten pertsonak.

ERRESISTENTZIA KULTURALAK

Aldaketarekiko erresistentzia, oro har, ezaugarri komuna da erakunde askotan, baita hirugarren sektoreko erakundeetan ere. Baina egia da sektore honetan, oro har, **kudeaketa-koadroek ez dutela harreman naturalik mundu digitalarekin**.

Teknologiak –eta teknologia bereganatzeak– ez du harrera nabarmenik izan Hirugarren Sektorearen eremuan; are gehiago, badira jarrera teknofobo batzuk ere. **Teknologia mehatxutzat hartzea** “giza tratuaeren” aurka, hura ordeztu nahi izango balu bezala, tradizioz gehien igarri izan den argudioetako bat izan da. Litekeena da ere teknologiarekiko berezko gaitzespen horren azalpena haxe izatea: erakunde askoren jatorrian erantzun baten bila aritu izana joan den mendearen bigarren erdiko industrializazioaren/teknifikazioaren gehiegikeriek eragindako premiei, edo jatorri hori erakunde erlijiosoetan eman izana, non ezagutza

zientifikoa/teknikoa mehatxutzat hartu izan baiten.

ERANTZUN BATZUK

Euskadin, Eusko Jaurlaritzak diagnostiko bat egin du hirugarren sektore sozialaren egoerari buruz, eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean. Oraindik argitaratzeko dago, eta, beraz, diagnostiko horren emaitzarik ezean, ezagutzen dira bertan identifikatutako erronkak. Jarraian, erronken⁷ laburpena.

TEKNOLOGIA SOZIALEN ALDE

APUSTU EGITEA

- 1) Gero eta digitalizatuago dagoen gizarte baten **erronka sozialei aurre egiteko teknologia sozialen aldeko apustua egitea.**
 - a) Erronka sozialei erantzuteko tresnen ahalmenak identifikatzea.
 - b) Proiektu digitaletatik heldu daitezkeen erronka sozialak identifikatzea.
 - c) Teknologien diseinu sozialaren alde apustu egitea.
 - d) Eten digitalei (aniztunei) heltzea.

BALDINTZAK HOBETZEA

- 2) Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen **baldintzak hobetzea**, eraldaketa digitalari ekiteko eta, horrela, erronka sozialei erantzun ahal izateko.

⁷ EDE Fundazioa eta Berdintasun, Justizia eta Gizarte Politikak Saila (2021) eragileekin izandako mintegian, erronkak eta orientazioak identifikatzeko.

- a) Erakundeen eta Hirugarren Sektore Sozialaren egoera ezagutzea, eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean.
- b) Eraldaketa digitalari buruzko ikuspegi estrategiko bat txertatzea erakundeetan.
- c) Eraldaketa digitaleko planak edo ekintzak txertatzea erakundeetan.
- d) Erakundeen jarduerarako tresnen ahalmenak identifikatzea.
- e) Erakundeetako pertsonen profilen kompetentzia digitalak hobetzea.
- f) Teknologiaren pertzepzioa hobetzea erakundeetako pertsonen artean.
- g) Datuak sistematizatuz, ezagutza sortzea erakundeetan.
- h) Erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak hasteko baliabideak gehitzea.

LANKIDETZA

- 3) **Erakundeen eta gizarte-eragileen arteko beharrezko lankidetzak sustatzea**, erronka sozialei erantzuteko eta eraldaketa sozialean aurrera egiteko.
 - a) Hirugarren Sektore Sozialean ezagutza-sare bat eraikitzea, ikaskuntza-komunitate gisa eratu ahal izateko.
 - b) Sektore gisa posizionamendua garatzea (sarearen sorreratik abiatuta).
 - c) Eragile anitzeko berrikuntza-ekosistema bat sortzea.

Horrela, hiru eremu nagusi identifikatzen dira erronka sozialei erantzuteko eta eraldaketa sozialean aurrera egiteko. Izan ere, Esparrua hedatzeko

etorkizuneko planean presente egon beharko luketen elementuak dira: teknologia sozialen alde apustua egitea, erakundeen baldintzak hobetzea eta erakundeen eta gizarte-eragileen arteko lankidetzaren sustatzea.

