



Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya

m4social



ESTUDI SOBRE L'ESTAT DE LA

DIGITALITZACIÓ AL TERCER SECTOR

EQUIP DE TREBALL

Direcció: Roger Civit, Anna Albareda

Coordinació i autoria: Adrià Cuenca

Equip de treball: Jaume Albaigès,
Javier Martínez, Jorge Bocchiardo,
Xavier Ros

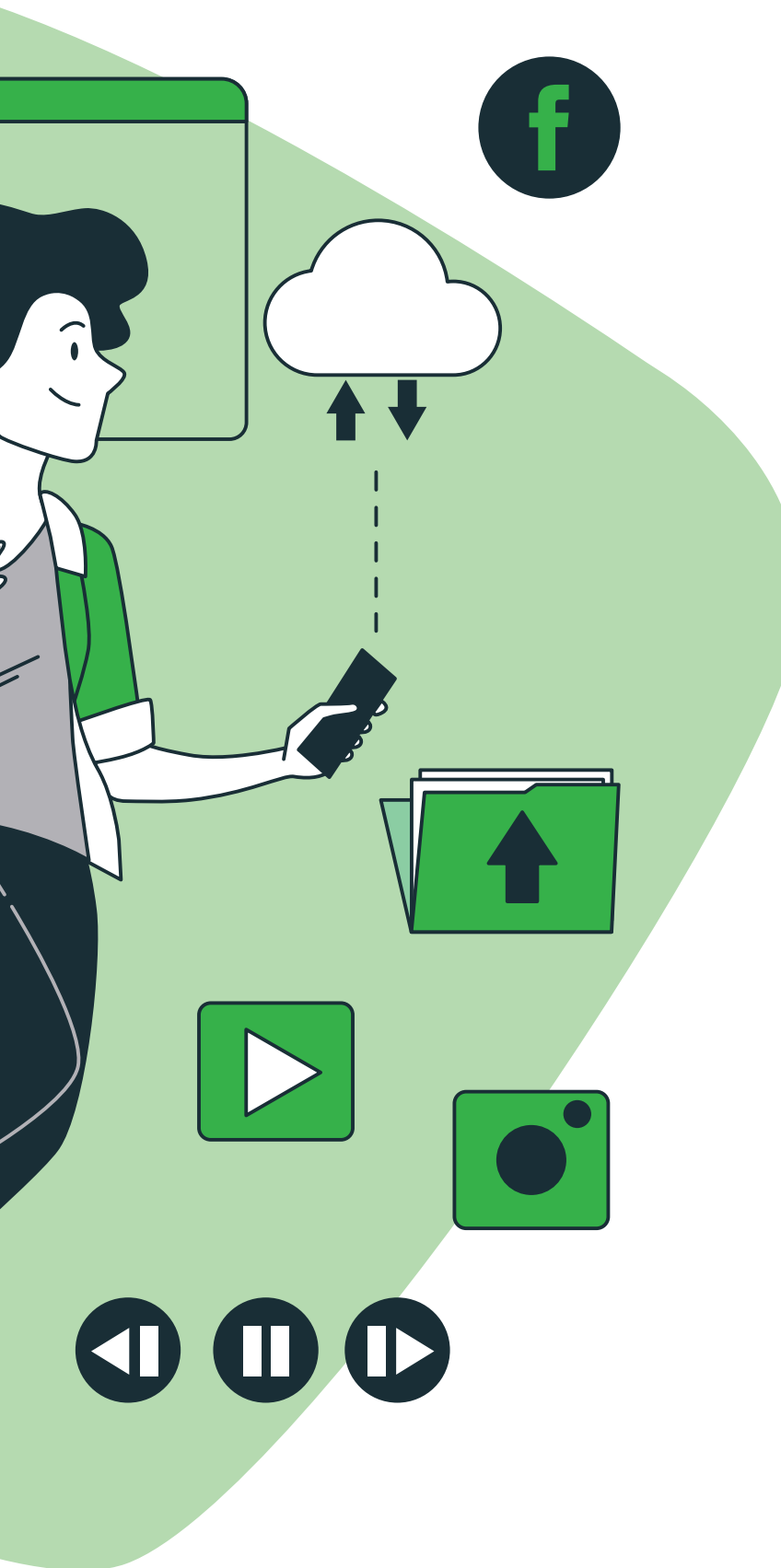
Disseny: Toni Sánchez Poy

Llicència: CC BY-NC-SA 4.0



Barcelona, gener 2022





ÍNDEX

- 4** Introducció
- 6** Objectius
- 8** Que és la Transformació Digital?
 - 8** El *Digital Checkup*
 - 10** Acompanyament
 - 11** Graus de maduresa digital
- 14** Marc metodològic
- 16** Resultats de l'estudi
 - 18** La cultura organitzativa, el lideratge i el talent
 - 25** Orientació a la persona usuària i a la sostenibilitat de l'entitat
 - 33** Seguretat informàtica i protecció de dades
 - 38** Comunicació: Màrqueting i continguts digitals.
- 45** Conclusions
- 51** Bibliografia



INTRODUCCIÓ

El món està vivint un període de transformació sense precedents. El procés de transformació digital és un factor catalitzador que accelera la velocitat dels canvis i crea un entorn cada vegada més exigent i complex, especialment per les entitats socials i els col·lectius amb els quals treballen. El tercer sector, igual que el món empresarial, ha d'adaptar-se i evolucionar ràpidament per a fer front a la velocitat i als reptes que suposa aquest canvi. Al mateix temps, les noves tecnologies suposen l'oportunitat per les

organitzacions de millorar en eficàcia i eficiència, al mateix temps que obren la porta a noves eines que ens permeten conèixer millor als nostres usuaris i *stakeholders* per poder dissenyar nous models d'atenció a les persones. Però parlar de digitalització va molt més enllà de l'aplicació de noves tecnologies, i implica canalitzar la transformació de la cultura organitzativa a través d'eines digitals.

Crisis com la de la COVID-19 han posat de manifest la necessitat urgent d'adaptació de les entitats socials a aquest nou escenari per poder donar una resposta òptima a persones en situació de vulnerabilitat. En aquest sentit, la necessitat d'adaptació al context actual fa que aquest últim any pugui esdevenir clau perquè les entitats socials adoptin les eines digitals.

Pel que fa a la capacitat innovadora de les entitats, s'ha de saber que perquè una idea esdevingui una innovació disruptiva cal planificació, ideació, validació d'hipòtesis i una sèrie de fases que converteixen aquest procés en quelcom no espontani. Una vegada més, la cultura organitzativa de l'entitat esdevé clau per innovar amb èxit. Segons dades del Baròmetre de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya del 2017¹, només un 8% de les entitats tenen alguna persona responsable d'innovació. Per això es fa imprescindible conèixer la cultura organitzativa de les entitats, per saber com afronten el desenvolupament de nous productes o serveis per adaptar-se al context actual i futur.

En aquest context, el 2016 amb la creació del projecte m4Social per part de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya es va realitzar un estudi per detectar quines eren les necessitats en matèria d'innovació tecnològica al tercer sector social². Enguany, amb l'objectiu de la Taula del Tercer Sector de promoure la innovació tecnològica i d'avançar cap a un model d'atenció social més comunitari, proposem l'elaboració d'un informe que ens permeti tornar a conèixer quin és el nivell de maduresa digital de les entitats del Tercer Sector.

1 http://www.tercersector.cat/sites/www.tercersector.cat/files/informe_barometre_2017_0.pdf

2 https://es.slideshare.net/m_4Social/presentacio-les-necessitats-de-les-entitats-del-tercer-sector-social-de-catalunya-en-tecnologia-mbil-digitalizaci-i-tic



OBJECTIUS

A través d'aquest estudi volem prendre la temperatura al Tercer Sector sobre com està utilitzant la tecnologia i quines necessitats tenen les entitats per desenvolupar la seva capacitat innovadora. L'objectiu de l'estudi és conèixer la digitalització de les entitats socials per saber com la tecnologia ajuda en el desenvolupament de la seva acció social. L'informe vol esdevenir un baròmetre sobre l'estat de la digitalització a les entitats del Tercer Sector de Catalunya.

A través de l'estudi volem identificar les fortaleeses i les mancances de les entitats del Tercer Sector en les següents àrees relacionades amb la transformació digital:



A. **La cultura organitzativa, el lideratge i el talent** són la clau transversal de qualsevol transformació a una organització. En una tipologia d'organitzacions intensives en persones treballadores, com sol ser habitual en les entitats del tercer sector social, l'equació de cultura i lideratge és complementada amb el talent dels equips professionals, element clau per a qualsevol procés de transformació.



B. **Orientació a la persona usuària i sostenibilitat de l'entitat.** A més, les entitats socials són organitzacions clarament missionals, amb una total orientació a la persona usuària, i amb una necessitat de ser sostenibles econòmicament en el temps. Qualsevol acció que fa l'entitat ha de tenir sempre en compte aquests dos aspectes: com lliga aquesta acció amb la missió/visió (en les entitats del tercer sector social sempre lligades amb les persones a les que atenen) de l'entitat? Com afecta aquesta acció a la sostenibilitat econòmica i financera de l'entitat? Es considera per tant necessari la incorporació de la perspectiva relacionada amb l'orientació a la persona usuària com a peça clau per millorar la qualitat de l'atenció a les persones i per dissenyar millors serveis pels col·lectius als quals atenen; totes les eines i recursos digitals a utilitzar no seran útils sinó estan enfocats a les persones usuàries i les seves necessitats, que es podran conèixer millor amb les dades que es puguin recollir de les actuacions presents. I finalment incorporar també la perspectiva de la sostenibilitat de l'entitat, optimitzant els seus recursos i processos.



C. **Seguretat informàtica i protecció de dades.** La ciberseguretat i la protecció de les dades esdevenen dos aspectes importants i íntimament relacionats entre ells en el moment que l'ús de les dades és una constant estratègica en la gestió de l'entitat, i per tant també un risc tenint en compte la seva criticitat en la gestió dels serveis així com per la tipologia de les dades gestionades, generalment molt sensibles.



D. **Comunicació: Màrqueting i continguts digitals.** Finalment dintre de les perspectives de transformació digital ens trobem les bàsicament de comunicació i reputacionals, que serveixen per arribar millor a les persones usuàries, als donants i finançadors, i al públic en general. La societat cada cop més fa ús com a consumidor de la comunicació digital, essent un canal amb un *share* creixent dintre del mix de canals de comunicació. Les entitats que no assoleixin una posició rellevant en el canal digital poden patir una menor visibilitat i menor coneixença dels seus grups d'interès més propers, elements claus per al seu progrés com a organització social.

D'aquesta manera a través de l'informe volem:

- ▶ Conèixer quina és l'evolució de l'adopció de la tecnologia per part de les entitats del Tercer Sector.
- ▶ Identificar i entendre les principals tendències tecnològiques i com afecten a les entitats del Tercer Sector.
- ▶ Identificar nous objectius i establir accions concretes per al projecte m4Social.

Què és la Transformació Digital?

La transformació profunda del model de l'entitat, dels seus processos a través de les TIC i de les competències de les persones que en formen part per optimitzar els recursos i donar un millor servei als col·lectius pels quals treballen. Aquesta transformació digital no ha d'anar lligada necessàriament a innovacions disruptives o al desenvolupament costós de noves tecnologies, sinó que l'aproximació i el focus ha de ser en les persones, en l'optimització de recursos i en la capacitat d'adaptació a les noves tecnologies. Per això és molt important mirar aquesta transformació des d'un punt de vista holístic i amb perspectiva global.

El Digital Checkup

Per avaluar el grau de maduresa digital de les entitats del Tercer Sector, s'ha dissenyat el *Digital Checkup*, una eina d'autodiagnosi inspirada en el qüestionari elaborat per l'SCVO (Scottish Council for Voluntary Organisations). Amb la voluntat de tenir en compte la realitat de les entitats del tercer sector social, l'enfocament del qüestionari s'ha basat en quatre pilars:

A. **La cultura organitzativa, el lideratge i el talent.** Ser digital implica a tots els aspectes transversals de l'organització, fa referència al com pensem,

ens comportem i a quines decisions prenem com entitat. Per tant, es fa imprescindible conèixer com s'estructuren les entitats, equips tècnics i òrgans de govern, el grau de capacitació digital de les persones, així com el talent disponible a l'organització per fer avançar el seu grau de digitalització.

- B. **Orientació a la persona usuària i a la sostenibilitat de l'entitat.** Com a organitzacions missionals que són, qualsevol transformació va enfocada a la millora de la qualitat de vida de les persones usuàries i en definitiva al seu impacte. Com s'exploten i utilitzen les dades, quines eines i recursos fan servir, en quines tecnologies es basen, són peces claus l'enfocament estratègic per millorar la qualitat de l'atenció a les persones i per dissenyar millors serveis pels col·lectius als quals atenen. A la vegada, optimitzant els recursos i processos de l'entitat, col·laborant així a la seva sostenibilitat econòmica i social.
- C. **Seguretat informàtica i protecció de dades.** Saber com afronten les entitats del Tercer Sector la seguretat de les dades que utilitzen i les amenaces online, per preservar la seguretat dels seus processos.
- D. **Comunicació: Màrqueting i continguts digitals.** Identificar quin és el grau de maduresa digital de les entitats en matèria de comunicació.



Acompanyament

Amb l'objectiu de millorar la proposta inicial del *Digital Checkup*, hem comptat amb l'assessorament de professionals en l'àmbit estratègic i tecnològic al Tercer Sector, i en el camp de l'explotació de dades.

Aquest acompanyament ha inclòs, revisar i validar el qüestionari des de l'òptica estratègica i d'innovació, i tecnològica.

Les persones i els equips que ens han donat suport disposen d'una llarga trajectòria professional en camp del Tercer Sector i són:



Jaume Albaigès.

Enginyer de formació, fa prop de 20 anys que treballa en la intersecció de la tecnologia i el tercer sector. Actualment impulsa SinergiaTIC, una associació que promou l'ús estratègic de la tecnologia per part de les organitzacions no lucratives i que ha desenvolupat SinergiaCRM. També forma part de la junta directiva de l'Observatori del Tercer Sector i col·labora de forma regular amb altres entitats socials.



Javier Martínez.

Expert en Direcció, amb més de 15 anys en posicions de CEO. Especialista en processos de canvi/millora organitzativa i orientació estratègica. És fundador d'External & Co., i ofereix serveis de Direcció General externa. Experiència en múltiples sectors, especialment al sector social i públic, i en entorns internacionals. Enginyer Industrial i Màster per ESADE.



DataForGoodBCN.

DataForGoodBCN és una organització que, mitjançant voluntariat, té l'objectiu de promoure l'explotació de les dades per a projectes socials.



Jorge Bocchiardo.

Enginyer, Recerca, Desenvolupament i Innovació (R+D+i), Data Analyst, emprenedor i fundador de iTOTECH. Amb més de deu anys d'experiència en el camp de l'enginyeria, ha desenvolupat la seva carrera professional en diferents països, empreses, àrees i projectes, adquirint una visió global i transversal de les organitzacions, en departaments de desenvolupament de productes, processos de recerca i innovació.

Graus de maduresa digital

Les organitzacions passen per diferents etapes i nivells en el procés de digitalització que li permeten assolir un grau de maduresa digital. El canvi qualitatiu que experimenta una entitat al passar a un nivell superior suposa un increment notable en la seva capacitat d'impacte missional. En aquest sentit, hem establert quatre nivells de maduresa: principiant, intermedi, avançat i expert.



Principiant [0-25].

Són entitats que encara no han abraçat la transformació digital i corren el risc de quedar-se enrere i no poder donar resposta als reptes que planteja la societat. Les organitzacions manifesten que no tenen un Pla de Transformació Digital. Són entitats sense competències digitals, ni interès per tenir-les. Mantenen els seus processos en el pla analògic i la tecnologia entra 'per casualitat', sense una valoració prèvia, sense estar integrada en una estratègia més àmplia que permeti mesurar l'impacte i analitzar el seu retorn. Les organitzacions que es troben en aquesta etapa acostumen a tenir moltes fonts de dades o a no recopilar-les, la baixa col·laboració entre els equips i la baixa o nul·la confiança en la qualitat de les dades que recullen.



Intermedi [26-50].

