
PLA DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL

Guia executiva per a la Transformació Digital **d'una Entitat Social**

Com definir el Pla Director de la Transformació Digital

INDEX

1	Introducció	4
1.1	Objecte del document	4
1.2	Abast i cobertura del Programa de Plans de TD	4
1.3	Digitalització versus Transformació Digital	4
1.3.1	Digitalització.....	4
1.3.2	Transformació Digital (TD).....	5
1.4	Diferència entre estratègia de la TD i l'estratègia Digital	6
1.4.1	Estratègia de la Transformació Digital (TD)	6
1.4.2	Estratègia Digital	6
2	Procés de la Transformació Digital (TD).....	6
2.1	FASE 1: Preparatiu de l'estratègia de la Transformació Digital (TD)	8
2.1.1	Constitució dels equips de treball	8
2.1.2	Anàlisi de la maduresa digital de l'ES (<i>Digital Checkup</i>).....	8
2.1.3	Anàlisi de la situació actual (punt de partida)	9
2.1.4	Disseny de l'escenari de futur	12
2.2	FASE 2: Elaboració del Pla de Transformació Digital (PTD)	13
2.2.1	Priorització d'Iniciatives de TD	13
2.2.2	Confecció del Pressupost	14
2.2.3	Elaboració del Pla de Transformació Digital (PTD).....	15
2.3	FASE 3: Elaboració i implementació del Pla Digital (PD).....	18
2.4	FASE 4: Execució i seguiment del PTD i del PD.....	19
3	Les tecnologies digitals i el seu impacte en les persones	20
3.1	Programari lliure	21
3.2	Avantatges per les ES.....	21
4	Annex 1. Eines de suport en la definició del PTD	22
4.1	Anàlisi interna i externa:	22
4.2	La fitxa de definició de processos	22
4.3	Eina " <i>Digital Transformation Prioritisation Tool</i> "	24
4.4	Qualitats dels Indicadors.....	24
4.5	Template Quadre de Comandament.....	25

Aquesta guia ha estat desenvolupada per en **Jordi Ayza** i en **Jordi Ruppman**, del col·lectiu d'**Enginyers Voluntaris**, a partir de l'experiència d'aquest col·lectiu i a la obtinguda al llarg de les diverses edicions del programa de **Plans de Transformació Digital**, que lidera **m4Social** (de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya).

Acrònims- Nomenclatura

- **ES** = Entitat Social, siguin de base, federacions, confederacions o associacions
- **TD** = Transformació Digital
- **PTD** = Pla de Transformació Digital
- **PD** = Pla Digital

1 Introducció

1.1 Objecte del document

Aquest document pretén ser una guia per a les entitats socials (**ES**)¹ i els voluntaris experts que participen en el Programa de Plans de Transformació Digital d'entitats, que lidera *m4Social*, ajudant-los a avançar en el camí cap a la Transformació Digital (**TD**).

1.2 Abast i cobertura del Programa de Plans de TD

La nova edició d'aquest programa dona suport a les **ES** seleccionades en el seu procés de TD i, per tant, en la definició dels seus Plans de TD (**PTD**), segons exposa aquest document.

Els voluntaris acompanyaran als equips de direcció, actuant com assessors i experts, suggerint i aconsellant sobre les actuacions que les ES han de fer o han fet. En cap cas faran de consultors o desenvolupadors del PTD (Cap. 2.2) ni del PD (Cap. 2.3). Correspon a les direccions de les **ES** fer les activitats dels seus **PTD**, per les característiques estratègiques que comporta, i que són exclusives d'aquestes direccions.

1.3 Digitalització versus Transformació Digital

Cal distingir entre *Digitalització* i *Transformació Digital*.

1.3.1 Digitalització

És l'automatització dels processos (interns i externs) d'una **ES**, utilitzant solucions i tecnologies digitals.

Acostuma a tenir per objectiu la millora de l'eficiència i pot afectar tant processos operatius com de relació amb tercers (col·lectius de persones / clients, Partners, proveïdors, etc.).

¹ D'ara endavant, s'anomenarà **ES** a aquestes entitats socials, siguin de base, federacions, confederacions o associacions.

1.3.2 Transformació Digital (TD)

És aquell procés estratègic i transversal en una **ES** que l'ajuda a ser transformada, en aquesta nova era digital de la societat, en la que tota aquesta gira al voltant dels clients i les persones. Es a dir, aquests son el centre de les seves decisions i actuacions.

Per tant, des de tots els àmbits de l'**ES** requereix una visió global i profunda del seu model com a entitat de serveis socials, per tal d'analitzar com pot adaptar-se de forma àgil, ràpida, eficaç, efectiva i eficient a nous models de relació amb aquests clients i usuaris, i a les seves demandes, mitjançant l'ús i la implementació adequada de solucions i tecnologies digitals .

La TD forma part de l'estratègia de l'**ES**, pel que obliga a revisar i replantejar la manera com treballa l'entitat en tot el seu entorn, tant l'intern com l'extern. En aquest sentit, la TD d'una entitat estarà fonamentada en:

- La seva estratègia com a organització que ofereix una proposta de valor a la societat.
- Els seus processos.
- Les competències de les persones que en formen part.
- L'optimització i l'eficiència de tots els seus recursos per donar un millor servei als col·lectius pels quals treballen.
- Un conjunt d'eines basades en solucions i tecnologies digitals, que són una palanca per assolir de forma eficaç i efectiva l'èxit dels objectius estratègics de l'ES.