ERALDAKETARAKO ESPARRU BATERANTZ

Ekimen honekin garatutako prozesuari esker, lehenik eta behin hausnarketarako esparru baten premia berretsi da, eta, bigarrenik, ibilbide-orri baten garapena, erakundeak eta haien misioak aro digitalera lerrokatu eta eraldatzeko, berme jakin batzuekin.

Nola ireki eta antolatu hausnarketa hori? Zer galdera egin behar dizkiogu geure buruari ibilbide-orri honi jarraituta?

Erantzunetara gerturatzeko hurbilketa batzuk daude, erakundeek eraldaketan kontuan hartu behar dituzten funtsezko alderdiak adierazten dituztenak. Hurbilketa horietako bat “GKEen eraldaketa digitalerako gida”⁸ da, eta, besteak beste, honako hau adierazten du: “GKE baten eraldaketa digitala, langileak, lan-prozesuak eta gizarte-programak digitalizatzean datza, erakundearen barruan aldaketa kultural bati ekiten zaion bitartean. **Kontua ez da kausa soziala digitalizatzea, baizik eta nola pentsatzen eta lortzen dugun gure misioa betetzea (...)**”.

Hala ere, identifikatutako erronkek, parte hartzen duten erakundeen analisiak behartu egiten dute haratago joatera eta hausnarketa-esparru bat sortzera, lagungarria izango dena erakunde sozialak jarduten duen dimentsio desberdinetan birpentsatzeko. Lehenik eta behin, **hizkuntzaren alderdi bat birpentsatu** behar da. Soluzio digitalen eraldaketa-gaitasunaren adibiderik nabarmenenetako bat baliteke izatea telelana edo “urrutiko lana”; bultzada handia izan du pandemian, baina terminoak berak eztabaida sortzen du, urruntzearen edo bakartzearen halako ideia bat gogora ekartzen

⁸ La Escuelitadeong.com (2021): La transformación digital de las ONG. https://drive.google.com/open?id=1NpzfWlp1LO6SGO4qEPH_uOr67N4CmlnS

duelako. Hala ere, konfinamenduan, hain zuzen ere teknologia izan da pertsonak konektatuta eta hurbil mantendu dituen, espazio fisikoa partekatzerik ez genuenean. Horregatik da zehatzagoa eta bidezkoagoa “lan banatuaz”⁹ hitz egitea.

Bestalde, enpresaren mundutik, gizartean duen inpaktuari begiratzen zaionean, ikuspegi hori erantzukizun sozial korporatiboarekin parekatzen da. Aro digitalak, halaber, **erantzukizun sozial korporatiboaren**¹⁰ **ikuspegi berriak eragin ditu, besteak beste, proposatzen duena arlo teknologiko bat gehitzea**, algoritmo etikoen presentzia bermatuko duena, ehun soziala ahulduko lukeen teknologiarik sortuko ez duena, zibersegurtasuna ezarriko eta jardunbide arduratsuak ezarriko dituen, eta datuak baliozkotzean arduraz jokatu duena.

Beste urrats bat harago doan kontzeptua hau da, “Eraldaketa digital arduratsua”¹¹, **“Erantzukizun digital korporatiboa”** dakarrena, erantzukizun digitaleko 4 eremutan banatua: soziala, ekonomikoa, teknologikoa eta ingurumenekoa. Hala, erakundearen Estrategiak izan behar du horren guztiaren sorburua.

Erakundeen estrategian funtsezko elementu gisa teknologia kokatzea Gizakuderen¹² helburuetako bat da ere; APTESek gidatu eta koordinatu duen

⁹ 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))

¹⁰ Wade, Michael (2020): Corporate Responsibility in the Digital Era.