Són entitats que comencen a formalitzar algun pla digital en alguna àrea concreta. Aquestes organitzacions accepten la transformació digital lentament i han modernitzat alguns aspectes del seu model, però són en gran part reactives i només fan canvis quan ho necessiten. Aquestes organitzacions experimenten amb la tecnologia, però sovint aquestes experiències són aïllades i tenen una manca de lideratge o professionalització.



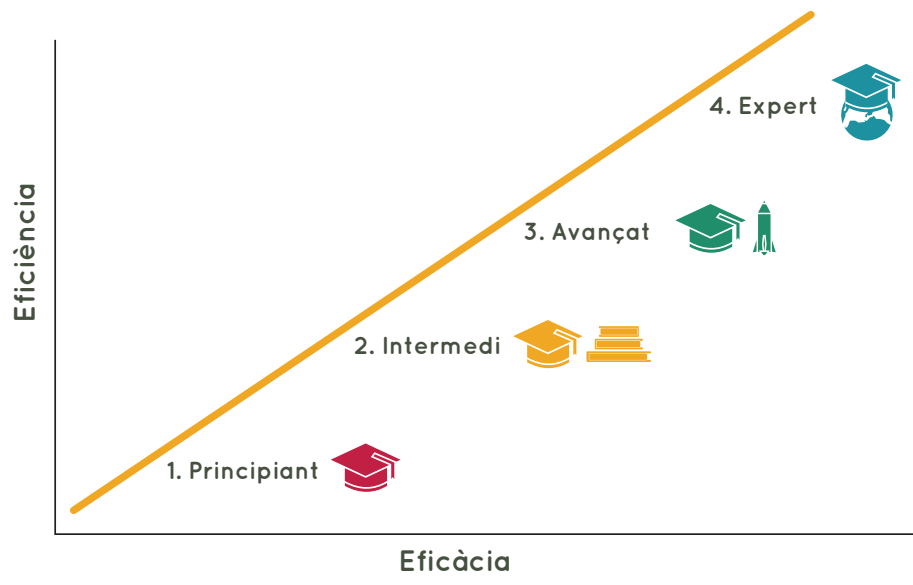
Avançat [51-75].

Organitzacions que estan implementant un Pla de Transformació Digital de manera holística i integrada seguint un full de ruta. En aquesta fase són conscients de la necessitat d'analitzar i mesurar amb indicadors, de la importància de posar a l'usuari al centre; i de la necessitat de tenir un equip per treballar l'estratègia digital, al voltant de la qual treballarà la resta de l'organització. Són entitats que ofereixen recursos i formació als seus professionals per adoptar la transformació digital.



Expert [76-100].

Aquestes entitats tenen un full de ruta de transformació ben establert que està en evolució constant per adaptar-se a nous contextos. S'identifiquen per ser entitats socials innovadores, connectades, àgils en la gestió, flexibles, promouen la col·laboració, obertes i *Data Driven* per adaptar-se de forma contínua als canvis. La tecnologia és un element clau en el desenvolupament de la seva acció. El seu grau de maduresa digital els hi permet adoptar les eines tecnològiques per convertir-se en organitzacions que prenen decisions d'acord amb les dades.





MARC METODOLÒGIC

Igual que en l'anàlisi prèvia elaborada el 2016 *Les necessitats de les entitats del Tercer Sector Social de Catalunya en tecnologia mòbil, digitalització i TIC*, s'ha portat a terme una aproximació qualitativa i quantitativa. Tot i que l'informe de 2016 ha servit com un punt de partida, aquest informe ha volgut profunditzar més en vectors com la cultura organitzativa i fer especial incís en l'estratègia de les entitats. El focus de la investigació no ha estat conèixer les necessitats d'eines tecnològiques, sinó la visió de les entitats en vers a la tecnologia.

Per aquest motiu s'han afegit els diferents factors que afecten la transformació digital de les entitats tenint en compte els comentaris d'assessors experts en matèria tecnològica i de Tercer Sector, fent especial incís en la formació, el talent i l'estratègia.

Pel que fa a la mostra, l'univers objecte d'estudi són les entitats membres de les federacions de la Taula del Tercer Sector censades al "Mapa d'entitats socials de Catalunya", que equivalen a: 3.138 entitats. L'error admissible que s'ha plantejat a l'estudi ha estat del 4-5% sobre una mostra de 332 entitats triades aleatòriament. El número de respostes obtingut després de suprimir duplicació de registres i errors és de 245 respostes.

Tenint en compte que es tracta d'un formulari extens i que s'han demanat dades i informacions relacionades amb l'estratègia de l'entitat, hem considerat necessari incorporar camps d'informació que, per una banda ens han permès tenir una anàlisi més acurada de les respostes obtingudes així com, fer una segmentació per tipologia d'entitats des de diferents perspectives (dimensió, pressupost, etc.).

Pel contingut del formulari i per les preguntes que en ell es realitzen, ha estat clau que hagi estat respost per algú que tingui un coneixement global i transversal molt profund de l'organització.

Pel que fa al *Digital Checkup*, ha esdevingut una eina d'autodiagnosi perquè les entitats puguin conèixer en quina fase de la digitalització es troben. La nota màxima que permet obtenir el formulari és de 100 punts. Donat que alguns apartats són més rellevants que altres pel que fa a la transformació digital, apartats com "Cultura organitzativa, lideratge i talent" han ponderat superior als altres. D'aquesta manera la taula de ponderacions s'ha plantejat de la següent manera:

Total preguntes	41
Ponderació total	100
Cultura organitzativa, lideratge i talent	40
Orientació a la persona usuària i a la sostenibilitat de l'entitat.	30
Seguretat informàtica i protecció de dades	15
Comunicació, màrqueting i continguts digitals	15

Cal tenir també en compte, que algunes preguntes no tenen assignada cap puntuació perquè només busquen tenir un coneixement més explícit sobre l'ús de les tecnologies per part de les entitats socials. Són un exemple les preguntes que fan referència a l'ús de les eines de software lliure.

Esperem que aquest exercici de recerca que hem realitzat des de la nostra visió de representants del Tercer Sector i participants de la transformació digital de les entitats socials, ajudi a oferir una visió actual i metòdica del grau de maduresa digital del Tercer Sector Social de Catalunya.



RESULTATS DE L'ESTUDI

En l'actualitat la transformació digital ha esdevingut una preocupació per a totes les entitats del Tercer Sector. La crisi sanitària de la COVID-19 o coronavirus només ha posat de manifest la necessitat d'adoptar la tecnologia des d'un enfocament estratègic per donar un millor servei als usuaris en risc d'exclusió social.

Aquest apartat se centrarà en analitzar les dades obtingudes a través del *Digital Checkup* i extreure'n conclusions que permetin definir línies estra-

tègiques pel projecte m4Social i detectar les necessitats de les entitats socials en matèria de tecnologia.

En una primera etapa del qüestionari s'han registrat dades referents a les característiques de l'entitat, referents al pressupost anual, el número de treballadors, els col·lectius amb els quals treballen habitualment, o si són una federació o entitat de base.

Pel que fa a les entitats que han participat en l'estudi, el gran gruix de les respostes (94%) provenen d'entitats de base, d'aquestes el 76% representen entitats petites i mitjanes de fins a 50 treballadors. Aquesta dada es correspon també amb el pressupost de les entitats, ja que prop d'un 48% tenen un pressupost inferior a 500.000,00€ i un 27% entre 500.000,00€ i 1.5M€. Aquestes dades coincideixen amb el teixit social català, format majoritàriament per entitats petites i mitjanes. Pel que fa als col·lectius amb els quals treballen, les entitats més representades són aquelles que treballen en l'àmbit de la discapacitat, infància, amb col·lectius diversos, salut mental, gent gran, pobresa i exclusió, joves i malalties. Com es veurà més endavant, s'observa una relació directa entre les característiques de l'entitat i el seu grau de maduresa digital.

Preguntes	Respostes	Puntuació mitjana del grau de digitalització de les entitats en relació amb cada resposta	Percentatge d'entitats
Sou una entitat de base o una federació?	Una entitat de base	42	94%
	Una federació d'entitats	44	6%
	Persones amb discapacitat	44	26%
	Infants	42	14%
	Diversos	47	11%
	Salut mental	40	10%
	Gent gran	31	9%
	Pobresa i exclusió social	43	8%
	Joves	43	7%
Amb quins col·lectius trebal·leu habitualment?	Malalties	44	5%
	Drogodependents	37	3%
	Aturats	44	2%
	Dones i LGTBI	49	2%
	Nouvinguts i minories ètniques	44	1%
	Reclusos i exreclusos	34	0%
	Sense atenció directa	40	0%

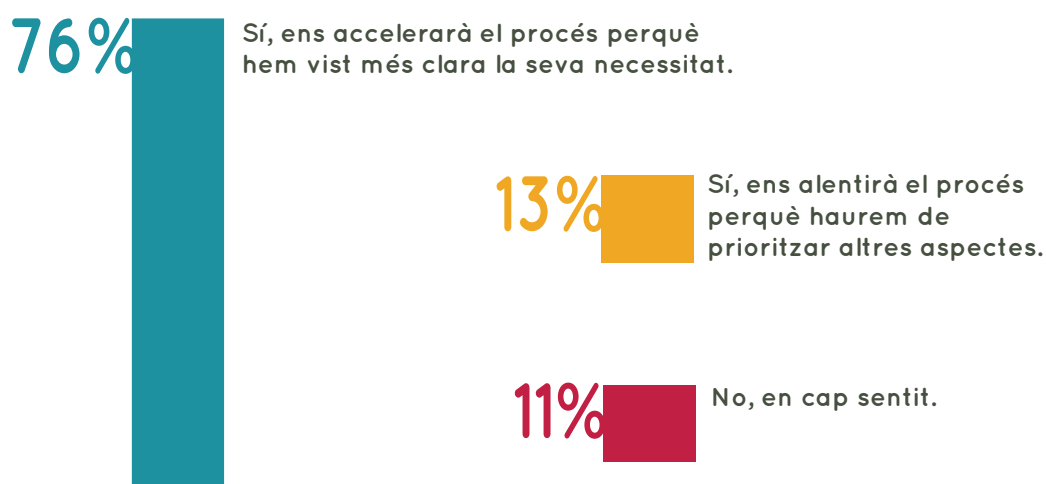
La cultura organitzativa, el lideratge i el talent

El disseny i aplicació d'estratègies digitals ja no es pot considerar una opció. No obstant això, actualitzar la tecnologia és només un element de l'equació. Les organitzacions també necessiten canviar la seva perspectiva, passant a una forma completament nova de veure les oportunitats i plantejar els reptes. El tema de la transformació digital, per tant, no és exclusivament tecnològic, sinó cultural i organitzatiu. Donada la importància d'aquest apartat i de la cultura organitzativa en la transformació digital, aquesta secció del *Digital Checkup* pondera un 40% del resultat final.

Des de l'estudi que es va plantejar el 2016, hi han hagut canvis molt positius. Després d'analitzar les respostes es detecta que les entitats són cada vegada més conscients de la necessitat d'avançar cap a la digitalització i de fer-ho des d'una perspectiva estratègica. En aquest sentit, el 96% de les entitats socials són conscients de la necessitat de digitalitzar-se, però només un 21% ha integrat la digitalització en cadascun dels processos de l'entitat. Per contra, per un 4% de les entitats la digitalització no suposa una prioritat i per tant no es prioritza a escala directiva. També es detecta una atomització de les eines digitals, un 42% de les entitats assegura fer servir eines digitals però sense un enfocament estratègic.

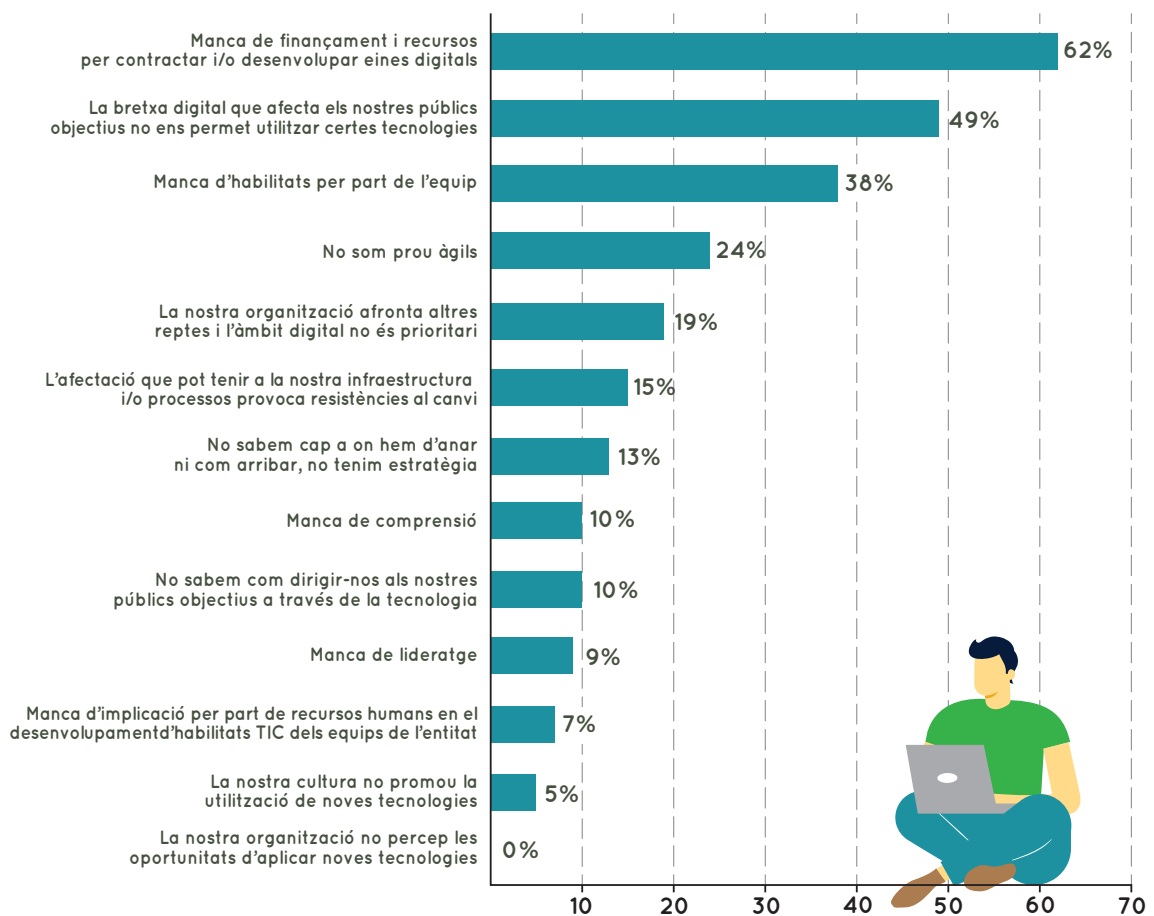
Els efectes de la pandèmia han influït de manera directa en aquest canvi de paradigma, que segons un 76% de les entitats consideren que la COVID ha esdevingut un catalitzador de la transformació digital i que ha plantejat la necessitat de transformar-se digitalment per poder continuar donant resposta a col·lectius en situació de vulnerabilitat.

L'actual pandèmia ha influït o influirà en el procés de digitalització?



Les entitats admeten que el ritme de digitalització és lent per raons com la manca de recursos econòmics (62%), per la falta d'una cultura organitzativa o per les carències en habilitats tecnològiques tant dels professionals (38%) com de les persones usuàries (49%). Si relacionem les dades obtingudes amb els resultats de l'estudi *La bretxa digital en les persones ateses per les entitats socials (2020)*³ de m4Social, que indiquen que gairebé un 20% de les persones adultes ateses per les entitats socials no pot accedir a Internet sempre que vol, o que el mateix percentatge de les persones adultes ateses per les entitats socials no disposa d'ordinador, podem identificar com la bretxa digital suposa una barrera important per a les entitats per digitalitzar-se. Tot i això, cal entendre que la bretxa digital perjudica les persones que queden excloses d'un millor servei però no pot ser una excusa per no avançar en aquesta transició que implica la digitalització de l'entitat, que en tot cas pot veure's empenesa a desdoblant determinats processos per assegurar que els seus serveis cobreixen tots els perfils d'usuaris.