La TD ha de posar el focus en les persones, en l'eficiència dels processos i dels recursos associats, i en la capacitat d'adaptació a les noves tecnologies quan sigui necessari per assolir els objectius proposats. Per tant, no necessàriament ha d'anar lligada a innovacions disruptives o al desenvolupament costós de noves tecnologies.

1.4 Diferència entre estratègia de la TD i l'estratègia Digital

Habitualment hi ha certa confusió entre aquests dos conceptes.

1.4.1 Estratègia de la Transformació Digital (TD)

Fa referència a com s'afrontarà el procés de canvi cap a la **TD** i, lògicament, ha d'estar alineada amb l'estratègia corporativa de l'ES, contemplant sempre un abast global, és a dir, incloent-hi tots els àmbits més enllà dels digitals.

Aquesta estratègia s'acaba definint en el que s'anomena un Pla (estratègic o director) de TD (PTD).

1.4.2 Estratègia Digital

Es refereix a com es treballaran les solucions digitals, en funció del que s'ha definit prèviament al PTD.

2 Procés de la Transformació Digital (TD)

Per a dur a terme la TD d'una ES, cal tenir present les següents Fases:

1. Preparatiu de l'estratègia de la Transformació Digital (TD)
2. Elaboració del Pla de TD (PTD): la manera com l'ES afrontarà la seva TD.
3. Elaboració del Pla Digital (PD): la manera com l'ES introduirà les solucions digitals seleccionades.
4. Execució i seguiment del PTD i del PD: el procés de la implantació de la digitalització i d'anàlisi dels resultats obtinguts.

El diagrama de la figura 1 pot ajudar a entendre les diferents etapes del procés de TD².

² Cal fer esment, que les fases 3 i 4 marcades en color rosat del següent diagrama, no formen part de l'abast de la nova edició del programa de Plans de TD (Cap. 1.2)

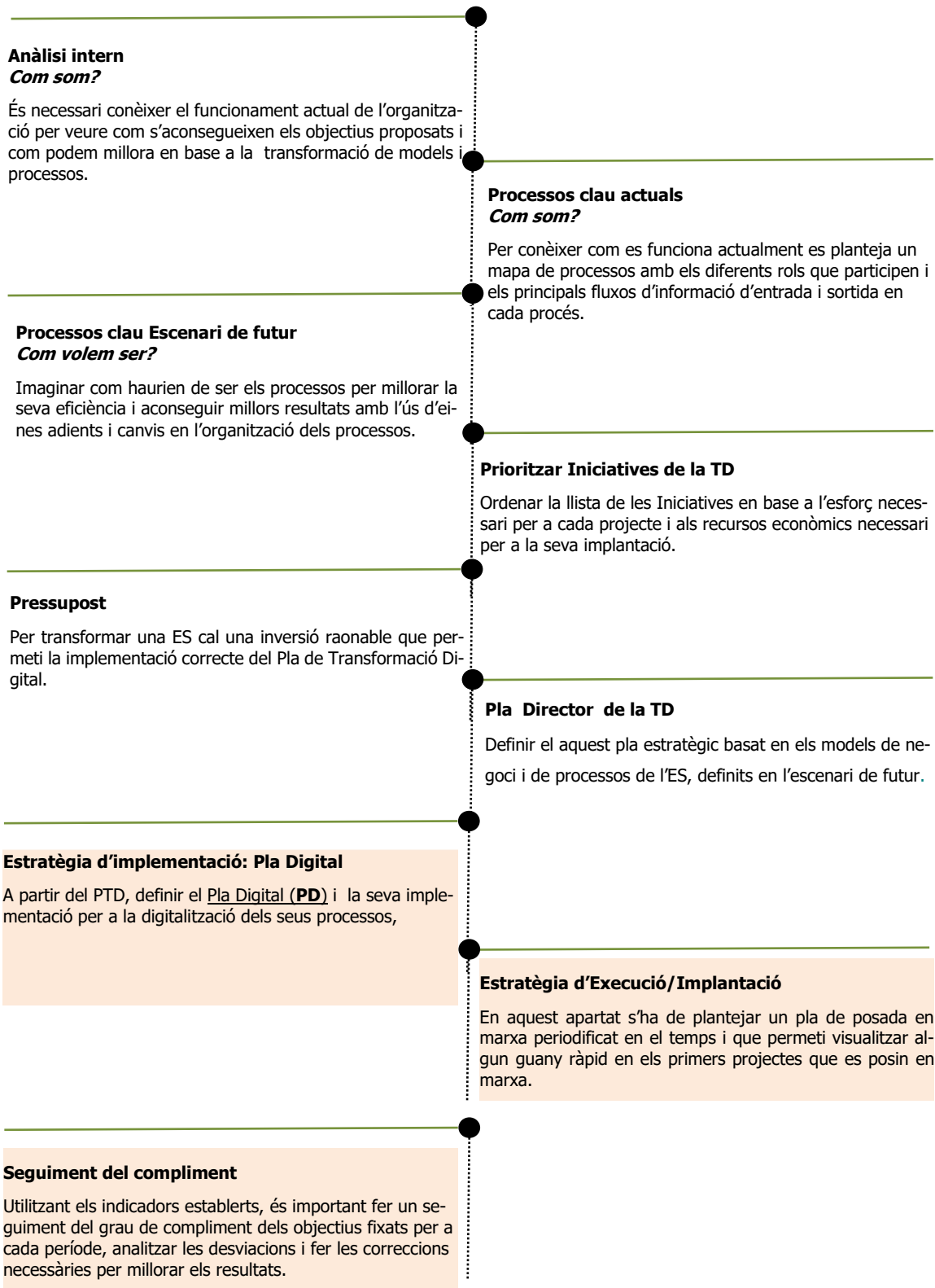


Figura 1 - Diagrama de les etapes del procés de Transformació Digital.