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

¹¹ 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>

¹² GIZAKUDE APTES Teknologia Soziala Sustatzeko Elkarteak koordinatutako proiektua da, eta bere talde eragilea Aita Menni Hermanas Hospitalarias, Afagi Alzheimer Gipuzkoa, Emaus Gizarte Fundazioa eta Zorroaga Fundazioa dira. Pr4

erakunde humanistentzako kudeaketa-eredua. Eredu horretan, erakundeak duen baliabideetako bat da teknologia, eta honela ikusten da: **emaitzak sortzen dituzten pertsona-multzoaren denboraren liberazio-faktore bat, arreta ematen zaien pertsonen bizi-kalitatearen gaineko inpaktuari dagokionez.**

Esparru bat bilatzeko oinarri gisa identifikatutako beste elementu bat da adierazten duena Hirugarren Sektoreko erakundeek hausnarketa bat egin behar dutela bi ardatzen¹³ inguruan: **ardatz digitala fisikoaren aurrean, eta eremu publikoaren eta komunitarioaren edo solidarioaren inguruan pibotatzen duen misio baten ardatza.** Beraz, erakunde bakoitzarentzat definitu egin behar da zer den elementu bakoitza bere misioari dagokionez eta bete behar dituen interbentzio sozialeko premiei dagokienez.

Jarraian proposamen honen 3. eta 4. puntuak garatzen dira. 3.ak (Eraldaketa aurretikoa) eraldaketaren poloak deskribatzen ditu: ingurunea, Misioa eta Balioak. 4.ak (Esparrua bera) berau osatzen duten dimentsioak deskribatzen ditu. Bi ataletan, erakunde bakoitzean egin beharreko galderak (itzalezatuak eta zenbakituak) proposatzen dira eta, galdera bakoitzaren ondoren eta letra etzanaz, oinarrizko adibide batzuk esplikazioak errazteko.

teknologia sozialaren eta Laida San Sebastianen kanpoko laguntzarekin.
<https://tecnologiasocial.org/proyectos/gizakude-modelo-de-gestion-de-entidades-humanistas/>

¹³

Fanova,

Fernando

(2021).

<http://fantova.net/>

3. ERALDAKETAREN AURRETIKOA

Esparruak proposatzen duen dimentsioen araberako hausnarketari ekin aurretik, erakunde bakoitzak bere burua begiratu behar du, a priori urrunago dauden bi poloetatik abiatuta:

- Erakundea bizi den eta bere misioa betetzen duen **ingurunea**, ekosistema edo testuingurua.
- Erakundearen **Misioa eta Balioak**, bere ekintzak forman eta funtsean gidatu behar dituen DNA.



INGURUNEA

Erakundeak ez dira uharteak, gizartearen zati bat dira eta gizartearen bidez eraldatzen dira. Ingurunekeko elementu batzuek eragina dute erakundean eta ihes egiten dute bere kontrolpetik eta borondaterik. Administrazioarekin, hornitzaileekin edo onuradunekin harreman digitalak izateko premia, sare sozialetan nahitaez egon beharra edo datuen kudeaketaren kritikotasuna kanpoko elementu batzuk baino ez dira, inguruneakoak, nolabait haiekin lerrokatzera behartzen dutenak.

Inguruneak eraldaketa digitala eta teknologiak hartzera "behartzen" duela sentitzen da. Beraz, geure buruari galde diezaiokegu:

1. Zein neurritan behartzen du aro digitalak eraldaketa?

- *Deialdi publikoek sinadura- eta autentifikazio-sistema digitalak erabiltzea eskatzen dute.*
- *Datu pertsonalei buruzko legeriak datu horiek tratatzeko baldintza jakin batzuk betetzera behartzen du.*

2. Zein neurritan errazten du aro digitalak eraldaketa?

- *Gaitzeko baliabide publikoak eta doakoak daude (KZGunea, etab.)*
- *Telefono digitalak barneratzea eta Internetera sartzeko duten gaitasuna.*

MISIOA ETA BALIOAK



Erakundeen misioa eta balioak dira kulturaren kontzeptuzko euskarriak. Misioa erakundearen izateko arrazoia adierazpena da. Horren bidez, zertan diharduen, nola gauzatzen duen eta bere balio-proposamena zein den adierazten dugu, modu espezifiko eta argian azalduta. Balioek, bestalde, erakundearen ezaugarriak jasotzen dituzte, eta, horregatik, erakundearen gizarte-testuingurua balioetsi (edo gorrotatu) egiten da. Garrantzitsua da beti kontuan izatea aitortutako balioak eta erabilitako balioak, azken batean, koherenteak izatea.