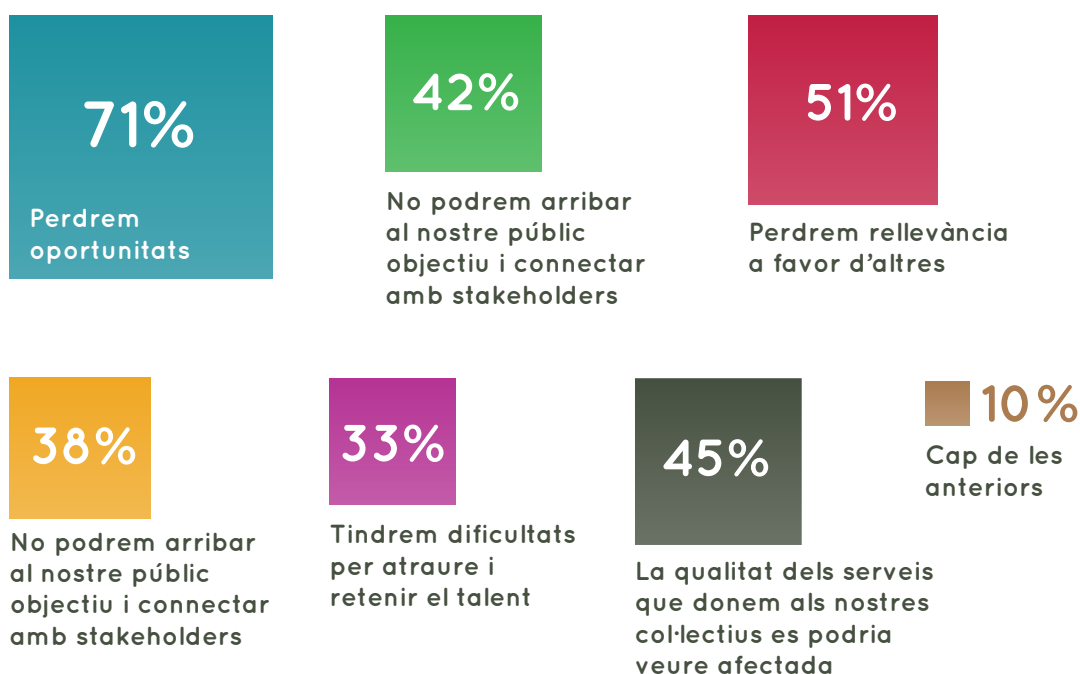
Quines són les principals barreres per aconseguir treure'n el màxim profit de les TIC a la vostra entitat?



³ https://www.slideshare.net/m_4Social/la-bretxa-digital-en-les-persones-ateses-per-entitats-socials-235642680

Pel que fa a les conseqüències de no prioritzar la digitalització, les entitats consideren que poden perdre oportunitats (71%), poden veure afectada la seva marca i reputació i perdre rellevància davant d'altres organitzacions (51%), la qualitat dels serveis que ofereixen als seus col·lectius es podria veure afectada negativament (45%) i faran front a dificultats per arribar als seus públics objectius (42%). Relacionat amb la gestió interna de l'entitat, consideren que trobaran dificultats per adaptar els seus òrgans de governança i per atraure i retenir talent (33%).

Què creieu que passarà si la vostra direcció o equip directiu no prioritza la digitalització de la vostra entitat?



El rol dels equips directius i dels òrgans de govern de les entitats és imprescindible per avançar cap a la transformació digital. El lideratge i la visió de l'equip directiu és clau per abordar el canvi cultural que implica la digitalització. Això es veu reflectit en els resultats de l'estudi, ja que aquelles entitats que han contestat que la visió i motivació dels seus òrgans de govern enfront de la digitalització és excel·lent i que tenen molt clar que la transformació digital és clau en el món actual, han obtingut un resultat final (53) superior al de la resta d'entitats. Malgrat aquesta correlació directa, només un 30% dels òrgans de govern de les entitats tenen aquestes habilitats, el 40% són cada vegada més conscients i cada vegada tenen més interès en l'aplicació d'eines digitals, i el 21% consideren que tenen algunes habilitats digitals, però encara tenen camí de millora.

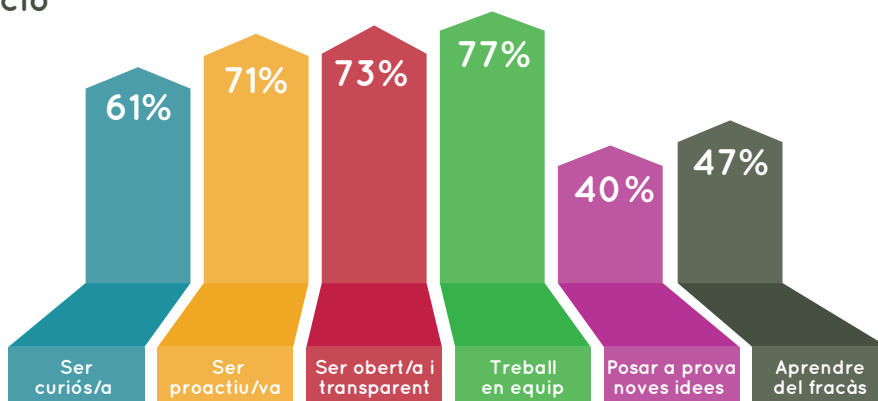
Com valoraries la visió i motivació dels vostres òrgans de govern en quant a l'estratègia digital?



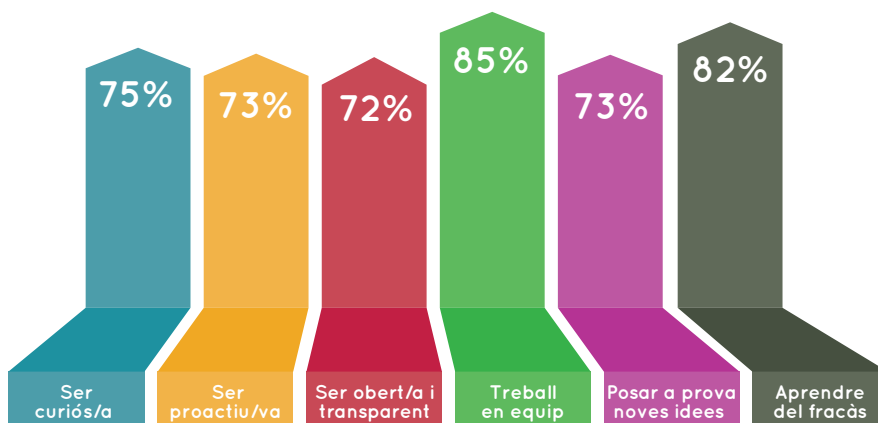
El desenvolupament de certes habilitats i competències per abordar la transformació digital, esdevé imprescindible per abordar aquest canvi cultural de la manera més efectiva possible. Per això és important en quins àmbits (capacitació, selecció i promoció) les entitats del Tercer Sector promouen habilitats com la proactivitat, la curiositat, el treball en equip, la transparència, la capacitat d'aprendre dels errors o la capacitat de posar en marxa noves idees. Pel que fa a la capacitació, totes les entitats enquestades asseguren tenir en compte les habilitats anteriorment citades, destacant el treball en equip i aprendre del fracàs. Pel que fa al procés de selecció, podem identificar com aprendre del fracàs i posar a prova noves idees, són característiques menys rellevants. En aquest apartat guanyen importància la proactivitat, la transparència i el treball en equip. És interessant veure que els principals valors que es valoren durant el procés de selecció són valors lligats a l'essència del Tercer Sector. En el moment de voler promocionar a una persona dintre de l'organització, els valors més rellevants són el treball en equip, la capacitat de posar en marxa noves idees i la proactivitat. Malgrat que també són rellevants, identifiquem la transparència la curiositat o la capacitat d'aprendre del fracàs en un segon pla.

En quant als professionals de l'entitat, marqueu quines actituds es tenen en compte com a rellevants en els diferents processos de selecció de nous professionals, capacitació professional i promoció vertical i horitzontal.

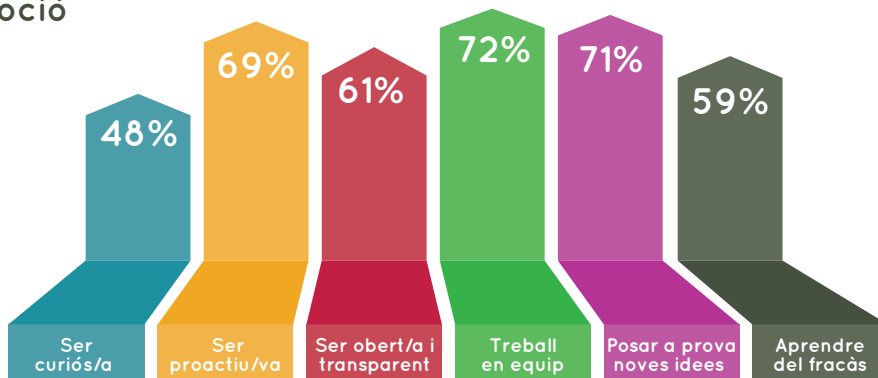
Selecció



Capacitació



Promoció



Les habilitats de les persones que treballen a les organitzacions permetran abordar amb èxit, o no, la transformació digital. Per això és molt important que les entitats coneguin i tinguin la capacitat de potenciar les habilitats de les persones treballadores i voluntàries. Els resultats obtinguts a l'estudi indiquen que les entitats que disposen d'un programa d'avaluació i desenvolupament de les habilitats digitals (12%), obtenen un grau de maduresa digital superior. Un terç de les entitats no disposen d'un pla de formació, però asseguren conèixer les habilitats de les persones treballadores, i el 56% creuen que disposen de les competències digitals bàsiques per desenvolupar la seva tasca professional. Malgrat que siguin un percentatge reduït, és interessant destacar la relació que existeix entre una puntuació del grau de maduresa digital baix (29) i la manca de coneixement de les habilitats TIC del personal de l'entitat.

Preguntes	Respostes	Puntuació mitjana del grau de digitalització de les entitats en relació amb cada resposta	Percentatge d'entitats
De quina manera enteneu les habilitats digitals de les vostres persones treballadores?	No sabem quines habilitats digitals o mancances existeixen en el nostre equip.	29	9%
	Creiem que el nostre personal té les habilitats digitals bàsiques necessàries per dur a terme les seves funcions.	42	56%
	Tenim una bona comprensió de les habilitats digitals del nostre personal, però no oferim oferta formativa.	41	33%
	Disposem d'un programa d'avaluació i desenvolupament d'habilitats digitals actiu.	59	12%

Relacionat també amb la gestió interna de l'entitat i amb els treballadors i treballadores, un percentatge alt reconeixen generar espais d'interacció i de participació per abordar el canvi cultural. D'altra banda, tot i que aproximadament només un terç de les entitats acompanyen la transformació amb plans de formació i que un 37% de les entitats són conscients dels processos a digitalitzar, es demostra que les entitats que han contestat aquestes afirmacions han obtingut una puntuació final superior a la resta. Per tant, la formació demostra ser un factor important en el procés de digitalització.

Preguntes	Respostes	Puntuació mitjana del grau de digitalització de les entitats en relació amb cada resposta	Percentatge d'entitats
Quines de les següents afirmacions descriuen millor l'enfocament de la vostra organització? (marqueu totes les que s'apliquen)	Tenim espais per interactuar entre els perfils més digitals amb aquells que no ho són tant.	44	42%
	Els canvis a la nostre entitat sempre van acompanyats d'un pla de formació.	49	34%
	Generem espais d'interacció per permetre que l'equip participi en aquesta transformació.	46	44%
	Coneixem els processos interns que podem automatitzar.	48	37%
	Coneixem les eines que hauríem d'utilitzar per millorar en la nostre gestió.	46	46%

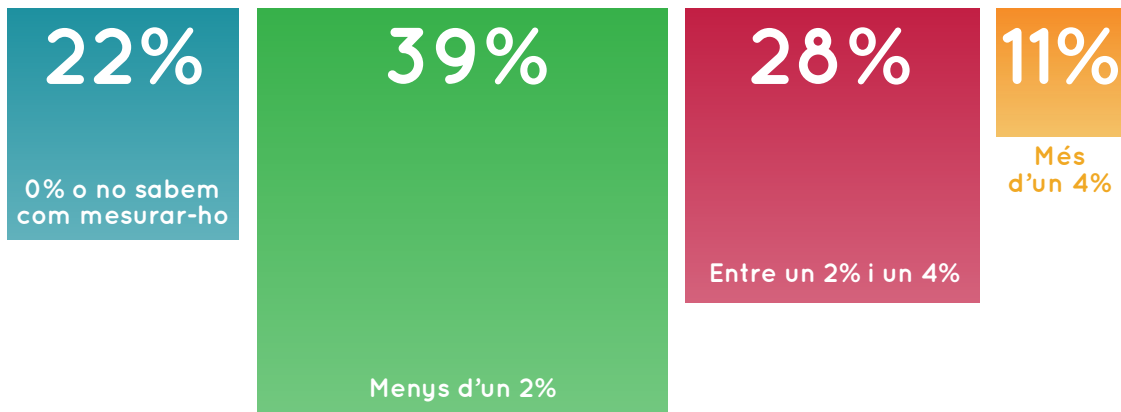
Una altra dada destacable en aquest apartat és la relació existent entre utilitzar metodologies àgils i de gestió de projectes i el grau de maduresa digital de l'entitat. Les entitats que asseguren utilitzar eines col·laboratives de manera sistematitzada (36%) han obtingut una puntuació de més de 50 punts, que equivaldria a entitats amb un grau de maduresa digital avançat. Malgrat els beneficis d'aquestes eines, un 49% de les entitats assegura no tenir sistematitzat la seva utilització.

Preguntes	Respostes	Puntuació mitjana del grau de digitalització de les entitats en relació amb cada resposta	Percentatge d'entitats
Pel que fa a metodologies i tècniques col·laboratives i la gestió eficient de la vostra entitat	No utilitzem metodologies i/o pràctiques específiques.	28	16%
	Utilitzem aquestes eines per alguns projectes però no s'ha sistematitzat per tot l'equip. No tenim un protocol d'actuació definit.	39	49%
	Aquestes metodologies i tècniques s'han sistematitzat en la gestió de projectes i la comunicació de l'organització.	52	27%
	Els equips responsables d'aquesta temàtica utilitzem aquestes metodologies i sempre investiguem per mantenir-nos a la avantguarda.	53	9%

Finalment, la visió de l'entitat ha d'anar acompanyada de compromís presupostari per aconseguir amb èxit aquest procés de transformació digital, això queda reflectit en aquest informe, on es demostra que les entitats que

dediquen més recursos econòmics a la digitalització obtenen un grau de maduresa superior. Malgrat aquesta afirmació, encara un 61% de les entitats dediquen menys d'un dos per cent del seu pressupost a digitalització.