2.1 FASE 1: Preparatius de l'estratègia de la Transformació Digital (TD)

Aquesta fase consta de les següents etapes principals:

1. Constitució dels equips de treball.
2. Anàlisi de la maduresa digital de l'entitat (*Digital Checkup*).
3. Anàlisi de la situació actual (punt de partida).
4. Determinació de l'escenari de futur.

2.1.1 Constitució dels equips de treball

Es contemplen dos equips de treball de la TD: el de govern i el de treball. Això no vol dir que un equip sigui més important que l'altre; senzillament, tenen rols diferents i, per aquest motiu, convé distingir-los.

El primer pas que la direcció de l'ES ha de fer conjuntament amb l'equip de suport de *m4Social* és definir i acordar els models de governança i de treball per a cada una de les fases de la TD, i quins seran els seus membres, fixant els seus rols, la seva dedicació, el seu compromís i els objectius a assolir en cada fase.

Perquè els equips puguin treballar de manera exitosa, caldrà certa dedicació de recursos econòmics, humans i materials. Serà necessari que els seus membres quedin parcialment alliberats per poder dedicar una part de les seves jornades a la TD: cal fugir de voluntarismes o sobre-dedicacions.

2.1.2 Anàlisi de la maduresa digital de l'ES (*Digital Checkup*)

Consisteix a fer el *Digital Checkup* una eina d'autodiagnosi de l'ES inspirada en un qüestionari elaborat per l'SCVO³. Això permetrà conèixer el punt de partida: com actua i treballa l'entitat, quin ecosistema tecnològic té i quin és el seu nivell de cultura digital. A més, permet comparar el grau de maduresa digital entre diferents entitats.

L'enfocament del qüestionari està basat en 4 pilars (vegeu figura 2):

- a) La cultura organitzativa, el lideratge i el talent.
- b) L'orientació als usuaris i a la sostenibilitat de l'entitat.

³ *Scottish Council for Voluntary Organisations*

- c) La seguretat informàtica i la protecció de dades.
- d) La comunicació: el Màrqueting i els continguts digitals.



Figura 2 - Pilars utilitzats per establir el grau de maduresa d'una ES

Realitzar el *Digital Checkup*

2.1.3 Anàlisi de la situació actual (punt de partida)

Cal evitar l'error de començar a treballar la TD pensant directament en quines noves tecnologies o solucions es poden implementar.

Abans d'invertir en recursos i noves eines, s'han de conèixer els objectius estratègics de l'entitat i les eines i solucions tecnològiques que està utilitzant actualment (per saber com es poden millorar i integrar amb d'altres). En altres paraules, entendre la proposta de valor i el funcionament de l'organització i preguntar-nos: estan aconseguint els objectius proposats?, en quines àrees poden millorar a través de la tecnologia? (vegeu la figura 3).

D'aquesta manera, el procés de transformació s'inicia plantejant unes qüestions bàsiques i estratègiques sobre l'organització, així com sobre la seva proposta de valor (per ex., línies de servei) i el funcionament actual de l'entitat. A partir d'aquí, podem veure com s'aconsegueixen els objectius i com millorar-los a partir de la tecnologia (solucions digitals, mètodes, models de treball, etc.).

També s'haurà de fer una anàlisi externa: com pot impactar a l'entitat qualsevol canvi que hi hagi en la societat (de tipus social, polític, econòmic, etc.), i com podrà donar resposta ràpida davant d'aquests canvis i noves demandes.



Figura 3 - Plantilla base de l'estratègia de TD

A continuació s'exposa un conjunt d'indicacions a tenir en compte en aquesta etapa. Així i tot, la llista de les eines, tècniques i mètodes que l'entitat pugui usar queda en funció del que determini l'equip de govern de la TD.

2.1.3.1 Anàlisi i revisió de l'estratègia de l'entitat

En primer lloc, cal conèixer els fonaments bàsics de l'estratègia de l'entitat⁴: qui són com a organització, què pretenen fer i aconseguir i com ho volen dur a terme, la qual cosa marcarà l'estratègia que seguirà per assolir els objectius fixats a curt, mitjà i llarg termini.

2.1.3.2 Identificació dels col·lectius amb els quals treballa l'entitat

Tots aquells actors interns com externs amb els quals es relaciona l'entitat: tant col·lectius de persones assistides (en el cas de Federacions, serien les entitats socials

⁴ <https://xarxanet.org/projectes/recursos/missio-visio-i-valors-de-les-entitats-de-que-estem-parlant>

federades), com les persones externes que donen suport, com, per exemple, voluntaris, proveïdors, associats, etc., com el personal (intern) de l'ES.

2.1.3.3 Recopilació d'informació general d'interès

Convé recollir aquelles informacions i dades generals que es considerin d'interès per a la TD i estructurar-les d'acord amb la seva rellevància (grau d'impacte, interès estratègic, efecte sobre l'operativa, importància per a les relacions internes i externes, etc.).

2.1.3.4 Establiment dels objectius que l'entitat vol aconseguir a través del Pla de Transformació Digital.

Aquí serà important assegurar-se que la TD que s'està impulsant respon a un propòsit específic, entendre què es vol aconseguir amb el desenvolupament d'un Pla de TD.