Aro digitaleko eraldaketari dagokionez, garrantzitsua da Misioak edo Balioek aintzat hartzea eraldaketa hori amaitu gabeko prozesu bat dela beti, azken helburua erabiltzailearengan sortutako balioa handitzea dela. Beraz, geure buruari galde diezaiokegu:

3. Nolakoa izan behar du hausnarketak soluzio digitalek Misioari eta Balioei laguntzeko elementu gisa duten eginkizunaren inguruan?

→ *Hausnarketa estrategikoen, bereziki, eta kudeaketa-planari buruzkoen, eskura dauden soluzio digitalek misioa lortzeko aukerak nola hobetu ditzaketen aztertzen dute, balioekin koherenteak izanik. Oraindik merkatuan ez dauden soluzio digitaletan pentsatzea goizegi izan daiteke hirugarren sektoreko erakunde batentzat, baina kontuan har daiteke.*

4. Zein modutan da koherentea Misioarekin soluzio digitalak onuradunengan eragin positiboa izateko tresna gisa aitortzea?

→ *Misioa idazteak berariaz edo inplizituki adierazten du soluzio digitalak tresna egokiak direla berau lortzeko.*

4. ERALDAKETARAKO ESPARRUA ARO DIGITALEAN

Ekimen honetarako “Esparru” hitza aukeratu da, zeren eta, RAEk hitz horretarako azaltzen duen bezala, proposatzen ari garena muga batzuk baitira Eraldaketa Digitalaren gaia kokatzeko; horrela, erakundearen digitalizazio soilera mugatzetik ihes egin nahi dugu.

Esparrua 4 dimentsiok osatzen dute, 3. atalean lehen garatutako “aurretikoak” dimentsioez gain. Dimentsio horiei buruzko galderak ere iradokitzen dira, erakundeetako zuzendaritza-batzordeen, patronatuen, batzar orokorren, zuzendaritzen, gerentzien eta talde profesionalaren hausnarketa errazteko.

ERALDAKETA ARO DIGITALEAN

HIRUGARREN SEKTOREAN HELTZEKO ESPARRUA





PERTSONA ONURADUNAK

Onuradunak funtsezko dimentsioa dira esparruan. Beren ekintzen bidez, erakundeak eragina positiboa bilatzen du haiengan, baita haiekin ere, hezkuntzan, babesean, laguntzan, eta abarretan emandako denboraren bidez.

Soluzio digitalek pertsonengan duten eragina nola hobetu dezaketen identifikatu beharko du erakundeak. Baita, nolabait, soluzio horiek azkenean eragin negatiboak dakartzaten eta horiek mugatzeko zer egin behar den ikusteko ere. Honela galde diezaiokegu geure buruari:

5. Nola areagotu dezakete soluzio digitalek onuradunengan duten eragin positiboa?

→ *Mezularitza digitaleko talde bat, erakundearen jardueren onuradunen artean, positibotzat jotzen dutena, lagun dituztela sentiarazten dituelako.*

6. Nola eskura ditzakete soluzio digitalak eta horretarako kompetentziak?

→ *Xede ditugun pertsonak komunikatzeko gailu teknologiko bat eduki dezakete, eta nola egin badakite edo egiteko kompetentziak eskuratzeko moduan daude.*

ERAKUNDEKO PERTSONAK



Erakunde bakoitzaren barruko eraldaketak bat etorri behar du haren Misioarekin eta Balioekin, eragin handiagoa bilatu behar du onuradunengan, eta, horretarako, aldaketak errazteko eta, hala badagokio, soluzio digitalak hartzeko rola identifikatu edo sustatu beharko ditu.

Erakundeko pertsonetako batek edo batzuek izan behar duten funtsezko zereginetako bat soluzio digital jakin batzuk dituzten beste erakunde batzuetako esperientzien prospekzioa da.