Quin percentatge del vostre pressupost heu destinat a tecnologia o digitalització el darrer any



Orientació a la persona usuària i a la sostenibilitat de l'entitat

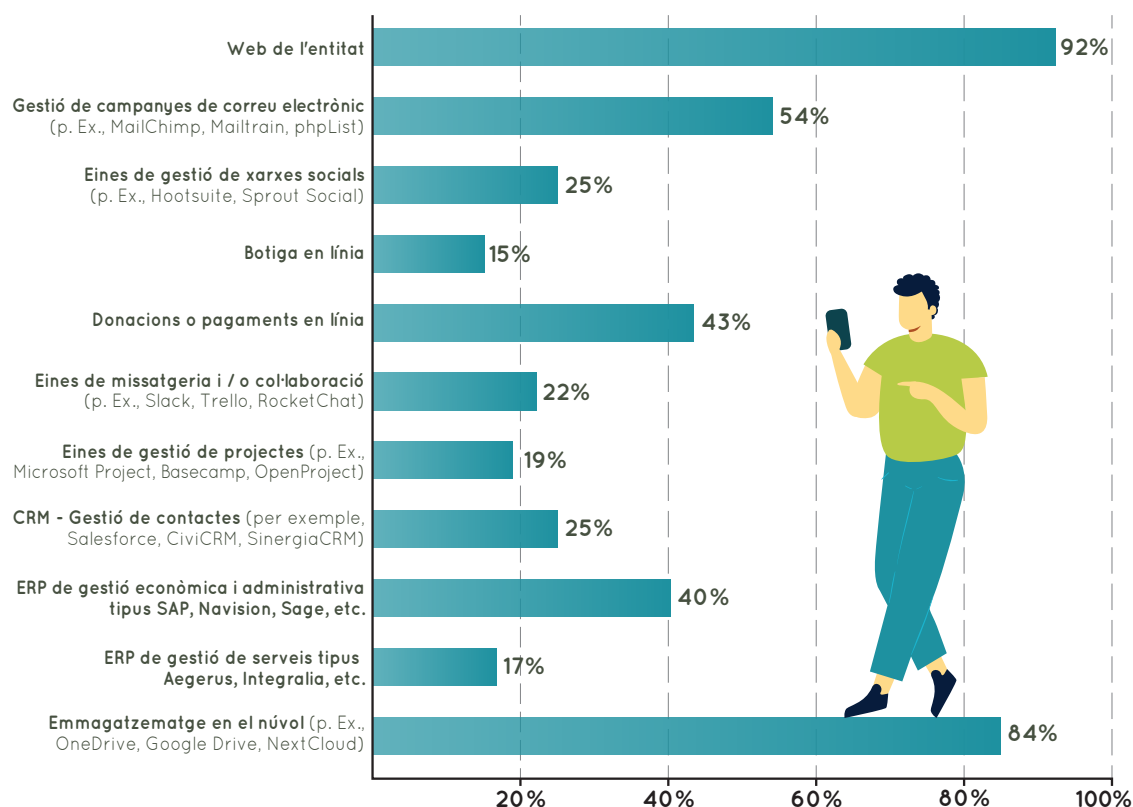
Les entitats socials són organitzacions clarament missionals, amb una total orientació a la persona usuària, i amb una necessitat de ser sostenibles econòmicament en el temps. Qualsevol acció que fa l'entitat ha de tenir sempre en compte aquests dos aspectes: com lliga aquesta acció amb la missió/visió (en les entitats del tercer sector social sempre lligades amb les persones que atenen) de l'entitat? Com afecta aquesta acció a la sostenibilitat econòmica i financera de l'entitat? Es considera per tant necessari la incorporació de la perspectiva relacionada amb l'orientació a la persona usuària com a peça clau per millorar la qualitat de l'atenció a les persones i per dissenyar millors serveis pels col·lectius als quals atenen; totes les eines i recursos digitals a utilitzar no seran útils si no estan enfocats a les persones usuàries i les seves necessitats. Per això aquest apartat incorpora també la perspectiva de la sostenibilitat de l'entitat, optimitzant els seus recursos i processos.

Pel que fa a les eines utilitzades per les entitats, es detecta un grau de penetració de la web corporativa superior al que es va detectar en anteriors estudis, tot i això, un 8% de les entitats asseguren encara no disposar de web de l'entitat. Pel que fa a eines al núvol (OneDrive, Google Drive, Next-Cloud, etc.), un 84% de les entitats han adoptat aquestes tecnologies. Una altra conclusió que podem extreure d'aquesta pregunta és que les entitats

que utilitzen eines com ERP's de gestió econòmica (40%) i/o de serveis (17%), eines de gestió de projectes (19%), plataforma de gestió de contactes (CRM) (25%) o que disposen d'una botiga en línia (15%), han obtingut de mitjana una puntuació superior al qüestionari. Pel que fa a la realització de vendes a través de comerç electrònic, el Tercer Sector estaria per sota d'altres sectors. Per tenir una dada de referència sobre l'impacte del comerç electrònic, les empreses amb més de 10 treballadors del sector industrial i de serveis de Catalunya, en el 22,9% i 33,3% corresponentment venen a través de canals digitals⁴.

S'identifica també que les eines de comunicació i de captació de fons encara suposen el gruix més important entre les entitats del Tercer Sector.

Quina d'aquestes eines i utilitats utilitza la vostra organització?

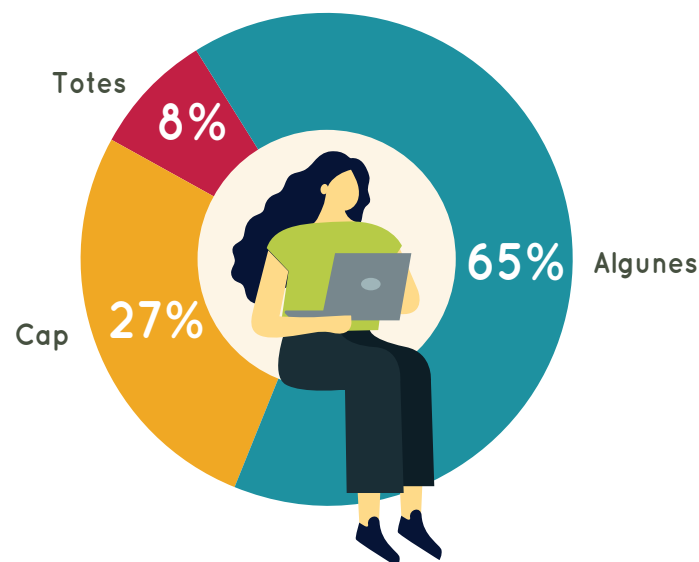


Un aspecte que cada vegada guanya més importància en l'àmbit de les entitats del Tercer Sector, és el compromís ètic que adquireix l'entitat en l'ús de les noves tecnologies. Moltes vegades les entitats treballen amb informació personal i sensible, i existeixen *softwares* que no sempre garanteixen que aquesta informació s'estigui tractant d'una manera correc-

⁴ <https://www.idescat.cat/pub/?id=eticce1920&n=2.04.2.1.2>

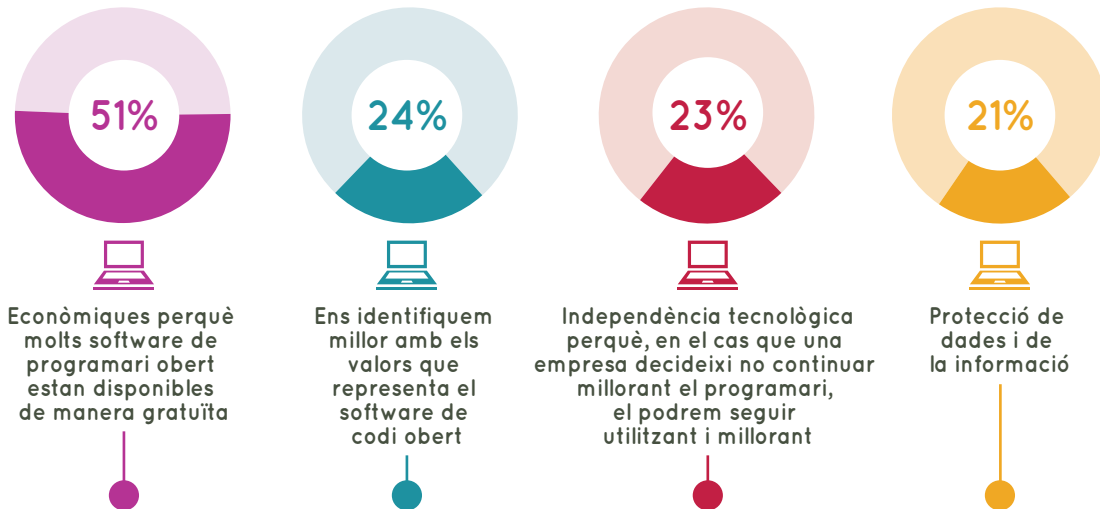
ta. Això lligat al compromís social del Tercer Sector per un ús sostenible i col·laboratiu de les eines tecnològiques, juntament amb la gratuïtat en molts casos de les llicències, fa que el software lliure⁵ sigui una alternativa cada vegada més rellevant. El programari lliure està basat en la cooperació i la transparència i garanteix una sèrie de llibertats als usuaris, valors fortament lligats al Tercer Sector. Per això, volem saber quin és el coneixement que tenen les entitats sobre el *software* lliure i quines són les principals barreres que troben per utilitzar-lo. En aquest sentit, un 65% de les entitats asseguren que conviuen amb aplicacions de *software* lliure i de *software* privatiu, i només el 8% utilitzen només eines de programari lliure. La principal raó per la qual utilitzen aquest tipus de software és per raons econòmiques (51%), ja que suposa un estalvi al no haver de pagar llicències, mentre que altres entitats decideixen utilitzar aquest tipus de programari per valors (24%), independència tecnològica (23%) i protecció de dades (21%). D'altra banda, les principals barreres per utilitzar aquest tipus de *software* són, el desconeixement d'alternatives de codi lliure (11%) i el fet de què moltes entitats utilitzen programari de *software* privatiu amb llicències bonificades (13%).

Pel que fa a les eines que utilitzeu a la vostra entitat, acostumen a ser de programari lliure:

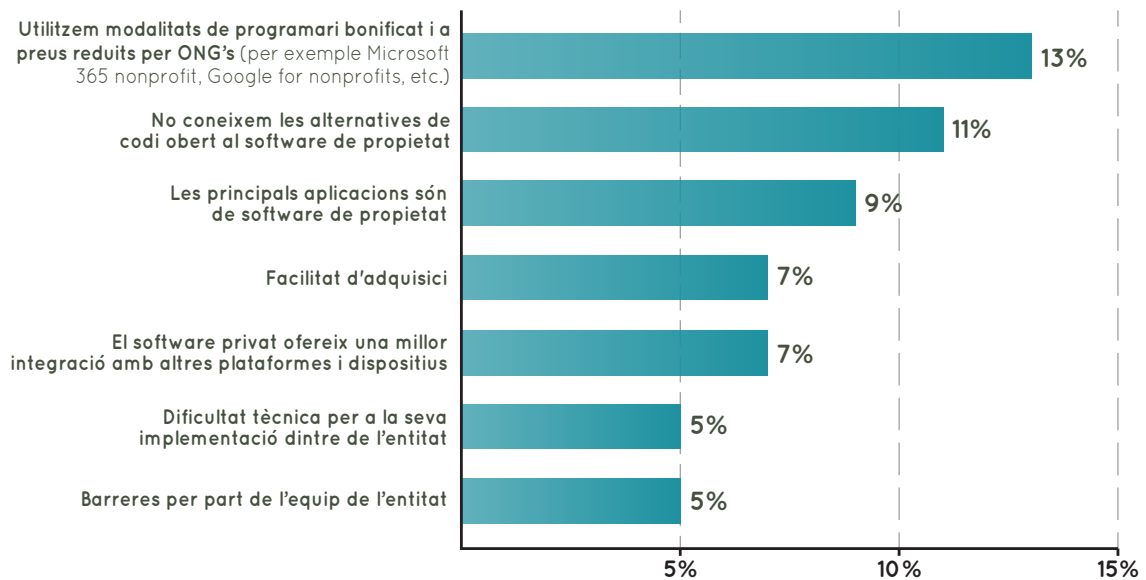


⁵ Programari que es distribueix gratuïtament als usuaris, els quals poden utilitzar-lo, modificar-lo i redistribuir-lo sense restriccions, sempre citant els autors i en les mateixes condicions que la distribució original. https://aplicacions.llengua.gencat.cat/llc/AppJava/index.html?input_cercar=software+lliure&action=Principal&-method=detall_completa&numPagina=1&idHit=846384&database=TERMCAT&tipusFont=Diccionaris%20terminol%F2gics%20del%20TERMCAT&tematica=Geografia&idFont=846384&titol=programari%20lliure&numeroResultat=2&clickLink=detall&tipusCerca=cerca.tot

Utilitzeu eines de programari lliure per les raons següents



No utilitzeu eines de programari lliure per les següents raons

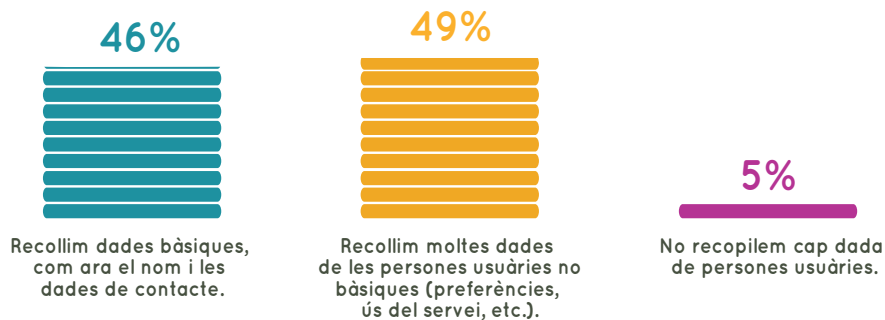


Disposar d'informació en referència a les persones a les quals atenen les entitats, encara esdevé un repte per poder conèixer millor les seves necessitats i donar un servei més ajustat. El 49% recullen dades sobre preferències, valoració del servei, entre d'altres, i el 51% de les entitats només recullen dades bàsiques de les persones o no recullen cap informació. Els resultats obtinguts en aquesta pregunta van molt lligats al coneixement de les preferències i grau de satisfacció de les persones

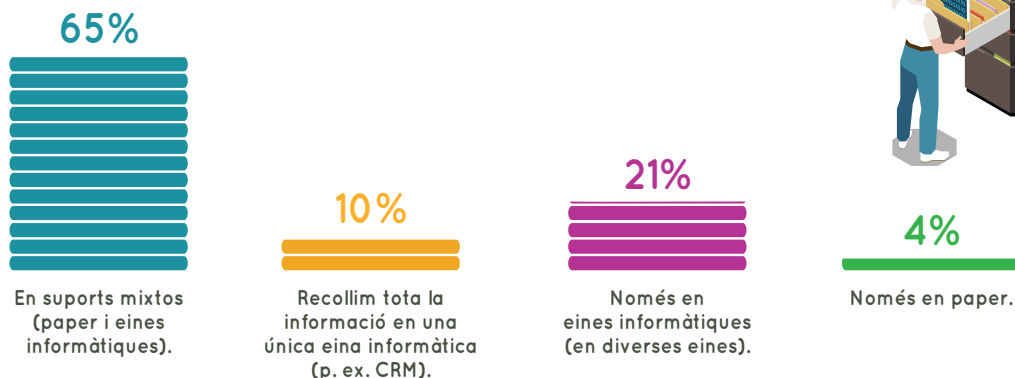
usuàries de l'entitat, en què un 29% de les entitats no avaluen aquesta variable, el 27% avalua dades bàsiques i el 44%, que obté una puntuació final superior, analitza dades bàsiques per oferir serveis més adaptats. Aquesta pregunta és molt rellevant perquè la definició de perfils en el disseny de serveis és imprescindible per poder oferir als usuaris i usuàries una millor experiència.

Per tant, encara hi ha camí de millora en aquesta àrea. Aquelles entitats que recullen més informació sobre els usuaris i usuàries, obtenen un grau de maduresa superior (47). De les entitats que recullen aquesta informació, malgrat els desenvolupaments tecnològics, el sistema predominant continua essent un format mixt (paper i eines informàtiques) (65%). D'altra banda, les entitats que asseguren que recullen les dades en una única eina informàtica, només un 10%, obtenen una nota de 55 sobre 100 en el resultat final del qüestionari.

Quines dades recolliu de les persones usuàries més enllà de les obligatòries per la legislació/contractes que se'ns apliquen?