2.1.3.5 Eines que poden ajudar

A més de l'eina *Digital Checkip* ja exposada, hi han diverses eines que permetran identificar i avaluar les activitats i tasques que fa l'entitat. D'aquesta manera, es podrà comparar la situació actual amb l'escenari futur desitjat (a curt, mitjà i llarg termini). A l'Annex (Cap. 6) se'n presenten algunes eines interessants.

2.1.3.6 Anàlisi dels processos clau actuals (Com som?)

Per conèixer el funcionament actual de l'ES cal identificar els seus processos i les seves interaccions, la qual cosa permet establir el **mapa de processos** de l'entitat. Treballar per processos facilita l'avaluació de la seva efectivitat (vegeu un exemple de com identificar un procés en el Cap. Figura 4 -).

Hi ha tres categories de processos:

- a) **Estratègics**: Els que permeten definir i desplegar les estratègies i objectius. Acostumen a estar vinculats a la direcció i al patronat de l'ES.
- b) **Clau** (o operatius): Els que aporten valor als beneficiaris de l'entitat. Acostumen a ser els processos operatius que determinen com es fa allò que és propi de l'ES i l'identifica. (En els Annexos s'exposen alguns exemples de processos clau.)

- c) De suport: Els que, sense ser estratègics ni clau, són necessaris per al control i millora de la gestió.

Per fer l'anàlisi ens focalitzarem en els processos clau, tant interns com externs, i la sistemàtica a seguir hauria de ser:

- a) Identificació dels processos clau de l'entitat, juntament amb algun cas d'ús.
Aquesta identificació ha de comprendre:
- Una descripció dels rols dels actors de cada procés.
 - Una descripció dels principals fluxos d'informació d'entrada i sortida en cada procés.

Si es considera necessari, es pot aprofundir el nivell de detall, considerant també subprocessos inferiors o les activitats i tasques que configuren els processos.

- b) Descripció de les eines i solucions tecnològiques involucrades en cada procés.
Per fer-ho, es recomana dibuixar un mapa de tots els elements que configuren l'ecosistema, amb la seva cobertura, les estructures i interconnexions, els recursos associats, etc.

- c) Priorització dels processos a digitalitzar, en funció dels objectius estratègics de l'entitat.

Aquí caldrà aplicar els criteris estratègics, d'importància i d'impacte per a l'ES.

2.1.4 Disseny de l'escenari de futur.

Un cop conegut el punt de partida, caldrà determinar l'escenari de futur al qual es voldrà arribar: com volem ser?

2.1.4.1 Anàlisi DAFO / CAME de l'entitat

Cal fer una anàlisi DAFO / CAME (Cap. 6.1) de l'entitat, per identificar les dificultats que pot tenir per adaptar-se a un nou escenari.

Serà també una bona eina per revisar quina és la Proposta de Valor de l'ES (la que conforma el conjunt de serveis que ofereix als col·lectius d'usuaris i beneficiaris, i també les entitats de base federades/associades, en el cas de federacions), destacant

allò que fa única a l'ES, i quins son els principals eixos sobre els quals definiríem com ho hauríem de fer, com per ex., en l'àmbit de la TD i tot el seu entorn, tant intern com extern.

2.1.4.2 Processos clau futurs (Com volem ser?)

Quan es treballa l'estratègia de TD de l'entitat, cal pensar com hauria de ser l'escenari de futur. És a dir, s'ha d'imaginar i definir com hauran de ser els processos en el futur per millorar la seva eficiència i aconseguir millors resultats gràcies a l'ús d'eines adients i canvis en l'organització dels processos. A tal fi, es planteja una pluja d'idees (*Brainstorming*) entre els diferents actors implicats en cada procés.

Aquestes idees resultants s'hauran de comparar amb els processos actuals per veure la distància -o **GAP**- entre la situació actual i la que es vol assolir en un futur.

2.1.4.3 Relació d'Iniciatives per arribar a l'escenari de futur

A partir del GAP mencionat, s'identificaran i definiran possibles mesures i accions a establir en cada procés clau per arribar a l'escenari de futur, elaborant així una **llista d'Iniciatives de la TD**, la qual estarà formada per un conjunt d'actuacions, projectes o serveis a dur a terme, incloent-hi les propostes de millora dels processos.

2.2 FASE 2: Elaboració del Pla de Transformació Digital (PTD)

2.2.1 Priorització d'Iniciatives de TD

La llista d'Iniciatives s'haurà d'estructurar segons les accions a fer per aplicar-les, a la situació actual dels sistemes i solucions TIC⁵ de l'ES, a les interrelacions amb altres Iniciatives, i a com es poden agrupar entre elles. Tot allò amb l'objectiu de ser implementades com a projectes amb un enfocament estratègic.

Cada Iniciativa (o agrupació d'Iniciatives) serà analitzada i prioritzada pel que fa a la seva implementació, d'acord amb:

- L'esforç necessari per a la seva implantació i execució.
- Els recursos tecnològics necessaris per a la seva implementació.

⁵ Tecnologies de la Informació i la Comunicació

- Els costos associats estimats, basats en els recursos tecnològics, humans i financers, tal com s'exposa en el següent capítol.
- La dificultat, l'impacte i la importància que es consideren des d'un punt de vista de l'ES, pel qual ha d'anar enfocada cap als objectius estratègics de l'organització, i ha de tenir present la situació actual TIC i els equips de gent dels que es disposa.