Beste zeregin batzuk dira erakundearen konektibitatea bilatzea, datuen kudeaketa eraginkorra erraztea eta balio sozial bihurtzea. Informazioaren elkarreragingarritasuna¹⁴ eta erabilgarritasuna¹⁵ ere bilatu behar dituzte.

Helburu horiek lortzeko, heldutasun digitaleko eredu bat behar da, eta, horretarako, beharrezkoa da pertsonak berariaz gaitzea eta haien jarduerak eta organigrama eraldatzea. Soluzio digitalak erabiltzeko konpetentziak betekizun bat dira, prestakuntzari eta etengabeko laguntza- eta euskarri-sistema on bati dagozkionak.

¹⁴Sistema biren edo gehiagoren artean komunikatzeko trebetasuna, komunikazio-xedeari zentzu bat emanez guztientzat.

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

¹⁵ Oliván Cortés, Raúl (2021): ¿Qué roles y qué habilidades deberían tener los equipos que quieren innovar?

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

7. Nola areagotu dezakete soluzio digitalek borondatezko lanaren edo lan profesionalaren eragin positiboa?

→ *Google Calendar partekatua erabiltzeak laguntzen diegun pertsonen harrera egiteko orduak erreserbatzea errazten digu, halako lana egiten dugun pertsona guztien denbora-tarte erabilgarriak ikusten ditugulako.*

8. Nola eskura ditzake talde teknikoak edo boluntarioak hainbat soluzio digital eta konpetentzia horretarako?

→ *Horiek identifikatzeko, eskuratzeko eta erabiltzen ikasteko denbora eta aurrekontua dago. Hori egitea ondo ikusia dago.*

9. Nola animatzen eta laguntzen diete onuradunei soluzio digitalak erabiltzera?

→ *Bada interes eta ekintza bat laguntzen diegun pertsonen soluzio digitalen onurak transmititzeko. Nolabait, haien "animatzaile teknologikotzat" jotzen dugu geure burua, arriskuez eta haien konponbideez ohartaraziz.*

10. Nola antolatzen da erakundea teknologo sozialaren zeregina beteko duen pertsonaren bat egon dadin?

→ *Gure arteko pertsona bat identifikatu da, "egunean" dagoena izan dadin. Denbora espezifikoa ematen du horretan, eta identifikatutako soluzioen erabilera potentzialak gainerakoekin partekatzen ditu. Are gehiago, Eraldaketa Digitalean Laguntzeko Sare bat dago: erakundeko pertsonen (eta onuradunen) % 5ek gainerakoei laguntzen diete.*

PROZESUAK



Erakundeek gutxi gorabehera sistematizatuta gauzatzen dituzte beren eragiketak, prozesu-multzo baten bidez. Horiek idatzita egon daitezke edo ez, erakundearen bateratuta egon daitezke edo ez, hausnarketaren edo ohituren emaitza izango dira, baina, oro har, erakundearen arlo guztietara iristen dira eta haien kudeaketan laguntzen dute. Helburua prozesu horiek hobetzea da: eraginkortasuna handitzea (baliabide gutxiago erabiliz gauza bera lortzeko); edo balio-ekarpena handitzea (zerbitzu berriak, aztertu gabeko aukerak...).

Aldaketa kulturalak, prozesuetara eramanak, eraldaketa bat dakar, antolamenduaren aldaketak eta aplikazio eta komunikazio oso integratuak barne hartzen dituena, baita prozesuak birdiseinatzea ere, aldaketa kultural batekin prestakuntzan eta laguntzan. Eraldaketa horien ondorioz, prozesu-mapa bat marraztu behar da, gutxienez datuen eredu zehatz bat eta segurtasuneko oinarritzko alderdiak jasoko dituena.

11. Erakundeak nola ditu identifikatuta, deskribatuta eta nola eramaten ditu praktikara bere misioa betetzeko behar dituen prozesuak?