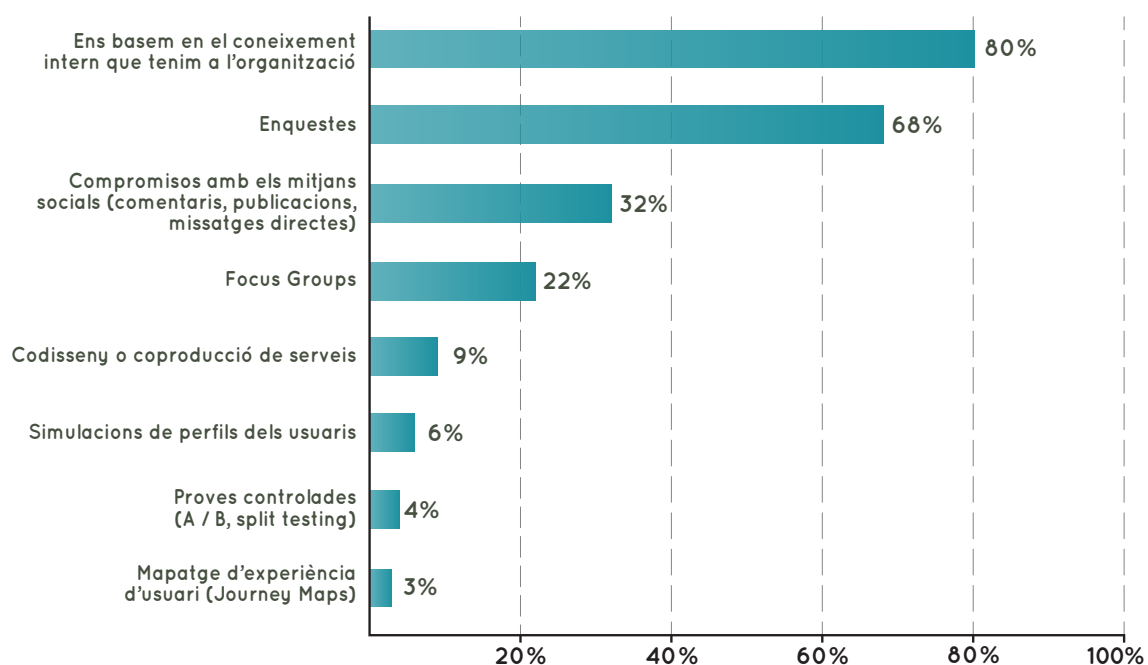


Pel que fa a la recollida de dades de les persones, aquesta es fa:



En les preguntes anteriors s'ha demostrat una relació directa entre la informació que es recull de les persones usuàries per part de les entitats i el grau de maduresa digital. Analitzant les dades en profunditat, podem observar que també esdevé rellevant la manera en la què les entitats recullen informació i la transformen en coneixement. Es pot observar com les entitats que utilitzen metodologies més innovadores com les proves controlades de testatge (4%), simulacions de perfils d'usuaris (6%), mapatges d'experiències (3%) i/o codisseny de serveis (9%), focus groups (22%) obtenen millors resultats al final del *Digital Checkup*. Malgrat el gruix d'entitats no és molt gran, serien considerades entitats "expertes", ja què posen a l'usuari al centre de la seva estratègia. En aquesta pregunta també podem observar com les entitats petites i mitjanes utilitzen metodologies més innovadores i les entitats de dimensió més gran utilitzen mitjans més tradicionals. Podem observar com encara predominen sistemes més tradicionals com les enquestes (68%) i el coneixement intern de l'organització (80%).

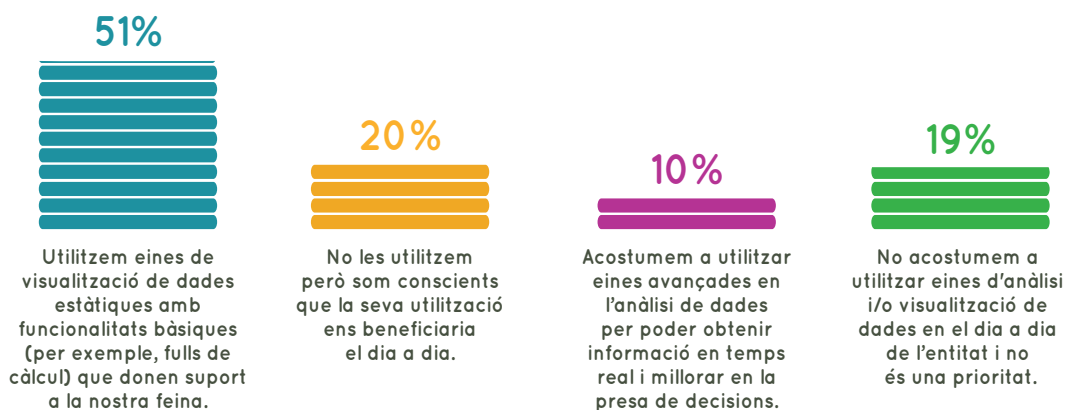
Quins dels següents enfocaments utilitzeu per entendre les necessitats de les vostres persones usuàries en el desenvolupament o la millora dels vostres serveis?



El sector és cada vegada més conscient del valor de les dades i de què la seva anàlisi podria millorar la feina de l'organització. Tot i això, el Tercer Sector ha de saber aprofitar les avantatges de l'explotació de dades per

convertir-se en organitzacions *data-driven*, organitzacions que utilitzen les dades de manera eficaç i constant en el seu procés de presa de decisions a tots els nivells de l'organització. De les entitats enquestades, només el 10% utilitzen eines d'anàlisi avançades, per poder obtenir informació en temps real. La nota mitjana que han obtingut aquestes entitats és de 58, dotze punts superiors a les entitats que treballen amb dades estàtiques i amb eines amb funcionalitats bàsiques (51%). Per contra, les entitats que no acostumen a utilitzar eines d'anàlisi o visualització (19%) obtenen una puntuació de 18.

Pel que fa a l'explotació de dades i les eines i recursos per a la seva explotació:



A l'hora de preguntar a les entitats si utilitzen aquestes dades en la presa de decisions, més de la meitat de les entitats enquestades asseguren que analitzen les dades de forma manual, segons i quan les necessiten i en casos concrets (53%). El 24% de les respostes asseguren que analitzen la informació a través d'una o diverses eines digitals, i només el 13% ho tenen sistematitzat en un sistema d'informació. Per contra el 10% no analitzen cap dada per prendre decisions. En aquest sentit és interessant veure la relació que existeix entre la utilització d'aquestes eines i la incorporació de les dades en els processos de decisió i el grau de maduresa digital. Les entitats que disposen de sistemes d'informació obtenen una puntuació de 60, i les entitats que analitzen dades a través d'una o diverses eines, però de manera menys regular, obtenen un 48.

Preguntes	Respostes	Puntuació mitjana del grau de digitalització de les entitats en relació amb cada resposta	Percentatge d'entitats
Utilitzeu les dades recopilades en la presa de decisions?	Analitzem les dades de forma manual, segons i quan les necessitem i en casos concrets.	38	53%
	Analitzem les dades de forma automàtica mitjançant una o diverses eines digitals.	48	24%
	Disposem d'un marc d'informació i analitzem les nostres dades per prendre decisions amb eines tecnològiques.	60	13%
	No analitzem cap dada per a prendre decisions.	25	10%

En aquest nou entorn digital, la gestió del parc informàtic o de les qüestions tècniques en matèria de tecnologia (assistència tècnica, configuració del maquinari, accés a Internet) suposen una barrera en la digitalització de les entitats. Només el 5% de les entitats enquestades asseguren que la seva gestió en aquest àmbit és excel·lent, i estan segures que les necessitats es compleixen en la majoria de les circumstàncies. Alhora aquestes organitzacions són les que obtenen un grau de digitalització superior (61). D'altra banda, el 52% considera que les barreres tècniques no suposen una dificultat per transformar-se digitalment. Cal destacar que el 44% de les entitats tenen aquests serveis externalitzats, i només el 27% disposen d'un equip intern especialitzat. Al mateix temps, aquest 27% obtenen una puntuació una mica superior a les entitats que tenen aquest servei externalitzat. Per contra, les entitats que no disposen de ningú per encarregar-se d'aquest àmbit (7%) i les que deleguen aquesta responsabilitat a personal no especialitzat (22%), com és previsible, obtenen pitjors resultats al final del qüestionari.

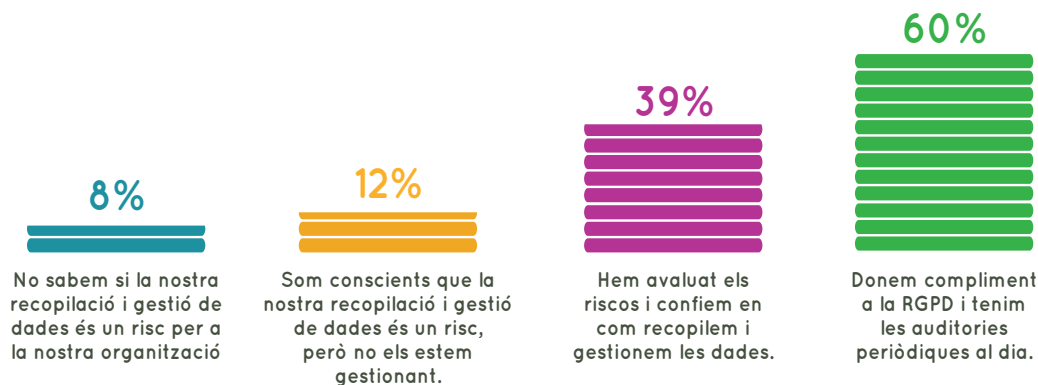
Preguntes	Respostes	Puntuació mitjana del grau de digitalització de les entitats en relació amb cada resposta	Percentatge d'entitats
Les qüestions tècniques en matèria de tecnologia (assistència tècnica, configuració del maquinari, accés a Internet) suposen	Ben gestionat i, de tant en tant algun incident, però no suposa una barrera en el nostre procés de digitalització.	47	52%
	Una preocupació regular que afecta la confiança en provar coses noves.	33	23%
	Suficient per on ens trobem actualment, la millora d'alguns sistemes potser esdevindrien problemes.	35	19%
	Excel·lent, estem segurs que les nostres necessitats es compleixen en la majoria de les circumstàncies.	61	5%
Qui és el responsable de les qüestions tècniques del dia a dia en matèria de tecnologia (helpdesk, instal·lació nou hardware, manteniment programari, etc.)?	Un servei extern contractat.	44	44%
	Persones dels equips que se'ls dona bé els temes tecnològics.	38	22%
	Una persona/equip la responsabilitat del qual són aquests temes.	48	27%
	Ningú.	22	7%

Seguretat informàtica i protecció de dades

Amb l'objectiu de millorar en eficàcia i eficiència, moltes entitats del Tercer Sector es veuen obligades a adoptar noves eines tecnològiques de manera accelerada, aquest creixement en molts casos pot venir acompanyat d'un augment de riscos tecnològics de l'organització. En entorns com el Tercer Sector, on les persones estan al centre de l'atenció, és especialment important que es garanteixin els drets dels usuaris. Aprendre de les dades que es generen ha de permetre millorar la qualitat de vida de les persones, i això converteix en indispensable demostrar que les dades s'utilitzen en els contextos adequats i amb objectius legítims.

En aquest sentit, les entitats són conscients que treballen amb dades sensibles i més de la meitat donen compliment a la RGPD i tenen les auditories periòdiques al dia, i un altre percentatge molt gran han avaluat els riscos i confien en com recopilen i gestionen les dades dels seus usuaris i usuàries.

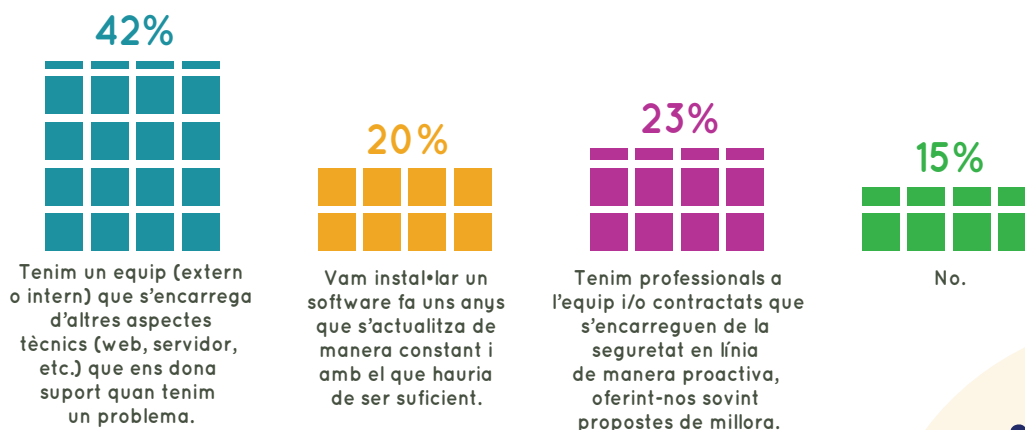
Teniu coneixement i gestioneu els riscos de la gestió de les dades que té l'entitat?



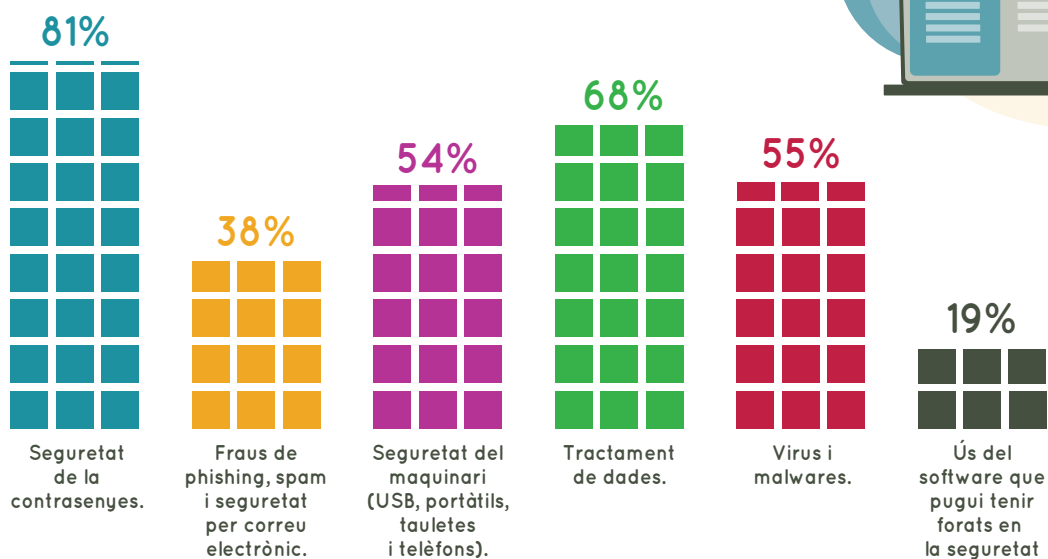
Els delictes informàtics o ciberdelinqüència són infraccions penals comeses mitjançant l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació⁶. La ciberdelinqüència creix a un ritme molt accelerat, amb noves tendències emergint contínuament. En aquest sentit hem decidit preguntar a les entitats quines accions estan duent a terme per garantir la seva informació i la dels seus usuaris i usuàries. Les dades indiquen que les accions més recurrents, per ordre, són referents a la seguretat de les contrasenyes, tractament de dades, virus i *malwares*, i seguretat del maquinari (USB, portàtils, tauletes i telèfons). En un percentatge inferior d'accions trobem frauds de *phishing*, *spam* i seguretat per correu electrònic, i ús del *software* que pugui tenir forats en la seguretat. Referent a la gestió del *software* de seguretat, aproximadament el 60% de les entitats tenen un equip (extern o intern) que s'encarrega d'altres aspectes tècnics (web, servidor, etc.) que dona suport quan tenen un problema. El 15% de les entitats enquestades asseguren que no tenen cap persona a càrrec de l'actualització dels sistemes de seguretat, i el 23% que disposen de professionals a l'equip i/o contractats que s'encarreguen de la seguretat en línia de manera proactiva, oferint sovint propostes de millora. Aquestes últimes són les entitats amb un major grau de digitalització i acostumen a ser entitats de dimensió gran.

⁶ https://aplicacions.llengua.gencat.cat/llc/AppJava/index.html?action=Principal&method=detall&input_cercar=-delicte+inform%E0tic&numPagina=1&database=TERMCAT&idFont=1243167&idHit=1243167&tipusFont=Diccionaris+terminol%F2gics+del+TERMCAT&numeroResultat=1&databases_avansada=&categories_avansada=&click-Link=detall&titol=delicte+inform%E0tic&tematica=Economia.+Empresa&tipusCerca=cerca.tot

Actualitzeu de manera constant el vostre software de seguretat?



A la vostra entitat feu accions, com les següents, perquè els professionals tinguin en compte en el seu dia a dia



Quan una organització decideix embarcar-se en la implementació d'una estratègia i posar tots els seus esforços en l'execució d'aquesta, es torna fonamental realitzar una inversió en iniciatives estratègiques i en millores dels processos perquè el pla estratègic es vegi, finalment, materialitzat.