En el Cap. 6.3 es descriu una eina de priorització que pot resultar d'ajuda.

2.2.2 Confecció del Pressupost

És impossible transformar digitalment una ES sense una inversió raonable que permeti la implementació del Pla de TD. Això no sempre implica un sobrecost per a l'ES, ja que el cost total d'algunes eines noves (i la seva operativitat) pot substituir el d'altres que ja s'estan utilitzant; o una millora en l'eficiència de les operacions pot comportar una reducció dels costos originals.

En alguns casos, les ES tenen serveis externalitzats (tant TIC com no-TIC) i les eines molt atomitzades. Probablement, podrien guanyar eficiència i estalviar costos, mitjans i temps, racionalitzant les inversions i contractant una eina unificada.

Pel qual s'ha de:

- a) Avaluar el cost total actual de les eines i solucions digitals utilitzades, infraestructures tecnològiques i les persones que es dediquen al suport de les solucions/eines digitals actuals. Cal afegir aquells costos ocults que es puguin identificar, quantificar i monetitzar
- b) Fer un pressupost aproximat, però prou realista i assumible, del que suposarà la implementació i/o contractació de les noves eines (o de l'aplicació de millores sobre les eines ja existents).
- c) Contemplar i afegir els costos de coexistència: En l'esdevenir del procés de TD, aniran coexistint els entorns operatius i tecnològics actuals amb els definits per a l'escenari de futur. Per això, caldrà identificar bé les diverses situacions de coexistència (multiplicitat) de recursos (solucions i eines digitals, mitjans tècnics

i/o econòmics, activitats extraordinàries temporals, personal de reforç, etc.) que podrien incrementar els costos.

d) Establir el model i fonts de finançament dels projectes resultants.

Val a dir que la confecció del pressupost és paral·lela a l'elaboració del PTD (Cap. 2.2.3), perquè ambdues activitats es condicionen mútuament.

2.2.3 Elaboració del Pla de Transformació Digital (PTD)

Per afrontar la TD de l'ES caldrà elaborar el seu **Pla de Transformació Digital**.

2.2.3.1 El Pla de Transformació Digital (PTD)

El **PTD** és el document que definirà les directrius a seguir per dur a terme la TD en l'ES. Ha de contenir, entre els principals components:

- El mapa de processos actual i el de futur, amb la relació dels processos de l'entitat (especialment els processos clau) i les seves interrelacions, actors, entrades i sortides.
- La llista de totes les Iniciatives que s'hauran de dur a terme, agrupades segons els criteris exposats en capítols anteriors.
- Els mapes conceptuals de les solucions digitals identificades associades als processos de l'entitat.
- Els models de serveis que s'hauran de contemplar en la TD: com contractar els recursos tecnològics, quins models externs de prestació del servei es faran servir (o intern, en el cas d'una federació), cobertures, etc.
- El model de la gestió del canvi del col·lectiu de persones que seran usuàries del nou ecosistema digital, d'acord als processos clau revisats.
- La nova organització de l'entitat, i la de l'equip de la TD de les següents fases.

2.2.3.2 El Pla de Gestió del Canvi (PGC) – Empoderament dels equips

Molt probablement, l'entitat haurà de superar una certa resistència al canvi per part d'algunes persones de l'organització. Per evitar que els esforços quedin en res, és fonamental que la direcció doni suport al PTD i fomenti una cultura que promogui aquesta transformació.

En aquest sentit, un dels passos més importants serà definir un Pla de Gestió del Canvi (PGC) a incloure dintre del PTD, el qual estarà orientat a què treballadors i usuaris aconseguixin treure el màxim profit de les noves maneres de treballar i del nou ecosistema digital.

Aquest PGC estarà format per:

- a) Un pla de comunicació per a tots els membres de l'ES.

Constituirà el primer pas del PGC i ha de servir per explicar el projecte de TD a tota l'organització i transmetre que afecta a tots. Els diferents equips han d'acabar entenent que és un projecte de tothom i que el seu objectiu és millorar els processos que fan habitualment i facilitar la seva feina, encara que d'inici suposi un sobreesforç, sobretot en l'etapa d'aprenentatge en l'ús de les noves eines i solucions.

- b) Un pla de formació.

Amb una visió global, contindrà les diferents capacitacions requerides pel bon ús de les noves solucions i eines tecnològiques, així com la manera en què els usuaris desenvoluparan les habilitats i la pràctica necessàries per manegar-se confortablement.

- c) Un pla d'acompanyament als usuaris.

Cal preveure un pla d'acompanyament als usuaris durant la seva etapa d'aprenentatge, tant la inicial (que pot requerir un cert esforç per a algunes persones poc habituades amb l'ús de la tecnologia), com la posterior evolutiva.

2.2.3.3 El Pla de Posada en Marxa (PPM) – Full de Ruta

El PTD definit s'haurà d'acabar materialitzant en un **Full de Ruta** que estableixi les Iniciatives o accions a fer per implantar la TD, els seus responsables (persones concretes o àrees funcionals organitzatives) i el calendari a seguir.

Serà convenient que les accions estiguin agrupades segons els criteris estratègics de l'ES (objectius estratègics, funcionals, tecnològics, impactes, riscos, calendari i de pressupostos associats) i estructurades per etapes d'implementació.

A l'hora d'ordenar les accions del Full de Ruta, pot ser convenient prioritzar algunes activitats que generin guanys ràpids en els inicis de la posada en marxa: això ajudarà a crear un clima positiu vers el projecte.

El PPM també haurà de fixar els indicadors⁶ que se seguiran per avaluar l'evolució del projecte i que permetran una anàlisi posterior del procés, per tal de retroalimentar la seva millora continua.

L'elaboració d'un calendari per a les diferents activitats implicades és fonamental per poder seguir el grau d'avanç i compliment del PTD. Però també és important que aquest sigui realista, per no generar excessives frustracions.

⁶ **KPIs** (*Indicadors clau de rendiment*) i **OKRs** (*Objectius i resultats clau*)

2.3 FASE 3: Elaboració i implementació del Pla Digital (PD)

Un cop fet el PTD, s'haurà d'elaborar el **Pla Digital (PD)**. A partir de les solucions digitals seleccionades al PTD i de la llista d'Iniciatives recollides, el PD definirà la manera d'implantar la digitalització dels processos de l'entitat.

El PD té una visió més tècnica, orientada a les solucions digitals, principalment en les seves funcionalitats i operatives, així com al seu ecosistema digital. Pel qual ha d'incloure un conjunt d'elements principals que permeti descriure detalladament les solucions digitals identificades i seleccionades, i com seran implementades. A títol enunciatiu però no exclusiu:

- Llista dels projectes i serveis associats a cada Iniciativa.
- Llista detallada de les solucions digitals definides i dels entorns tecnològics seleccionats.
 - El seu Catàleg de Requisits (funcionals, tècnics, operatius, etc.).
 - Mapes i esquemes dels sistemes i entorns *digitals (TIC)*, dels diversos escenaris (actual vs futur).
- Full de Ruta: amb el calendari prou detallat i...
 - Estructurat en fites i els seus *entregables*.
 - Periodificat (mesos, trimestres, semestres, any).
- Model d'aprovisionament de les solucions i tecnologies digitals.
- Model de treballs dels equips: àgils, per iteracions, ubicacions, perfils, ...
 - Procés de selecció i contractació del programari, maquinari, comunicacions, etc.
- Anàlisi cost-benefici de cada projecte, incloent-hi tots els costos associats, tant dels projectes a desenvolupar, com la posterior implantació i el seu manteniment posterior, així com els actius i els serveis recurrents.
- Etc.

A partir del PD haurem de dur a terme la implementació de cada projecte de digitalització, constituït bàsicament, per:

- Anàlisi detallada, selecció i desenvolupament de les iniciatives, estructurades en projectes i serveis.

- Revisió detallada del Catàleg de Requisits.
- Aprovisionament de les solucions i tecnologies digitals.
- Desenvolupament i/o integració i/o adaptació de les solucions digitals associades a cada Iniciativa inclosa en cada projecte, tenint en compte:
 - Coexistències temporals de solucions actuals amb les noves.
 - Possibilitat de canvis en els recursos de l'organització.
- Indicadors a utilitzar per valorar l'efectivitat del projecte i facilitar la concreció de fites temporals (vegeu característiques dels indicadors en el Cap.4.4)
- Proves i validacions prou extensives per evitar problemes posteriors.
- Gestió del Canvi: formació de les persones, material formatiu i equips de suport.

2.4 FASE 4: Execució i seguiment del PTD i del PD

Finalment, arribarà el moment d'executar i posar en pràctica tot allò que s'ha estat treballant en les fases anteriors.

Durant aquesta fase, caldrà tenir en compte:

- La posada en marxa de cada projecte definit en el PD, segons el seu full de ruta.
- El Pla de Gestió del Canvi en totes les seves modalitats (pla de comunicació, pla de formació i pla d'acompanyament, pensant sempre en cada tipus d'usuari).
- Seguiment del correcte funcionament de les noves solucions digitals i operatives (fonamentades en els processos revisats).
 - Seguiment i control dels objectius estratègics de la TD, utilitzant els indicadors clau (Cap.4.4,) que correspongui definint en el seu cas, les accions correctores.

Com a mínim, al final de tota la implantació de la TD s'haurà d'iniciar de nou el procés de la TD (Cap. 2.1), i si no abans, per raons de l'evolució de l'ES, del seu ecosistema i de les solucions digitals.

3 Les tecnologies digitals i el seu impacte en les persones

Des de *m4Social* volem reflexionar sobre la filosofia i els valors lligats a la tecnologia, perquè, quan plantejem com serà l'escenari tecnològic futur de la nostra entitat, les eines que triem vagin lligades als valors de la nostra entitat. És molt important tenir clar com volem que les ES desenvolupin i ofereixin serveis als seus usuaris i com garanteixen que es protegeixen els seus drets. Per això, abans de definir quin ha de ser el resultat final d'un pla de TD, volem reflexionar sobre el tipus d'eines disponibles i conèixer els principals avantatges als quals les entitats es poden adherir, amb la finalitat d'oferir un millor servei a tots els col·lectius.

Només serem capaços de definir un marc comú per a tothom si definim una base sobre la qual construir. En aquest sentit, defensem que sempre que desenvolupem un Pla de TD (**PTD**), aquest s'ha de sustentar en cinc valors bàsics inspirats en la *Declaration of Cities Coalition for Digital Rights*⁷.

1. Garantir l'accés universal a les tecnologies i la capacitat tecnològica. Tothom ha de tenir accés a la xarxa i a formació per desenvolupar les seves habilitats tecnològiques.
2. Garantir que tothom té la sobirania sobre les seves dades i el coneixement de quin ús s'està fent de la seva informació personal, garantint la seguretat, la confidencialitat, la dignitat i l'anonimat de tothom.
3. Tothom ha de tenir accés de manera transparent als sistemes tecnològics, algorítmics i d'intel·ligència artificial, i la capacitat de modificar aquests sistemes quan presentin biaixos discriminatoris o injustos.
4. S'ha de garantir la representativitat i participació de tothom de manera transparent.
5. Totes les persones han de tenir el dret de triar tecnologia de la seva elecció, i garantir la interoperabilitat amb tots els sistemes tecnològics.

⁷ <https://citiesfordigitalrights.org/#declaration>

3.1 Programari lliure

Per a la consecució dels valors anteriors, el programari lliure juga un paper clau. El programari lliure el podem definir com el *software* que respecta la llibertat dels usuaris i la comunitat. A grans trets, vol dir que els usuaris tenen la llibertat d'executar, copiar, distribuir, estudiar, modificar i millorar el programari. És a dir, el «programari lliure» és una qüestió de llibertat, no de preu⁸. Per la contra, existeix el programari “no lliure” o de propietari [*nonfree software*] és qualsevol programari que no és lliure i que està prohibit el seu ús si no es disposa de llicència, redistribució o modificació. Ambdues opcions són bones alternatives per qualsevol entitat, però és molt important que quan adquirim un *software* siguem conscients del tipus de programari que obtenim. D'altra banda, existeix *software* de distribució gratuïta, en el que els usuaris no poden modificar el codi, però el poden instal·lar als seus dispositius de manera gratuïta. Normalment, la contrapartida d'aquest *software* va lligat a una sèrie de cessions pel que fa a les dades i a la pèrdua de drets i llibertats davant d'aquestes plataformes.

3.2 Avantatges per les ES

TechSoup, és un programa de distribució de donacions i descomptes per a productes i serveis tecnològics, adreçats al tercer sector. Els seus donants són empreses com Adobe, Amazon Web Services, Autodesk, Bitdefender, Box, Cisco, Google, Microsoft, Symantec, Tableau i Vodafone. L'objectiu de TechSoup és facilitar la transformació digital de les entitats socials perquè, gràcies a la tecnologia, puguin complir la seva missió i generar un impacte positiu en la societat.

Una altra alternativa, en aquest cas de software gratuït, es tracta de Google for nonprofits, un programa destinat a ONGs i entitats socials que dona accés, de manera gratuïta, a tot un ventall de productes i d'APPs de Google i a la realització de campanyes publicitàries de Google Adwords sense cap cost addicional. Per formar part d'aquest programa cada entitat ha de complir una sèrie de requisits a més d'estar registrada com una organització sense ànim de lucre a Espanya.

⁸ <https://www.gnu.org/philosophy/free-sw.es.html>

4 Annex 1. Eines de suport en la definició del PTD

4.1 Anàlisi interna i externa:

Per a dur a terme aquestes anàlisis, podem usar eines i mètodes com el model d'anàlisi DAFO / CAME, tenint en compte l'actual estratègia corporativa de l'ES.



Figura 4 - Esquema del diagrama DAFO.

4.2 La fitxa de definició de processos

Visualitzar i gestionar les activitats d'una empresa o organització com a integrants d'un procés, facilita aconseguir una visió global d'empresa i de les seves relacions internes.

L'anàlisi d'un procés acostuma a ser força clar i facilita establir indicadors pel seguiment i millora dels resultats (recursos consumits, temps d'execució, rebuig, resultats, etc.).

Per aquesta raó, la gestió per processos facilita la detecció d'incidències, prendre mesures per millorar el rendiment i, en definitiva la seva supervisió i la millora contínua.

Un procés inclou:

- Subprocessos i
- Activitats.

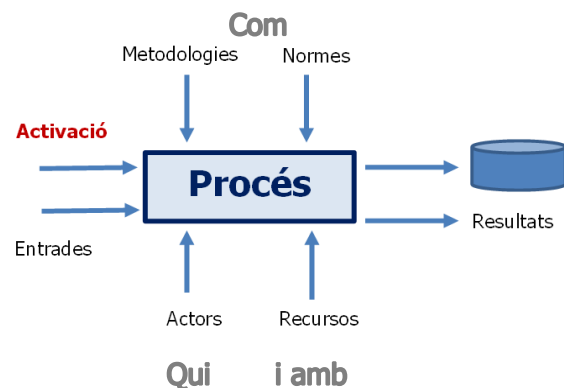


Figura 5 - Bloc d'un procés amb els seus components principals

En tota organització existeixen diversos processos. A efecte d'ordenar-los, seguint la classificació adoptada per ISO 9001, podem considerar tres grups de processos:

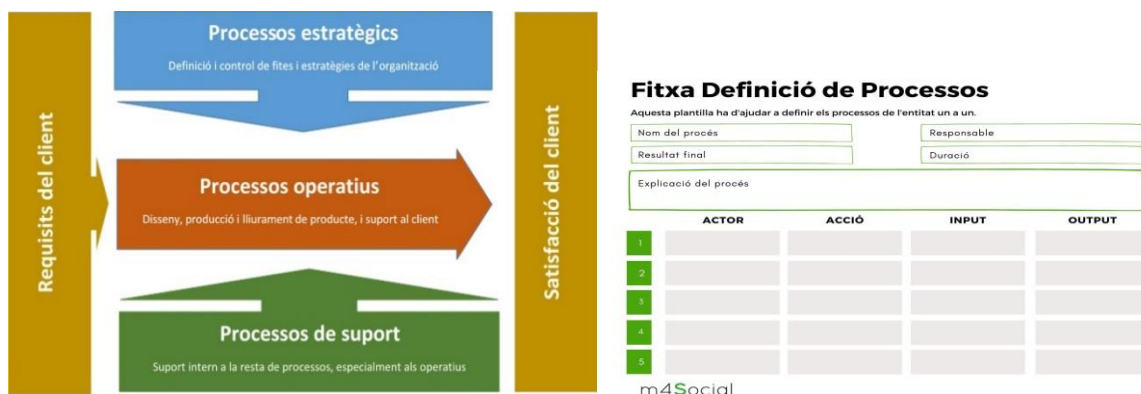
Processos estratègics. Són els utilitzats per a definir els objectius i estratègies de l'organització, i per gestionar el seu compliment.

- Són processos típics estratègics: el de Direcció, el del Patronat, el de Creació i seguiment del pressupost anual, ...

Processos operatius. Aquests són els processos clau per tal de recollir les necessitats dels clients i oferir-los-hi els productes o serveis que requereixen. Són els processos que intervenen directament en aconseguir la satisfacció dels clients.

Processos de suport. Es tracta d'un conjunt de processos interns que donen suport a l'execució dels processos operatius. Normalment, els clients d'aquests processos són clients interns, de la mateixa organització.

- Són processos típics de suport: el de Compres, el de Comptabilitat, el de Seguiment de quotes i donacions, el de Justificació de subvencions, el d'Edició i publicació de notícies, el de Màrqueting digital, ...



Si necessiteu més informació sobre el conjunt de processos en una entitat social o d'economia social, podeu accedir als models de l'[APQC](https://www.apqc.org/)⁹.

Amb aquests mapes bàsics de processos es poden identificar els processos clau de l'ES.

⁹ <https://www.apqc.org/>

Un cop identificats els processos clau de l'ES, cal "aixecar-los" i optimitzar-los. Per això, cal seguir un procés d'aixecament dels processos¹⁰, que consisteix a documentar, establir, determinar el pas a pas de les activitats que realitzem en la nostra organització. Mostrant la identitat, característiques i el què fer d'un procés determinat.

Si una entitat té una certificació ISO9001, ja tindrà identificats i descrits els seus processos clau. Així i tot, caldrà revisar-los per analitzar la seva possible optimització, d'acord amb l'escenari de futur definit en l'estratègia de l'ES.

4.3 Eina "Digital Transformation Prioritisation Tool"

Permet a les ES disposar d'una eina per prioritzar els processos a transformar, i en el seu cas digitalitzar-los, en funció de diferents variables, com poden ser la dificultat de desenvolupar-lo amb èxit, el cost o el nivell d'impacte o de complexitat. La plantilla permet ser descarregada i adaptar-la al context de cada ES.

Nom del procés a digitalitzar	Valoració			
	Priorització	Cost	Complexitat	Risc
Projecte 1	Baixa	Alt	Alta	Alt
	Alta	Alt	Mitja	Alt
	Mitja	Alt	Mitja	Alt
	Baixa	Alt	Mitja	Alt
	Mitja	Baix	Mitja	Alt
	Mitja	Alt	Mitja	Mitjà
	Mitja	Alt	Mitja	Baix
	Mitja	Alt	Mitja	Alt
	Mitja	Alt	Mitja	Alt
	Mitja	Alt	Mitja	Alt
	Mitja	Alt	Mitja	Alt
	Mitja	Alt	Mitja	Alt

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ILGiyOzUxNztlSnnVTO701MrJvHHIbWpKhAK-NwYbnUY/edit?usp=sharing>

4.4 Qualitats dels Indicadors

Qualsevol característica que contribueix a la qualitat d'un producte o servei pot ser mesurada. Per aconseguir una determinada qualitat d'un producte o servei, o d'un procés,

¹⁰ https://labes-unizar.es/levantamiento-de-procesos-empresariales-guia-completa/?expand_articulo=1#C%C3%B3mo_hacer_un_levantamiento_de_procesos_paso_a_paso:_Gu%C3%ADa_pr%C3%A1ctica_y_efectiva

tan sols cal escollir els indicadors adequats, que considerem significatius, disposar d'un valor de referència per a cada un d'ells, i mantenir un seguiment adequat de l'evolució d'aquests indicadors.

Per tal que un **indicador sigui útil**, cal que compleixi uns criteris bàsics:

- **Objectiu.** La valoració de l'indicador ha de ser independent de l'observador. Cal poder assegurar que diferents observadors donin la mateixa valoració al mateix indicador per a un determinat producte o servei.
- **Clar.** El mètode per a l'avaluació de l'indicador, ha de ser clar i inequívoc.
- **Significatiu.** Ha d'existir una forta relació entre el valor corresponent a l'indicador i la característica de qualitat a la qual està associat.
- **Fàcil.** Realitzar la mesura, o avaluació, ha de ser fàcil i econòmic.

4.5 Template Quadre de Comandament

Aquesta eina és bàsica per a les ES per poder tenir una previsió sobre les accions a desenvolupar i fer un balanç del seu compliment.

	Any 1				Any 2			
	0-3 mesos	3-6 mesos	6-9 mesos	9-12 mesos	12-18 mesos	18-24 mesos		
Pla d'estratègia digital	Acció 1	Acció 2						
Procés 1			Acció 4					
Procés 2		Acció 3						
Procés 4								
Procés 5								
Procés 6								

https://drive.google.com/file/d/1X0nudUdoy9uYk_C7EKD_1J5jvVY62z10/view?usp=sharing