→ *Hausnarketa bat, adostua eta idatzia, egiten da alderdi hauei buruz: erakundearen egiten diren gauza desberdinak, nola egiten diren, zer baliabiderek eta noren erantzukizunpean.*

12. Bada prozesu espezifikiko eta zeharkako bat erakundearen eraldaketa digitala identifikatzeko, egokitzeko eta gaitzeko ?

→ *"Aurrerabide digitalerako" urteko plan bat dago, non maila pertsonalean eta erakunde-mailan egin beharreko bilakaera identifikatzen den, eskainiko dizkiogun denborak eta baliabideak identifikatuz.*

13. Nola balio dezakete soluzio digitalek denborak liberatzeko eta denbora horiek hobeto laguntzen emateko?

→ *Prozesuak etengabe berrikusten dira eskura dauden soluzio digitalek hobeto egiteko balio dezaketen moduari dagokionez (kalitatea, denbora, ahalegina, irismena...).*

14. Nola balio dezakete soluzio digitalek denborak liberatzeko eta lan-lerro berrietan aritzeko?

→ *Prozesuak etengabe berrikusten dira, eskura dauden soluzio digitalek gaur egungoak ez diren beste gauza batzuk egiteko balio dezaketen moduari dagokionez, misioari erantzuteko: abordaje berriak, beste profil batzuk, lan egiten dugun eremuko erronka berriak.*

15. Nola pentsatzen edo birdiseinatzen dira prozesuak, aukera, alternatiba, laguntza bat izan dezaten soluzio digitalen bidez?

→ *Erakundearen prozesuek beren osotasunean edo zati batean garatzeko soluzio digitalak dituzte. Erabilera digitalak behartzen dituzte, eta pertsonen teknologiaz*

jabetzen laguntzen diete. Krisi-egoera (pandemia) baten aurrean, erakundearen jarduerak aurrera jarrai dezake.

16. Nola aitortzen eta ospatzen dira jardunbide onenak arlo digitala prozesuetan txertatzean?

→ *Urteko pizgarri batek aitortzen ditu jardunbide hobe horiek (saria, aldagaia...)*

SOLUZIO DIGITALAK



Erakundearen eraldaketa aro digitalarekin lerrokatutako aldaketa kulturalen, printzipioen edo prozesuen multzoa da, gailuak, prozesuak eta harremanak digitalizatzea ekar dezakeena, edo ez. Horregatik, eta hasieran aipatu bezala, tresna edo gailu digitalez ari garenean, “soluzio digitalez” ari gara.

Estrategiak, eraldaketak eta, hala badagokio, soluzio digitalak hartzeak batera joan behar dute. Erakundeak bere buruari galdetu behar dio nola ezagutzen dituen soluzio digitalak, nola ikertzen duen haien aplikazioa eta nola egokitzen diren bere prozesuetara, nola erabiltzen dituzten erakundeko pertsonak edo, hala badagokio, onuradunek. Galdera hauek egiten dizkiogu geure buruari:

17. Nola ezagutzen dira soluzio digitalak, zaintza digital aktiboa dago?

→ *Zaintza digitaleko plan bat dugu eta exekutatu egiten dugu. Ikastaroetara, bileretara... joaten gara, erakundearentzat soluzio digitalen baliozkotasuna ezagutzeko eta baloratzeko.*

18. Nolakoak dira soluzio digitalak probatzeko espazioak erakundearen egunerokoan?

→ *Soluzio digitalak probatzeko aukera ematen diguten jarduerak identifikatzen ditugu. Aurrerapen digitalaren urteko planean txertatu dugu.*

19. Nola eskura eta erabil ditzakete pertsona onuradunek eta erakundeek hautatutako soluzio digitalak?

→ *Irizpide zehatzak ditugu azkenean hautatutako soluzioen irisgarritasunari eta erabilgarritasunari dagokienez: onuradunentzat kosturik ez eragitea, pantaila-irakurleentzat eskuragarriak izatea...*

ERALDAKETA ARO DIGITALEAN

HIRUGARREN SEKTOREAN HELTZeko ESPARRUA

Erakundeko arduradunentzako galdera batzuk.