Per tant el pressupost esdevé un compromís per part de l'entitat en relació amb un procés a digitalitzar. En el cas de la ciberseguretat, es pot visualitzar com la gran majoria d'entitats no tenen un pressupost assignat (78%). En canvi, les entitats que disposen d'un pressupost orientat a combatre la cibercriminalitat (22%) obtenen un grau de maduresa superior (54).

La vostra entitat disposa d'un pressupost per a ciberseguretat?



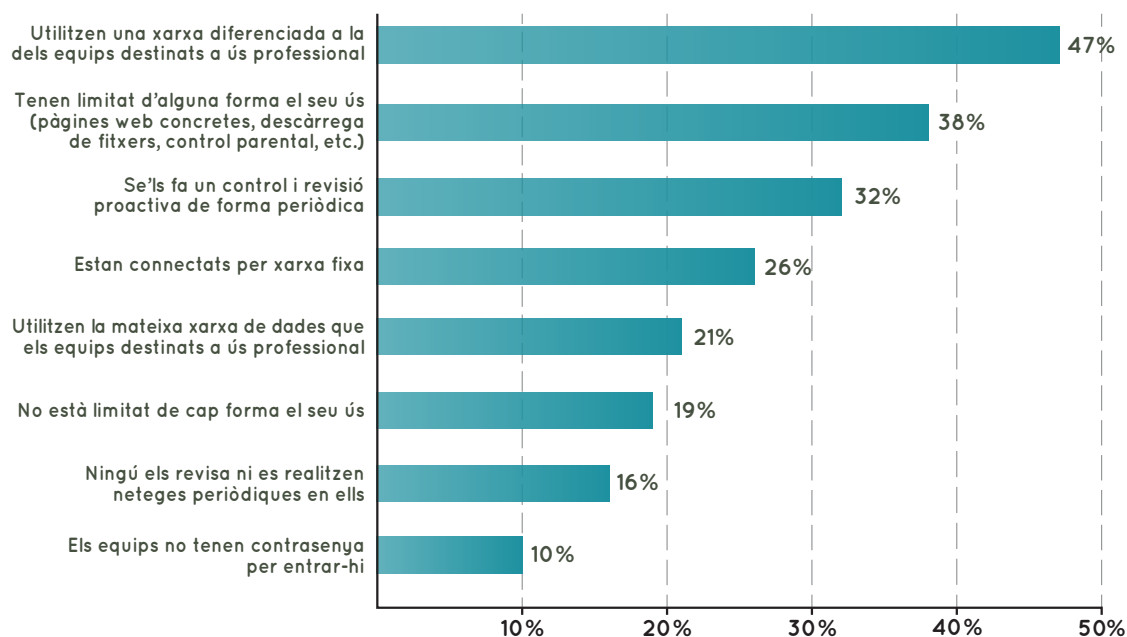
En altres apartats s'ha parlat sobre el rol de la pandèmia de la COVID-19 com a catalitzador de la digitalització i del treball en remot. Segons dades de l'INE (Institut Nacional d'Estadística), un 44,7 de les empreses a Espanya han adoptat el teletreball per mantenir el nivell d'activitat anterior a la crisi en el segon trimestre de 2020⁷, i un 15,9% ha fet inversions en digitalització i noves tecnologies. Davant d'aquesta situació moltes entitats han hagut d'adaptar-se per continuar donant assistència a col·lectius en situació de vulnerabilitat. En molts casos els i les professionals de les entitats han hagut de continuar treballant des de casa, el que ha comportat canviar maneres de treballar i la cultura organitzativa de l'entitat. En aquest sentit hem volgut conèixer si amb la situació actual de pandèmia i l'increment del teletreball en aquells perfils professionals en els quals això és possible, com han vist afectada la seguretat en la gestió de dades. El 29% tot i haver incrementat el teletreball, no consideren que la seguretat en la gestió de dades i en l'ús dels equips quedi afectada de forma rellevant. El 22% confirmen que a l'haver incrementat el teletreball, han pres mesures en relació amb la seguretat en la gestió de les dades i en l'ús dels equips, donant solució a algun o tots els punts anteriors. Aquestes entitats estan representades per

⁷ <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/COVID/ice/2020/p01&file=01003.px#ltab=grafico>

organitzacions grans i mitjanes i obtenen un grau de digitalització superior. Cal destacar que el 26% no han vist afectada la presencialitat a causa de les necessitats de les persones usuàries.

Pel que fa a les mesures que realitzen les entitats per garantir la seguretat dels equips informàtics utilitzats per persones usuàries, detectem que encara un 10% de les entitats no tenen contrasenyes en els equips, un 19% no té cap mena de limitació i un 16% no els revisa ni fa neteges periòdiques en ells. Per contra, un 32% fa un control de manera proactiva i un 38% tenen limitades les seves funcionalitats. També un 47% tenen diferenciada la xarxa d'accés dels ordinadors de les persones treballadores de l'entitat i els seus usuaris. Aquesta pregunta és rellevant en la mida en la que, com indica l'estudi de Bretxa Digital de m4Social, moltes persones ateses per entitats socials accedeixen a la xarxa a través d'equipaments públics o de les entitats, ja que no poden accedir al seu domicili.

En relació amb els equips informàtics utilitzats per les persones usuàries de la vostra entitat

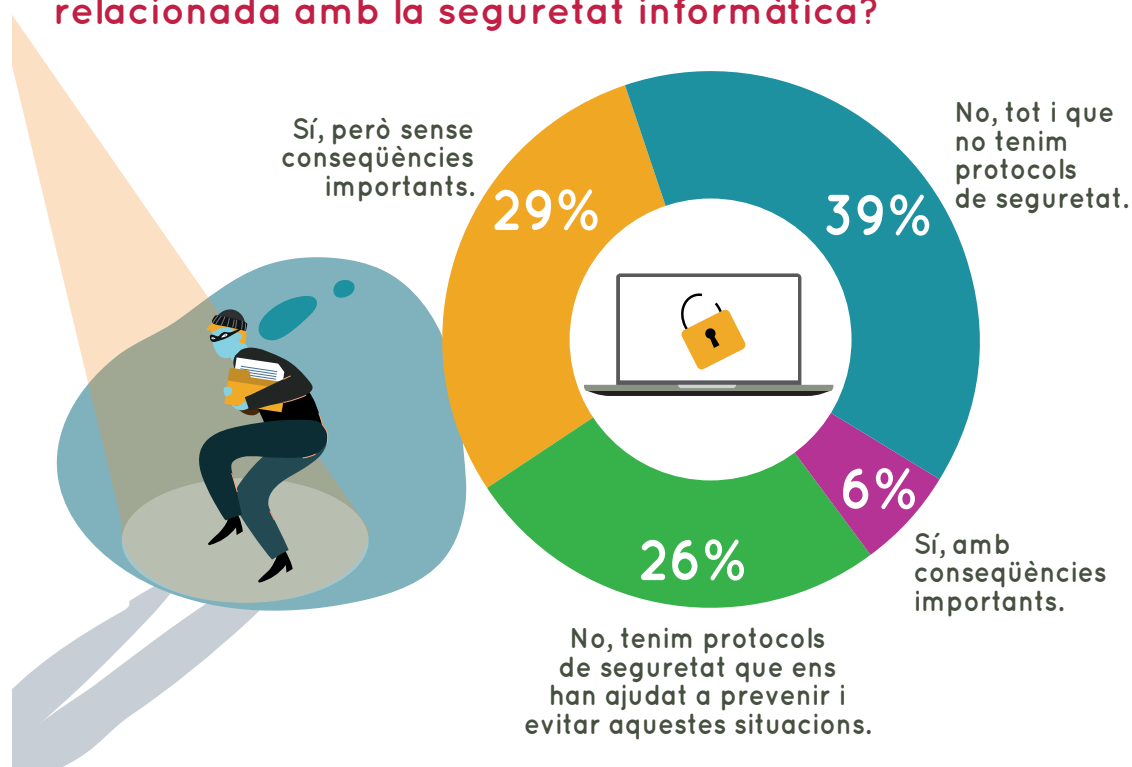


En un món en què cada vegada s'imposa més tot el digital, els certificats no són una excepció. La digitalització dels certificats ofereix moltíssimes possibilitats pel que fa a la logística, transferència i seguretat d'aquests certificats. La certificació digital és el nostre gran aliat contra el frau. En l'actualitat, s'ha convertit en la principal forma de garantir, de forma tècnica i legal, la identitat d'una persona. I no només això, permet la signatura electrònica de documents i el xifrat de comunicacions. Es tracta de ciber seguretat i, per

descomptat, és un certificat de garantia. Pel que fa al Tercer Sector, el 51% de les entitats el certificat digital el té i el gestiona el/la representant legal de l'entitat al seu propi equip informàtic. El 37% el té dipositat a un equip que no gestiona directament el/la propi/a representant legal, al que té accés només una persona, i el 12% el té dipositat a un equip que no gestiona directament el mateix representant legal, al que té accés més d'una persona.

L'any 2019, segons l'Observatori de Delictes Informàtics el número de delictes produïts va ser de 218.302, un 97% superior a l'any 2018. Donat aquest creixement exponencial, hem volgut conèixer si les entitats alguna vegada han tingut alguna incidència relacionada amb la seguretat informàtica. Un 29% han respost que si han tingut incidències informàtiques, però sense conseqüències importants, mentre que un 6% s'han trobat amb problemes greus derivats d'aquests atacs informàtics. Tot i això, un 65% mai s'ha trobat en una situació de risc, dels que un 26% tenen protocols d'actuació definits.

Alguna vegada heu tingut alguna incidència relacionada amb la seguretat informàtica?



Comunicació: Màrqueting i continguts digitals.

Dintre de les perspectives de transformació digital ens trobem les qüestions que fan referència a aspectes de comunicació i reputacionals, que serveixen per arribar millor a les persones usuàries, als donants i finançadors, i al públic en general. La societat cada cop més fa ús com a consumidor de canals digitals,

essent un canal amb creixement constant dintre del mix de canals de comunicació. Les entitats que no assoleixen una posició rellevant en el canal digital poden patir una menor visibilitat i menor coneixença dels seus grups d'interès més propers, elements claus per al seu progrés com a organització social.

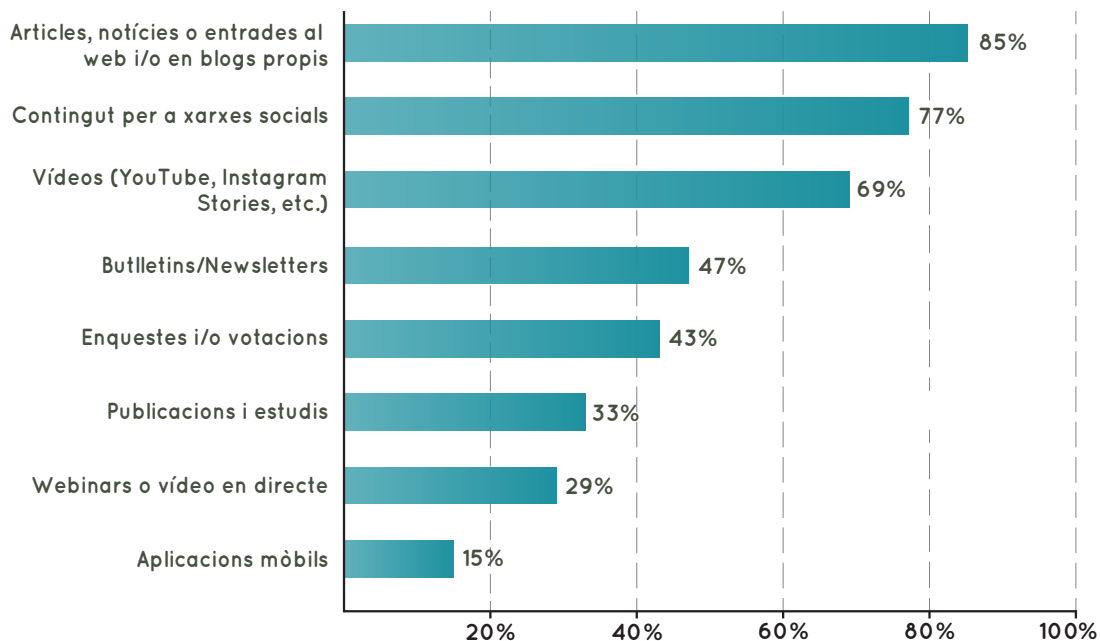
En aquest sentit hem volgut conèixer quin és el número d'entitats que disposen d'una estratègia digital i quines treballen la comunicació digital de manera més reactiva, i quin és el seu impacte en el grau de digitalització. El 33% disposa d'un pla amb objectius, accions i indicadors, i analitzen l'impacte de les accions, són al mateix temps les entitats que més grau de maduresa digital obtenen (54). Per contra, un 36% assegura que encara no publiquen continguts a la xarxa i no tenen una estratègia digital. El 30% restant de les entitats, publiquen continguts en xarxes, però no tenen una estratègia digital definida.

A la vostra entitat, teniu un pla de comunicació i/o màrqueting digital?



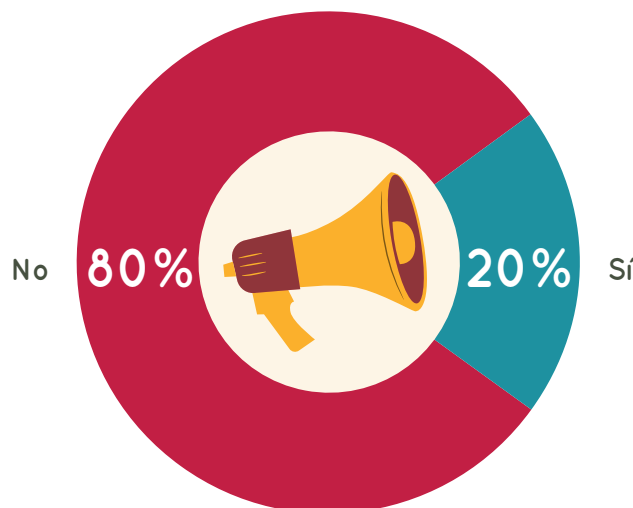
Els principals continguts que utilitzen les entitats del Tercer Sector, són articles, notícies o entrades al web i/o en blogs propis (85%), continguts per xarxes socials (77%), vídeos (YouTube, Instagram Stories, etc.), i butlletins i *newsletters* (47%). Altres continguts que també generen les entitats en menys mesura són, enquestes i votacions (43%), publicacions i estudis (33%), i/o *webinars* en directe (29%). Els continguts que menys generen les entitats són aplicacions mòbils (15%).

Quins dels següents tipus de contingut utilitzeu a la vostra organització?



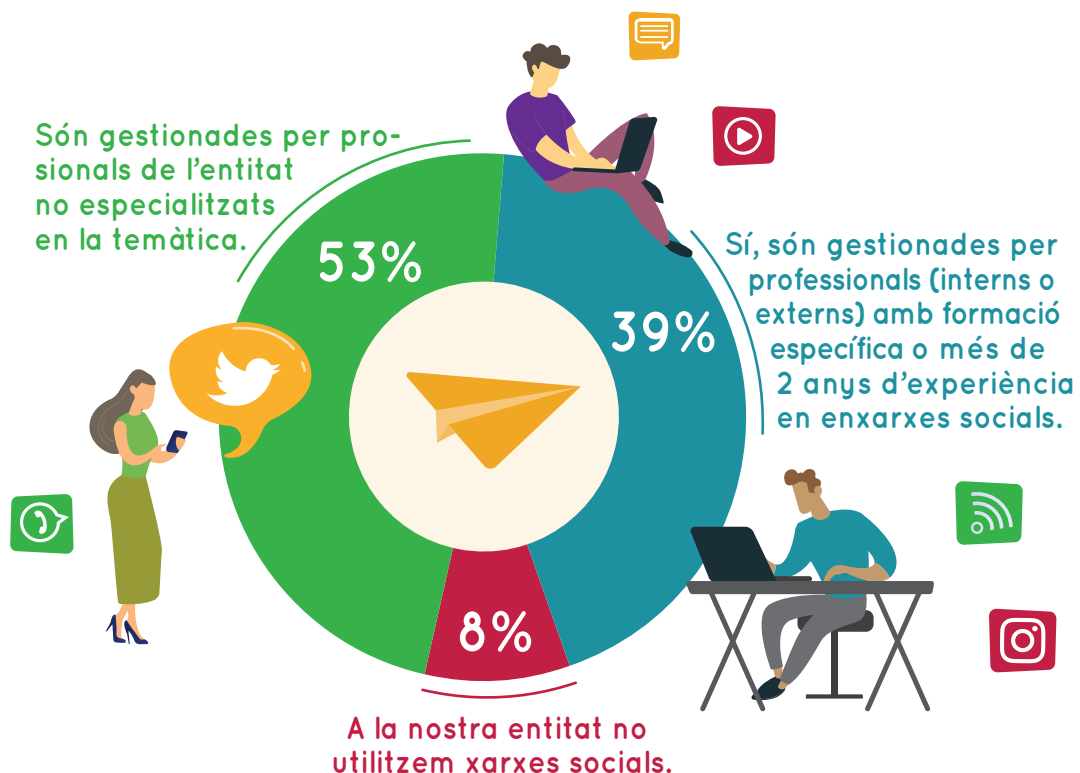
Dins d'una estratègia de màrqueting digital és important incloure la gestió de la reputació online de la marca. Per a això és fonamental comptar dues accions bàsiques: les de monitoratge i la d'escolta activa. Malgrat la importància de l'escolta activa, només un 20% utilitzen aquestes eines, entitats que aconsegueixen un grau de maduresa digital de 53 punts, 14 punts per sobre de les entitats que no realitzen aquestes tasques.

Utilitzeu alguna eina d'escolta activa, com Google Alerts, per monitorar el que diuen els altres sobre la vostra entitat?



Contractar un expert en xarxes socials ajudarà a millorar la comunicació digital i a crear relacions amb potencials seguidors, basat en l'engagement podran aconseguir una millor reputació i incidència pública. Les entitats que tenen contractades persones especialitzades (interna o externament) amb formació específica o més de 2 anys d'experiència en xarxes socials (39%), obtenen un nivell de digitalització de 50. Aquestes entitats són de dimensió gran, tant per número de treballadors com per pressupost. Per tant, encara un percentatge molt alt de les entitats (53%), no tenen personal especialitzat per gestionar la seva presència online. L'estructura d'aquestes entitats serien petites i mitjanes. Si ho relacionem amb el grau de digitalització, aquestes aconseguixen un resultat inferior (39), seguides per aquelles entitats que no utilitzen xarxes socials (8%) que tenen una puntuació mitjana de 24.

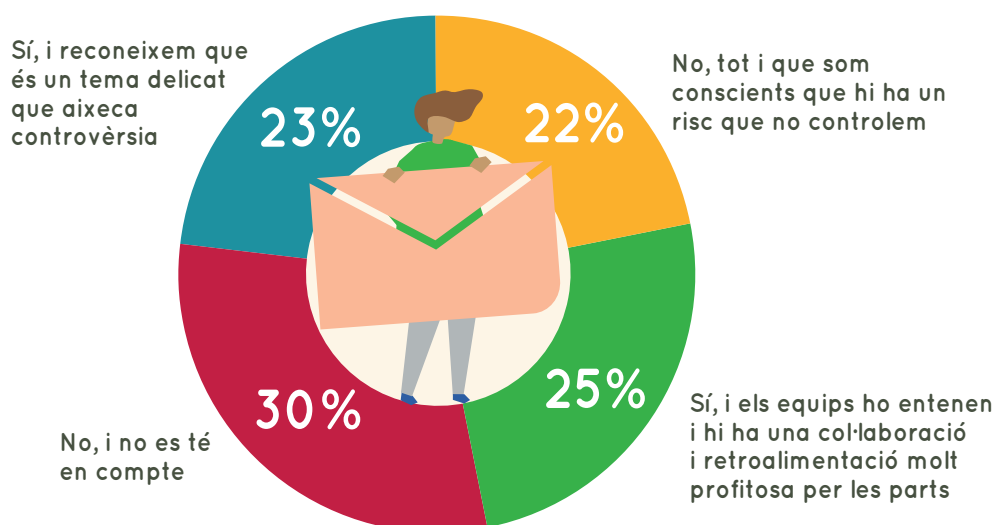
Les xarxes socials són gestionades per personal especialitzat?



Els valors ètics i codis de conducta amb què una entitat social vol identificar-se, es poden veure afectats per riscos reputacionals per comportaments individuals online. La tecnologia amplifica i potencia aquest risc, per això, totes les organitzacions han de tenir un protocol de funciona-

ment pel que fa a l'ús dels canals corporatius socials i també, i molt important, respecte al que pot i ha de fer cada persona en el seu exercici lliure d'expressió amb els seus comptes en xarxes socials. Per això hem volgut conèixer si les entitats enquestades, fan recomanacions als seus treballadors i treballadores, en com utilitzar les xarxes socials en la seva condició d'ambaixadors de la marca. La conclusió és que aquelles entitats que tenen consciència d'aquests riscos i realitzen accions relacionades es troben per sobre de la mitjana pel que fa a transformació digital. El 25% de les entitats realitzen accions i existeix una relació de retroalimentació molt positiva amb les persones treballadores, i el 52%, malgrat que poden conèixer els riscos, no donen recomanacions als equips per gestionar la seva presència online.

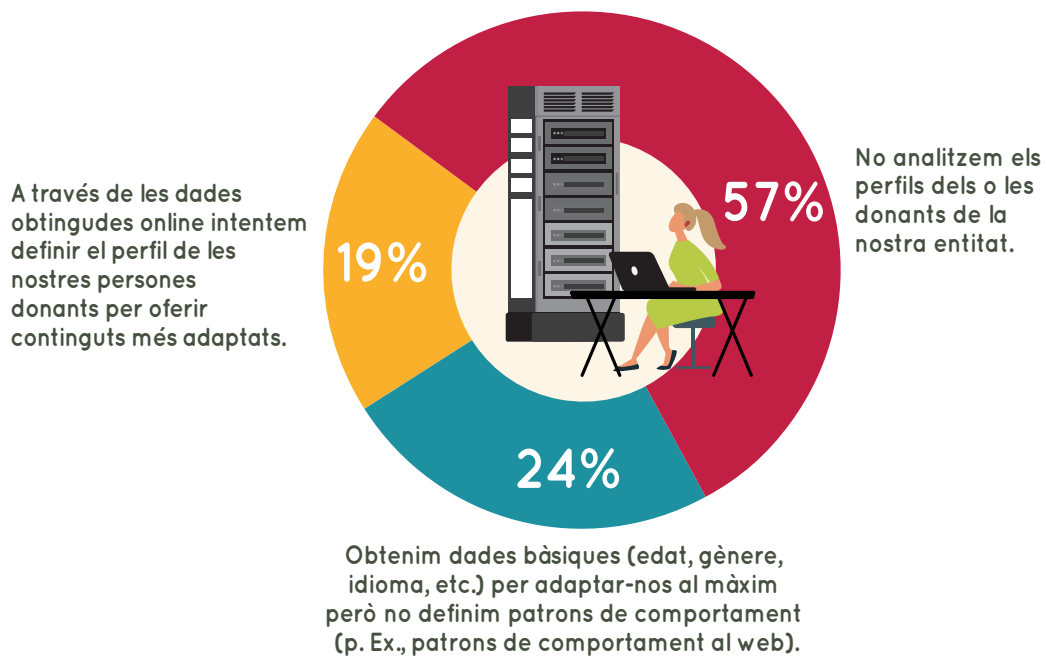
En l'ús de les xarxes socials a nivell particular, a la vostra entitat feu recomanacions sobre com utilitzar-les en la seva condició d'ambaixadors de la marca i sobre com pot afectar la reputació de l'entitat?



Analitzar les dades de xarxes socials pot ajudar a entendre millor, de manera immediata, quines accions i estratègies estan funcionant millor, i quines no. Això permetrà enfocar temps, esforços i pressupost de forma més eficaç i efectiva. Això és especialment important en el cas de persones donants o finançadores, per tant, hem volgut saber si les entitats coneixen els canals pels quals arriben al web, quins continguts consumeixen, etc. El 24% analitzen dades bàsiques (edat, gènere, idioma, etc.) per adaptar-se al màxim, però no defineixen patrons de comportament, el 19% a través de les dades obtingudes online intenten definir el perfil de les

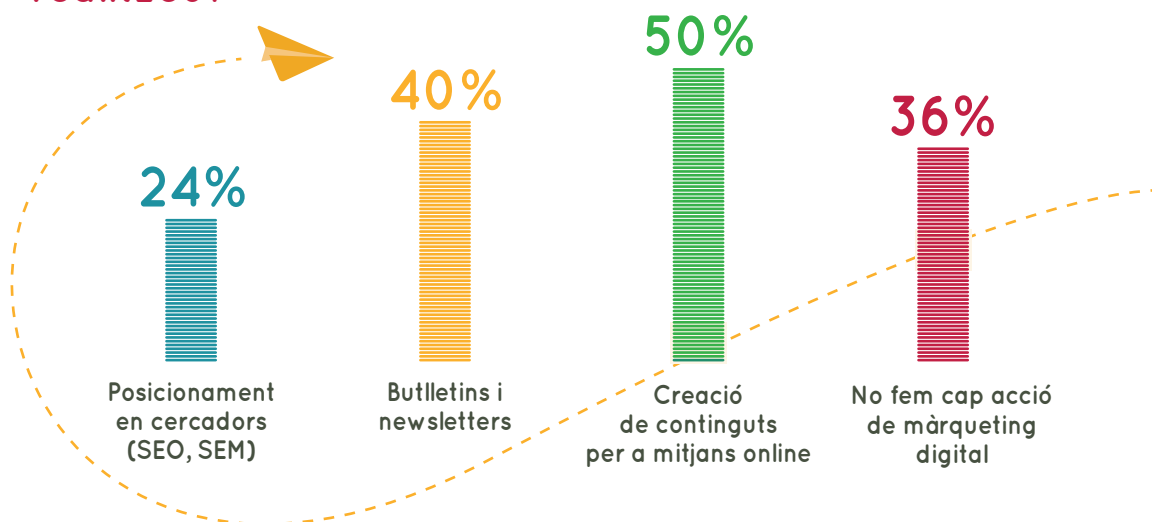
persones donants per oferir continguts més adaptats. Aquests dos perfils d'entitats registren un resultat superior a les entitats que no analitzen perfils de persones donants o finançadores.

Coneixeu a les persones donants i/o finançadores privades de la vostra entitat? (Per exemple: els canals pels quals arriben al meu web, els continguts que prefereixen, etc.)



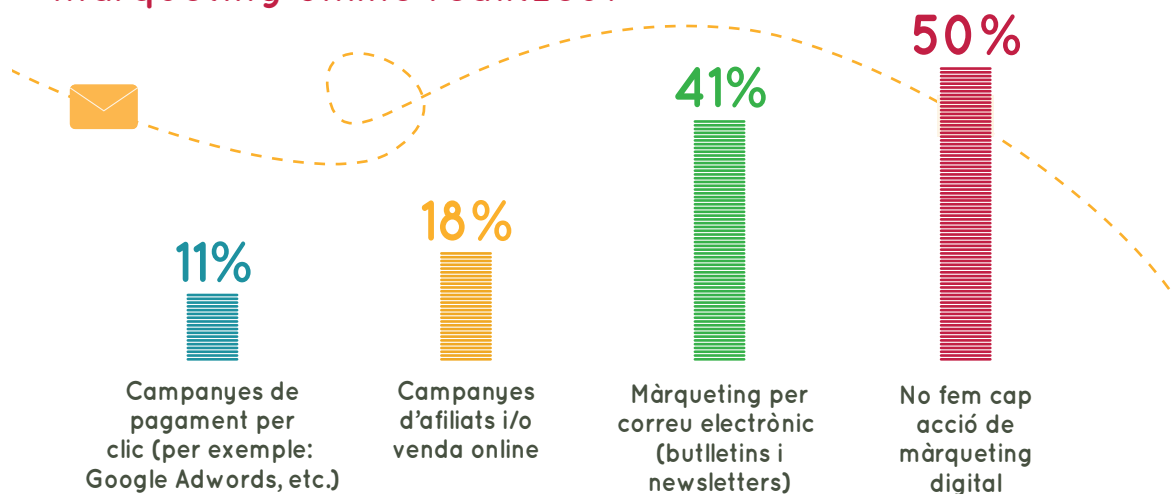
Relacionat amb la pregunta anterior, i en com les entitats interactuen amb finançadors i finançadores (administració pública, altres entitats o sector privat), identifiquem que les principals accions de màrqueting digital que realitzen són creació de continguts per a mitjans online (50%), butlletins i *newsletters* (50%), posicionament a cercadors (SEO i/o SEM) (24%). Encara un 36% no fa cap acció de màrqueting digital dirigida a finançadors.

Pensant en els vostres finançadors i finançadores (Administració pública, altres entitats o sector privat), quines de les següents accions de màrqueting online realitzeu?



Si comparem les accions de màrqueting digital de les entitats dirigides a organitzacions, trobem que és molt similar a les accions dirigides a donants (persones físiques, afiliats, etc.), ja que un 50% no fa cap acció de *fundraising*. El 41% realitzen accions a través del correu electrònic (41%), campanyes d'afiliats o venda online (18%), o campanyes de pagament online (11%).

Pensant en els vostres donants (persones físiques, afiliats, etc.), quines de les següents accions de màrqueting online realitzeu?

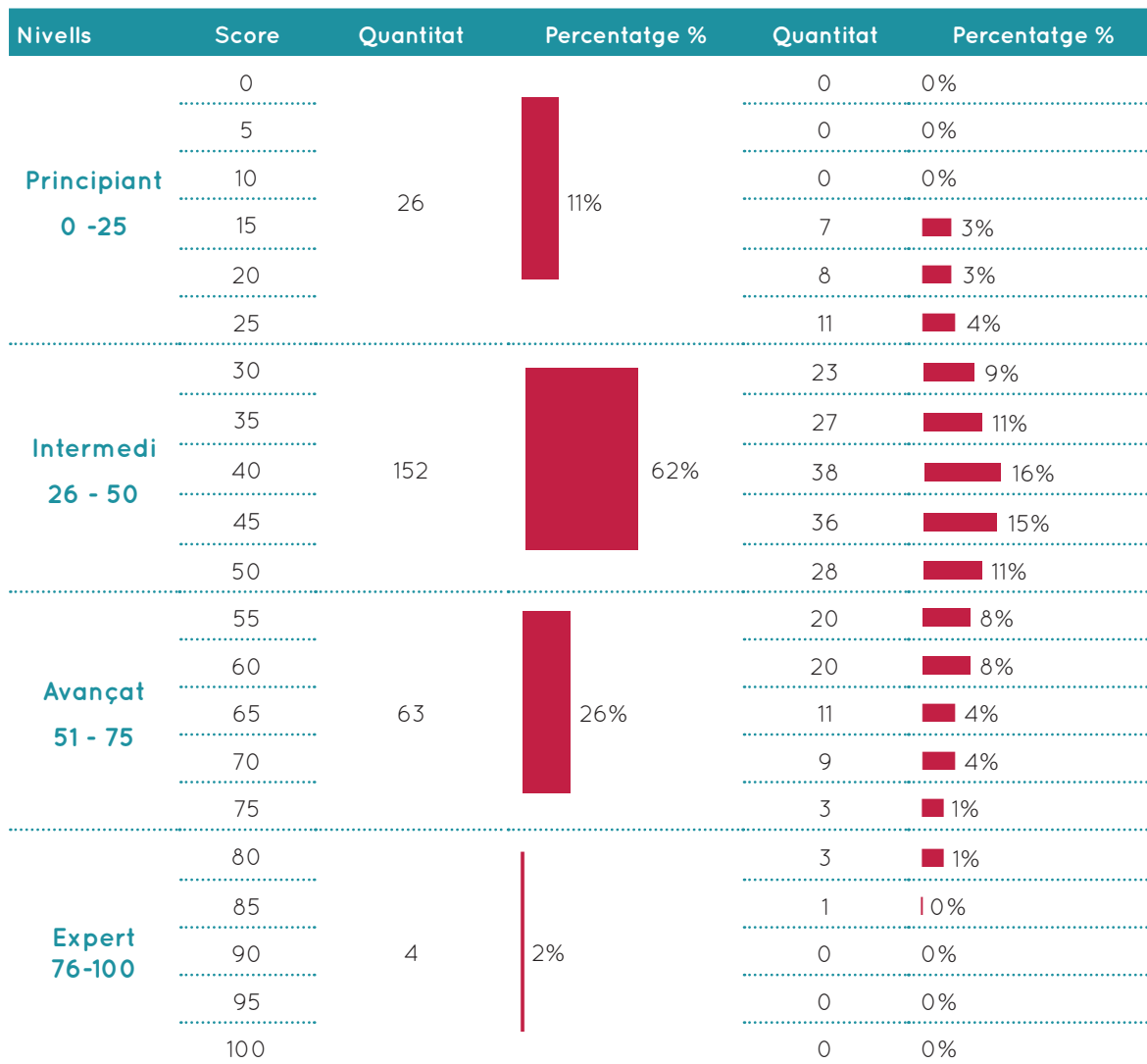




CONCLUSIONS

La principal conclusió que podem extreure és que el Tercer Sector encara té camí per recórrer pel que fa a la transformació digital i que les entitats encara tenen potencial de millora. Com es pot veure en el següent gràfic, el 62% de les entitats tindrien un grau de maduresa digital "Intermedi [26-50]", que implica que són entitats que comencen a formalitzar algun pla digital en alguna àrea concreta. Aquestes organitzacions accepten la transformació digital lentament i han modernitzat alguns aspectes del seu model, però són en gran part reactives i només fan canvis quan ho necessiten. Aquestes

organitzacions experimenten amb la tecnologia, però sovint aquestes experiències són aïllades i tenen una manca de lideratge o professionalització.



Aquest percentatge poc a poc anirà perdent terreny, ja que com s'indica a l'estudi, el COVID-19 ha esdevingut un catalitzador de la digitalització. La pandèmia ha servit per conèixer alguna de les potencialitats que la tecnologia pot oferir al Tercer Sector i a la millora de l'atenció a les persones. La visió de les entitats i els compromisos dels òrgans de govern amb la digitalització permetran avançar a les entitats en aquesta transició cap a una cultura organitzativa més innovadora.

També cal fer èmfasi en la necessitat de les entitats en adoptar metodologies innovadores que posin a la persona usuària al centre de l'estratègia. Les entitats han de treballar per adaptar-se manera constant a un context canviant per l'evolució de les noves tecnologies. Adoptar eines de disseny poden resultar especialment útils per adaptar els serveis a contextos canviant.

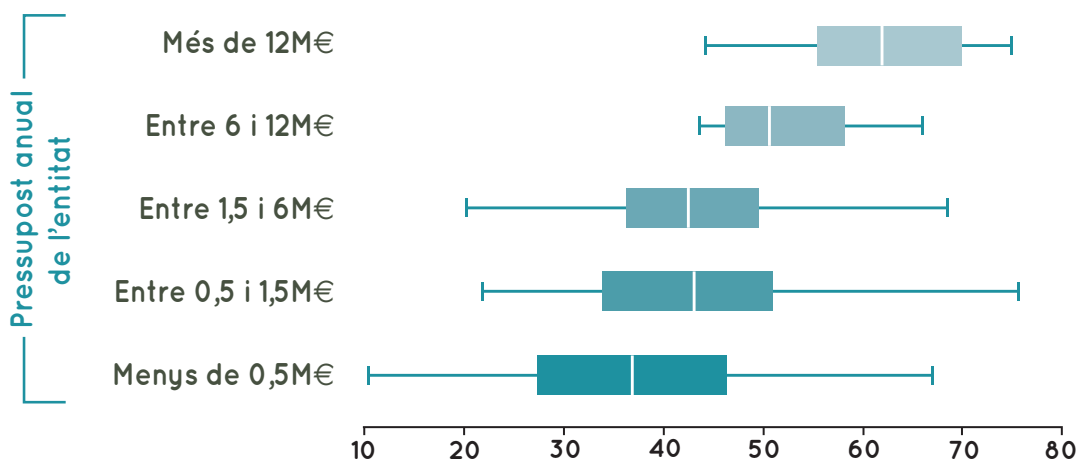
Innovar suposa trencar amb l'*statu quo*, la qual cosa genera moltes resistències en l'àmbit intern en les organitzacions. Per això, per a arribar a innovar amb èxit és necessari establir un procés de diàleg i incloure a totes les persones afectades en el procés de disseny, escoltant les seves necessitats i fent-les participants de la solució.

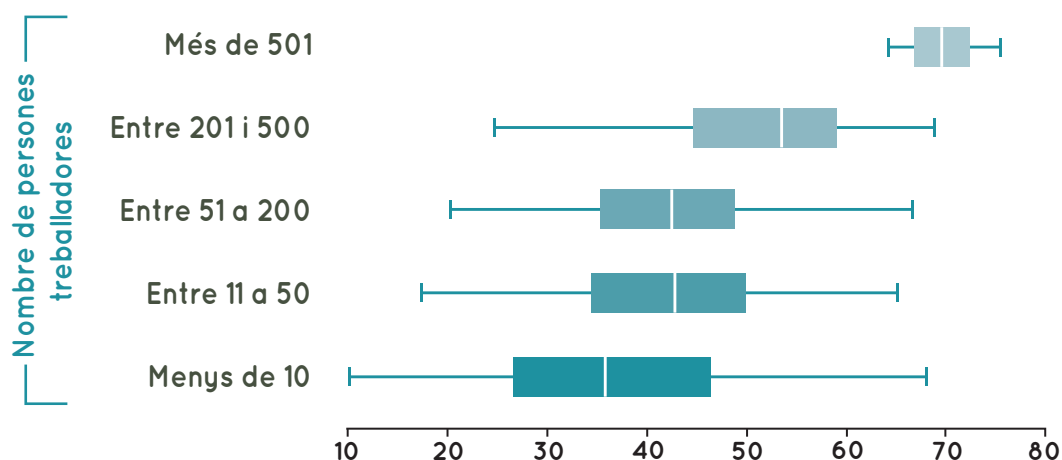
Un altre de les conclusions clau de l'estudi és la ja previsible relació entre la dimensió de l'entitat i el seu grau de maduresa digital. La següent matriu de correlació creuada indica que a mesura que el número de treballadors i el pressupost anual de l'entitat augmenta, el grau de digitalització és superior.

Nombre de persones treballadores		- 10	11 a 50	51 a 200	201 a 500	+ 501
Pressupost anual	Més de 12M€			55	52	70
	Entre 6 i 12M€		19	55	49	67
	Entre 1,5 i 6M€		46	42	63	
	Entre 0,5 i 1,5M€	46	44	43		
	Menys de 0,5M€	37	41	42		

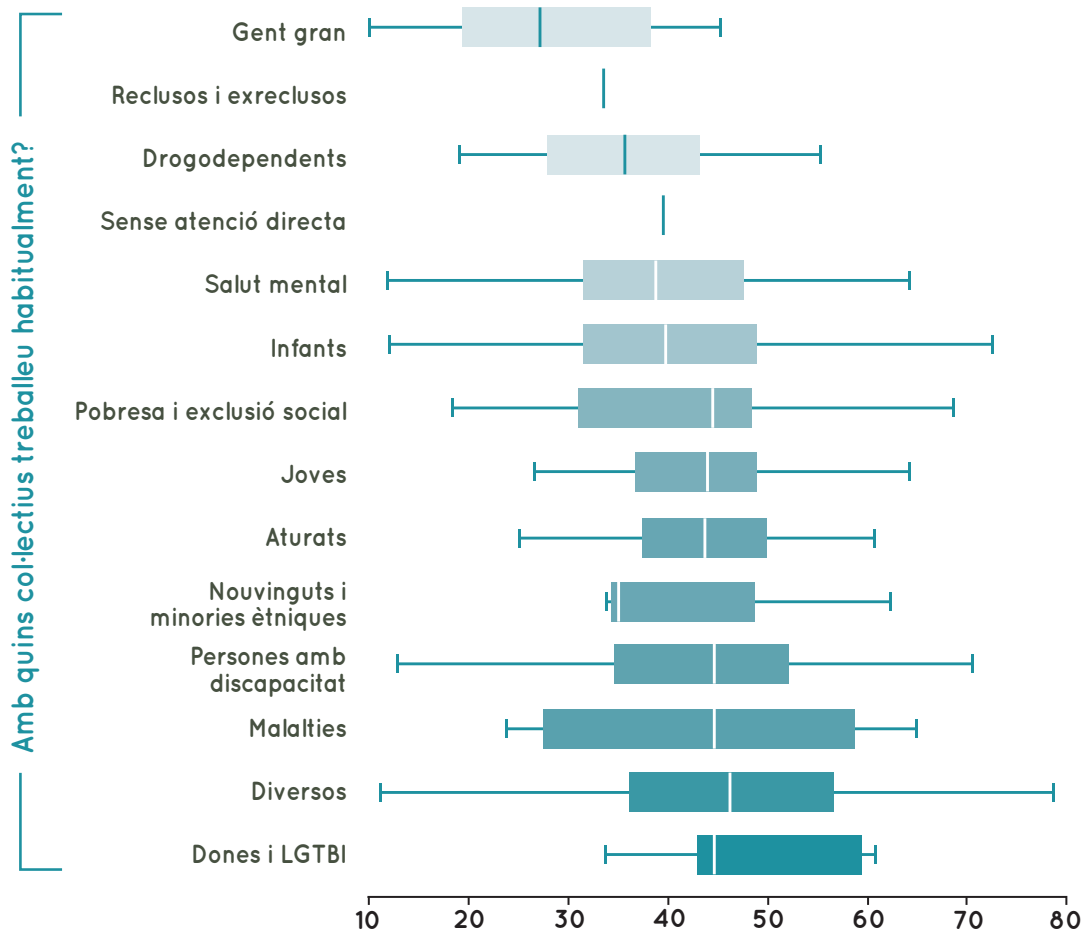
Puntuació mitjana del grau de digitalització

El pressupost de l'entitat marca una tendència de tal manera que eleva el valor mitjà de la puntuació i posseeix a més una dispersió menor. Ocorre el mateix comportament en funció de la quantitat de treballadors de l'entitat.





També és interessant la tendència marcada pel col·lectiu al qual pertany l'entitat. S'observa en tots dos extrems com la puntuació mitjana pot variar. Des del seu màxim, per al col·lectiu "Dones i LGBTI", fins al mínim, "Gent gran". A més, el col·lectiu d'entitats que treballen amb "Dones i LGBTI" presenten una menor dispersió en les respostes. S'ha d'incidir que el fet de disposar d'un menor número de respostes per part d'algunes entitats pot donar com a resultat una conclusió esbiaixada.



Aconseguir que una organització prengui les seves decisions basades en l'anàlisi de dades amb el clar objectiu d'entendre millor als seus usuaris i usuàries, sent aquests, a més, l'epicentre dels processos no és gens senzill, però tampoc impossible. De fet, les dades en si mateixes no tenen valor si no es transformen en coneixement, fet que permetrà donar un millor servei als col·lectius amb els quals treballen les entitats del Tercer Sector. Tant pel que fa a la recollida de dades com a la seva explotació, encara hi ha possibilitat de millora. Relacionat amb la gestió de dades de l'entitat, i gràcies també a l'experiència de m4Social en l'acompanyament a entitats del Tercer Sector en el disseny de plans de transformació digital, es detecta la necessitat de millorar la interoperabilitat⁸ entre els sistemes d'informació propis de les entitats i dels serveis socials del territori. Aquesta interoperabilitat amb administracions evitaria la sobrecàrrega de treball dels professionals per recollir totes les dades, i permetria un millor servei a col·lectius en situació de vulnerabilitat. Aquesta conclusió va molt alineada amb els resultats obtinguts al Mapa de Tendències TIC i Social 2020 de la Fundació TIC Salut Social 2020.

La digitalització de les organitzacions no s'aconsegueix només introduint tecnologia. Si les persones que utilitzaran aquesta tecnologia i que patiran els canvis en els processos no estan familiaritzades amb aquestes tecnologies o processos, com funcionarà la transformació digital? Les entitats estan formades per persones, cadascuna amb els seus coneixements i aptituds, de manera que un canvi no serà igual per a tothom. Si es vol aconseguir una transformació digital òptima s'han de tenir en compte aquestes diferències. Per aquest motiu, i com s'indica a l'estudi, la formació esdevé un element clau per millorar les habilitats de les persones que formen part de l'organització. En aquest sentit, encara estem lluny d'una clara aposta per la formació i el desenvolupament d'habilitats especialitzades en disciplines digitals.

Sens dubte, dos aspectes prioritaris a treballar són, d'una part la visió i el disseny d'un pla estratègic en transformació digital amb pressupost assignat. I per una altra banda, la formació adequada de la plantilla en competències, coneixements i habilitats digitals.

Per tant, es deriven alguns deures tant per entitats com per administracions que es recullen en els següents punts:

- ▀ Millora de les competències digitals dels professionals de les entitats del Tercer Sector, i dels col·lectius als quals atenen, acompanyen i ofe-

⁸ Capacitat que permet a un conjunt d'entitats, com ara usuaris individuals, sistemes, organitzacions, productes informàtics, etc., treballar conjuntament sense esforços ni ambigüitats importants a l'hora de fer consultes, compartir dades, encadenar processos, etc.

reixen suports, amb l'objectiu de què la Bretxa Digital no suposi una barrera per digitalitzar-se.

- ▶ Millorar la gestió de dades de les entitats, tenint en compte tot el cicle de vida de les dades. Cal optimitzar els processos de recollida i explotació de dades i avançar en la interoperabilitat entre administracions i entitats socials, i entre les mateixes entitats socials.
- ▶ Abordar les TIC des d'una perspectiva estratègica i dissenyar plans de transformació digital per adaptar-se millor a un context canviant. En aquest punt, és molt necessari comptar amb el compromís dels òrgans de govern i de direcció per poder abordar la transformació digital d'una manera òptima.
- ▶ Millorar les metodologies internes amb l'objectiu de crear una cultura organitzativa més innovadora que posi a la persona al centre.

Bibliografia

- Lucas, P. i Robinson, R. (2020). What is Data Poverty. Nesta & YLab (2020). Disponible a: https://media.nesta.org.uk/documents/What_is_Data_Poverty.pdf
- *La bretxa digital a la ciutat de Barcelona*. (2020). Ajuntament de Barcelona. BIT Habitat . Disponible a: https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/wp-content/uploads/2021/01/BretxaDigitalBarcelona_2020_cat.pdf
- *La Bretxa Digital en les persones ateses per les entitats del Tercer Sector*. (2020). Taula del Tercer Sector. Disponible a: https://www.slideshare.net/m_4Social/la-bretxa-digital-en-les-persones-ateses-per-entitats-socials-235642680
- Gómez, A. (2017). The 4 levels of Digital Transformation maturity, which stage is your company at?. Disponible a: <https://en.paradigmadigital.com/techbiz/4-levels-digital-transformation-maturity-stage-company/>
- Surada, M. Caralt, E. Carreras, I. (2017). La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos. Instituto de Innovación Social de ESADE. Disponible a: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>
- Els resultats del Mapa de Tendències TIC i Social 2020 ja estan disponibles (2021). TIC Salut i Social. Disponible a: <https://ticsalutsocial.cat/noticia/els-resultats-del-mapa-de-tendencies-tic-i-social-2020-ja-estan-disponibles/>
- Ine (2021). Indicadores de confianza empresarial. Módulo sobre el impacto del COVID-19. Disponible a: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/COVID/ice/2020/p01/&file=01003.px#!tabs-grafico>
- The Digital Skills report 2021. (2021). The Skills Platforms. Disponible a: https://www.skillsplatform.org/uploads/charity_digital_skills_report_2021.pdf

Altres recursos online

- Digital Checkup. SCVO. Disponible a: <https://digital.checkup.scot/checkup>
- Digital Maturity Benchmark. Google. Disponible a: <https://digitalmaturitybenchmark.withgoogle.com/en/advertisers/>
- Autodiagnosi TIC per a Empreses de comerç i serveis. Generalitat de Catalunya. Disponible a: <http://autodiagnosi.ccam.cat/>



Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya

m4social



AMB EL SUPORT DE:

