

INFORME

LA SITUACIÓN DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE EUSKADI ANTE EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

BERDINTASUN, JUSTIZIA
ETA GIZARTE POLITIKETAKO SAILA

DEPARTAMENTO DE IGUALDAD,
JUSTICIA Y POLÍTICAS SOCIALES

Índice

1. Introducción	5
2. Marco de referencia	6
2.1. Delimitación del objeto de estudio	6
2.2. Contextualización: el tercer sector en una sociedad y una economía cada vez más digitales	9
2.3. El concepto de transformación digital	12
2.3.1. Encuadrando las nuevas tecnologías	13
2.3.2. Conceptualizando la transformación digital	13
2.3.3. Enfoque de la investigación.....	14
3. Objetivos.....	16
4. Metodología y plan de trabajo	18
3.2.Consulta de fuentes documentales y en línea.....	19
3.2. Entrevistas en profundidad.....	21
3.3. Encuesta online a organizaciones del TSSE	21
3.4. Grupos de discusión con organizaciones del TSSE y otros agentes.....	24
3.5. Seminario con organizaciones del TSSE y otros agentes	25
5. Diagnóstico de situación del TSSE ante el reto de la transformación digital	26
5.1. Disponibilidad y niveles de uso de tecnologías digitales	26
5.1.1. Dispositivos tecnológicos	26
5.1.2. Conectividad	29
5.1.3. Uso de herramientas de comunicación e intercambio de información	32
Web corporativa	38
Redes Sociales.....	42
5.1.4. Uso de sistemas de gestión de la información.....	42
5.1.5. Seguridad y protección de datos	43
5.1.6. Tecnologías punteras	45

5.2. Aplicación en ámbitos y procesos de trabajo	46
5.2.1. Comunicación	48
5.2.2. Captación de fondos	52
5.2.3. Incidencia	54
5.2.4. Productos y servicios a personas destinatarias	56
5.2.5. Gestión interna	59
5.2.6. Colaboración entre organizaciones	62
5.3. Condicionantes	65
5.3.1. ¿Qué factores son determinantes en la incorporación de procesos de transformación digital en las organizaciones? ¿Qué elementos facilitan esa incorporación?	65
¿Qué agentes sociales pueden resultar clave para impulsar la transformación digital en el TSSE?	
¿Cómo pueden contribuir a ello?.....	79
5.3.2. ¿Qué dificultades u obstáculos se identifican para incorporar procesos de transformación digital en las organizaciones?	80
5.4. Principales conclusiones del diagnóstico	88
6. Elementos para reflexionar sobre la situación del TSSE ante el reto de la transformación digital	91
6.1. ¿Cómo se inician procesos de transformación digital en las organizaciones?	91
6.2. ¿Qué papel tiene la transformación digital en el TSSE? ¿Cuál es su relevancia?	93
6.3. ¿Cuáles son los beneficios y oportunidades que ofrecen los procesos de transformación digital? ...	95
6.4. ¿Y qué riesgos puede conllevar la transformación digital en el TSSE? ¿Qué cuestiones preocupan en torno a ella?	99
6.5. El covid-19 como espejo. ¿Qué ha reflejado la situación vivida a raíz de la pandemia?	104
6.6. ¿Qué papel puede tener la tecnología digital en el abordaje de retos sociales?	105
6.7.¿Qué debates hay que abordar en la adaptación del TSSE a una economía y una sociedad cada vez más digitales?	106
7. Retos y orientaciones	109
7.1. Síntesis de las orientaciones, retos y objetivos	110
7.2.Priorización de retos	114
7.3.Descripción de las orientaciones de mejora y los retos propuestos	115
Orientación 1. Apostar por las tecnologías sociales	115

Reto 1. Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para responder a los retos sociales.....	115
Reto 2. Identificar retos sociales abordables desde proyectos digitales.....	116
Reto 3. Apostar por el diseño social de las tecnologías.....	116
Reto 4. Abordar las brechas digitales (múltiples).....	117
Orientación 2. Mejorar las condiciones de las organizaciones del TSSE	118
Reto 5. Conocer la situación de las organizaciones y del TSSE en su conjunto ante el reto de la transformación digital.....	118
Reto 6. Incorporar la visión estratégica sobre transformación digital en las organizaciones	119
Reto 7. Incorporar planes o acciones de transformación digital en las organizaciones.....	119
Reto 8. Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para la actividad de las organizaciones.	121
Reto 9. Mejorar las competencias digitales de los distintos perfiles de personas de las organizaciones.	122
Reto 10. Afrontar las resistencias hacia la tecnología digital entre las personas de las organizaciones.	122
Reto 11. Generar conocimiento en las organizaciones a través de la sistematización de datos.	123
Reto 12. Incrementar los recursos para iniciar procesos de transformación digital en las organizaciones	123
Orientación 3. Promover la colaboración entre organizaciones y entre agentes sociales	124
Reto 13. Construir una red de conocimiento en el TSSE, que pueda constituirse como comunidad de aprendizaje.....	124
Reto 14. Desarrollar un posicionamiento como sector (a partir de la creación de la red).....	125
Reto 15. Generar un ecosistema de innovación multiagente.....	125
8. Bibliografía.....	127
9. Anexos	129
9.1. Guiones de las entrevistas en profundidad.....	129
9.2. Cuestionario	133
9.3. Descripción de la muestra	142
9.4. Guiones de los grupos de discusión.....	143
9.5. Guion del seminario	146

1. Introducción

Desde hace décadas, las tecnologías se han ido incorporando a muy diversas esferas de la vida, desde la economía o las instituciones públicas a la vida cotidiana, el ocio o las relaciones sociales. Dispositivos tecnológicos como ordenadores o smartphones han pasado a estar presentes en hogares, escuelas, empresas y hasta espacios públicos. Han proliferado programas informáticos, aplicaciones para teléfonos o tablets, redes sociales, compras online, banca online, etc. Internet es hoy ese espacio (virtual) en el que todo está al alcance de un click.

En una sociedad y una economía cada vez más digitales, que siguen avanzando en sus procesos de transformación digital, las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi (en adelante TSSE) no quedan al margen de esos procesos de progresiva incorporación de tecnologías digitales. Por su actividad, ya sea en la provisión de servicios o en la realización de incidencia social, por su misión orientada a la inclusión social de colectivos vulnerables o por su proximidad y relación con sus personas destinatarias, las organizaciones del TSSE son importantes elementos a tener en cuenta cuando se habla de sociedad digital.

Entender en qué situación están las organizaciones del TSSE, estudiando sus niveles de disponibilidad y uso de tecnologías digitales, las formas y ámbitos en que se están aplicando, las facilidades o dificultades que se están encontrando en el camino, las cuestiones que les preocupan y las oportunidades que visualizan en relación al reto de la transformación digital, cobra especial interés, entre otros, por dos motivos. Por un lado, porque las propias organizaciones del TSSE se ven y se verán ineludiblemente afectadas por este escenario de creciente digitalización de la economía y de la sociedad. Por otro lado, porque la proliferación de respuestas tecnológicas a problemas de diversa índole es un potencial que las propias organizaciones pueden aprovechar tanto para ser más eficientes como para mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas, familias, colectivos y comunidades destinatarias de sus servicios.

Desde este punto de vista, la tecnología puede ser un poderoso aliado para la transformación social, fin último de la labor que realizan las organizaciones del TSSE. Pero para ello será necesario que éstas asuman su importancia y la oportunidad que supone iniciar procesos de transformación digital.

La ausencia de un conocimiento preciso sobre la situación del TSSE ante el reto de la transformación digital hace necesaria la realización de un diagnóstico que arroje mayor luz sobre la misma. En este sentido, con este proyecto se busca avanzar en ese conocimiento, para entender no sólo el escenario actual sino también elementos más reflexivos en torno a la transformación digital, así como las líneas sobre las que se podría trabajar para que el TSSE avance en su respuesta ante este reto.

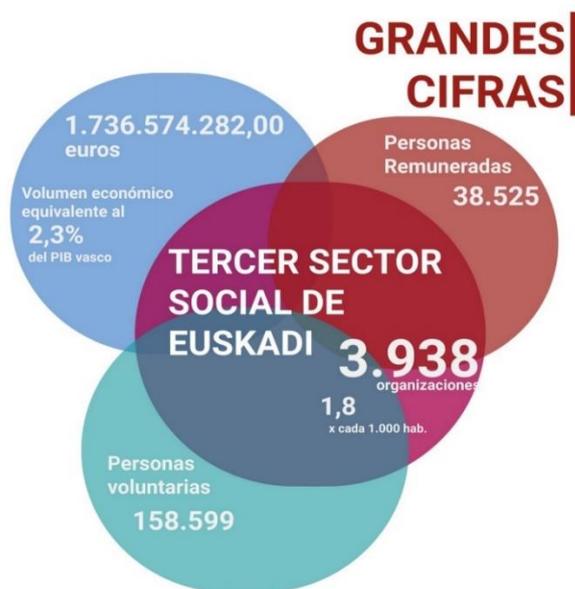
Este informe es, por lo tanto, un primer acercamiento para conocer la realidad del TSSE ante el reto de la transformación digital, y ofrece, por primera vez, información descriptiva, análisis y reflexión sobre la misma. Además, acompañan al informe otros productos complementarios, entre ellos, un sistema de indicadores creado a partir de los datos del diagnóstico de situación y una guía de información y recursos para impulsar procesos de transformación digital en el TSSE.

2. Marco de referencia

2.1. Delimitación del objeto de estudio

El objeto de estudio de este trabajo son las organizaciones que forman parte del Tercer Sector Social de Euskadi (TSSE). En concreto, se parte de la definición del Tercer Sector Social recogida en la Ley del Tercer Sector Social de Euskadi, que entiende que forman parte del mismo las organizaciones de iniciativa social, con sede y actividad en la Comunidad Autónoma del País Vasco, cuya finalidad principal es promover, a través de actividades de intervención social, la inclusión social, la cooperación al desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos de personas, familias, grupos, colectivos o comunidades que afrontan situaciones de vulnerabilidad o exclusión, desigualdad, desprotección, discapacidad o dependencia. Además, entiende por redes del tercer sector social de Euskadi las organizaciones, de segundo nivel y superiores, representativas de otras, así como las organizaciones de intervención directa del tercer sector social de Euskadi que sean representativas de un determinado colectivo, cuando no exista una red que lo represente en el territorio o ámbito geográfico de actuación de que se trate.

Según los datos del Barómetro 2019, el TSSE está formado aproximadamente por 3.938 organizaciones, lo que supone una tasa de 1,8 organizaciones por cada 1.000 habitantes de Euskadi¹. Estas organizaciones cuentan con aproximadamente 38.525 personas empleadas y canalizan la participación social de 158.599 personas voluntarias. En 2018 gestionaron un volumen económico de 1.736 millones de euros, equivalente al 2,3 del PIB vasco.



Fuente: Barómetro 2019 del TSSE

¹ De acuerdo con el informe Barómetro 2019 del TSSE, a fecha de octubre de 2019, la población de Euskadi era de 2.188.017 personas, la de Bizkaia 1.142.853, la de Gipuzkoa 717.197 y la de Araba de 327.967. Fuente: EUSTAT. Estadística municipal de habitantes.

Las organizaiones del TSSE se distribuyen por los tres territorios históricos de la siguientes manera: 2.246 organizaciones están en Bizkaia, 1.130 en Gipuzkoa y 562 en Araba.

ORGANIZACIONES ACTIVAS EN 2019 SEGÚN TERRITORIO HISTÓRICO. ABSOLUTOS, %, RATIO SOBRE POBLACIÓN, VOLUMEN DE PERSONAS REMUNERADAS, VOLUMEN DE PERSONAS VOLUNTARIAS Y RATIO SOBRE PIB²

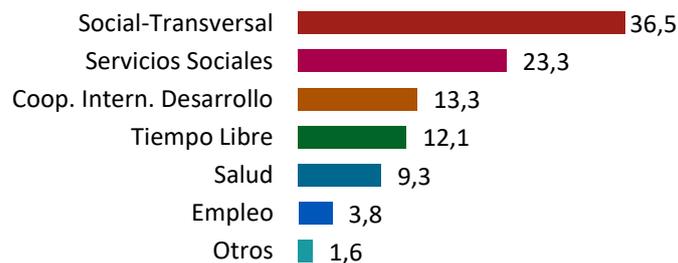


Fuente: Barómetro 2019 del TSSE

El TSSE está compuesto por organizaciones heterogéneas en cuanto a su ámbito de actuación, la contingencia atendida, la presencia de personal remunerado en los equipos de trabajo o el tamaño (en términos de volumen de ingresos económicos).

Los ámbitos de actuación que aglutinan un mayor número de entidades son el social transversal y el de servicios sociales. La actividad principal del 36,5% de las organizaciones se relaciona con la promoción de derechos de las personas mayores, inmigrantes, mujeres, etc. Otro 23,3% de las organizaciones tiene una actividad relacionada con la provisión de servicios sociales.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN ÁMBITO DE ACTUACIÓN. (%)

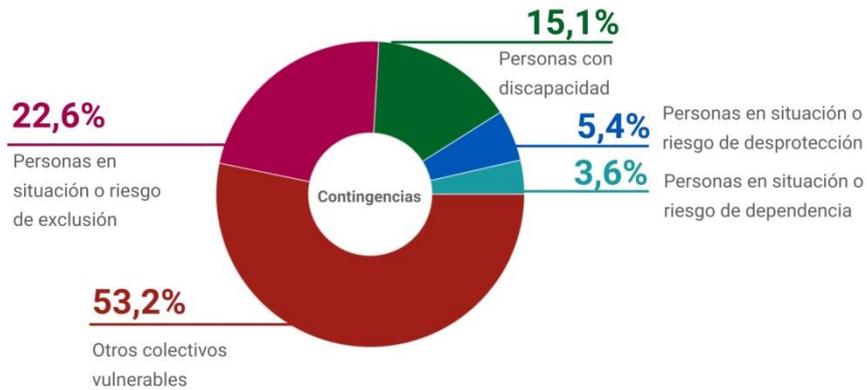


Fuente: Barómetro 2019 del TSSE

² De acuerdo con el informe Barómetro 2019 del TSSE, el porcentaje sobre el PIB que representa el volumen económico gestionado está calculado sobre el PIB de cada uno de los Territorios Históricos y a precios corrientes del año 2018. Asimismo, la tasa de organizaciones por cada 1.000 habitantes está calculada en base a la población de cada Territorio Histórico.

En relación a la contingencia atendida por las organizaciones, los datos del Barómetro 2019 muestran que el 22,6% de organizaciones del TSSE atiende a personas en situación o riesgo de exclusión, un 15,1% a personas con discapacidad, un 5,4% a personas en situación de desprotección y un 3,6% a personas en situación o riesgo de dependencia. La actividad del resto, más de la mitad de las organizaciones, tiene como destinatarias principales a personas que enfrentan otras situaciones de vulnerabilidad o desigualdad, etc.

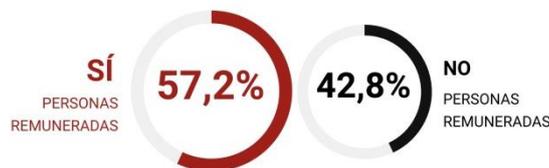
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN CONTINGENCIA ATENDIDA. (%)



Fuente: Barómetro 2019 del TSSE

El 57,2% de las organizaciones cuenta con personas remuneradas en sus equipos de trabajo, mientras que en el resto no hay personal remunerado.

ORGANIZACIONES QUE SI TIENEN PERSONAS REMUNERADAS EN SUS EQUIPOS DE TRABAJO (%)



Fuente: Barómetro 2019 del TSSE

El 80% de las organizaciones del TSSE son organizaciones de pequeño o mediano tamaño, con un volumen de ingresos inferior a 300.000€. De hecho, el volumen económico gestionado por la mitad de las organizaciones se sitúa por debajo de los 49.386,8€. Como se observa, en el TSSE conviven organizaciones que manejan un volumen económico muy distinto. Un 7,6% de las organizaciones gestiona presupuestos por encima del millón y medio de euros mientras que los ingresos de un 31,7% de las entidades del sector no llegan a los 12.000€.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS EN 2018. (%)



Fuente: Barómetro 2019 del TSSE

2.2. Contextualización: el tercer sector en una sociedad y una economía cada vez más digitales

Cada vez más, las tecnologías digitales ocupan espacios centrales de la actividad social y económica. Los cambios que se han producido en términos de conectividad, comunicación o intercambio de información por la progresiva incorporación y uso de tecnologías digitales en distintas esferas dibujan una sociedad y una economía cada vez más digitales.

Son numerosos y variados los estudios y reflexiones sobre la sociedad digital y las distintas vertientes y consecuencias que dibuja la incorporación de las tecnologías digitales en la educación, la participación o el comercio, por nombrar solo algunos. Se han hecho esfuerzos por elaborar propuestas teóricas y aplicadas que permitan, a partir de conceptos o indicadores, arrojar mayor conocimiento en ese sentido. Entre estos últimos, cabe mencionar a nivel de Euskadi, por ejemplo, el estudio *Economía y Sociedad Digitales del País Vasco. DESI 2019*³.

En el contexto europeo, se proponen modelos para entender el potencial de las tecnologías digitales y el avance de estas entre los países europeos, construyendo índices a partir de indicadores de apertura a la adopción de tecnologías disruptivas, de competencias digitales y de otros indicadores sociales, y clasificando a los países en los arquetipos *front-runners*, *middle adopters* y *catch-up*⁴. Las matrices o índices de madurez

³ Zubillaga, A.; Peletier, C. (2020). *Economía y Sociedad Digitales del País Vasco. DESI 2019*. Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad, Fundación Deusto. Disponible en: <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/200003-DESI-2019-castellano.pdf>

⁴ En el informe de la European Commission DG. Communications Networks, Content & Technology (2020), *Shaping the Digital Transformation in Europe*, se utiliza dicho modelo a partir de la propuesta del McKinsey Global Institute. El informe está disponible en: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020_en_4.pdf

digital también se han utilizado, especialmente en el ámbito empresarial, para, a partir de indicadores, “medir” el nivel de desarrollo de transformación digital en organizaciones⁵.

Ante un panorama económico y social cada vez más digitalizados, los países están desarrollando políticas públicas para impulsar y regular la transformación digital. Así, dentro del marco de la Unión Europea, la Agenda Digital para Europa 2020 se fundamenta en 7 pilares, entre los que están la creación de un Mercado Único Digital, el acceso a internet rápido y ultrarrápido o la mejora de la alfabetización, competencias e inclusión digital. La propia Agenda incluye un enfoque social al determinar que “la tecnología y la explotación de la información nos ayudará a afrontar los retos que tiene planteados la sociedad, tales como el cambio climático y el envejecimiento de la población”. El despliegue de las acciones incluidas en la Agenda se lleva a cabo en los diferentes Estados y regiones europeas, tal como sucede en Euskadi, cuya Agenda Digital incluye entre sus retos la mejora de las competencias digitales de la ciudadanía.

Recientemente, la Comisión Europea ha lanzado una nueva estrategia, *Shaping Europe's Digital Future*, para afrontar el reto de tener un rol activo en la transformación digital. Además, en el fondo de recuperación Next Generation EU⁶, la transformación digital es uno de los dos principales retos de gran escala identificados para la Europa de las post-pandemia porque puede constituir un motor de recuperación y crecimiento.

Asimismo, y desde una perspectiva más global, las tecnologías y las innovaciones producidas en este campo son factores clave para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Aspecto que también viene recogido entre las diferentes metas, compromisos y planes incluidos en la Agenda Euskadi Basque Country 2030, la adaptación a escala local de los ODS de Naciones Unidas.

En este escenario, el potencial de la tecnología y la necesidad de avanzar en su incorporación al Tercer Sector Social es algo que se viene manifestando en los últimos años. En un contexto social y económico digitalizado, las organizaciones, como otros agentes sociales, se ven interpelados por la importancia creciente de la incorporación y uso de tecnologías digitales.

En las orientaciones incluidas en el Libro Blanco del TSSE 2015⁷, se mencionaba la necesidad de aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación (y, en particular, las redes sociales) para llegar a más personas, de forma más rápida y sencilla, superando las barreras físicas, sociales y geográficas, y para promover nuevas formas de movilización social, de participación en las organizaciones, de captación de recursos económicos (crowdfunding...), etc. También se insistía en la importancia de ofrecer apoyo económico, formación y otras medidas que faciliten que las entidades (especialmente las pequeñas y medianas) incorporen dichas tecnologías como instrumento clave para el trabajo diario y como herramienta de atención a las personas. Estas orientaciones apuntaban ya dos aspectos clave: las oportunidades de mejora que ofrecen las tecnologías a las organizaciones en diversos ámbitos y la necesidad de apoyo para su incorporación.

⁵ Al respecto pueden consultarse informes como el de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>

⁶ Más información en: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es#nextgenerationeu

⁷ Canto, A., López-Aróstegui, R. y Romeo, Z. (2015). *Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi*. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Recuperado de: http://www.3sbizkaia.org/wp-content/uploads/1823_1_LibroBlancoTSSEuskadi2015.pdf

Los datos del Libro Blanco del TSSE 2015 también indicaban que las herramientas de información y comunicación no estaban siendo suficientemente aprovechadas por las organizaciones para estar en contacto con otras organizaciones o con la ciudadanía, para realizar incidencia social o para conseguir una presencia online amplia como agentes sociales. Asimismo, se señalaba la existencia de una brecha digital que afectaba a grupos de interés fundamentales de las organizaciones (personas destinatarias, familias, etc.).

Desde la publicación del Libro Blanco hasta el presente, se ha venido hablando reiteradamente desde distintos ámbitos de la necesidad de avanzar en la transformación digital de las organizaciones sociales. Sin embargo, se constata la necesidad de contar con datos sobre la situación del TSSE ante este reto.

En el ámbito estatal, el informe de 2020 publicado por la Plataforma de ONG de Acción Social⁸ mostraba datos del uso de tecnologías de la información y comunicación que indicaban una tendencia creciente de uso de esas herramientas así como una implantación de las mismas razonablemente desarrollada. Sin embargo, también señalaba que no es posible afirmar con rotundidad que el sector esté plenamente integrado en la transformación digital.

En el estudio realizado por ESADE y PwC sobre la transformación digital en las ONG⁹, arroja información más detallada y señala abiertamente que sólo el 8% de las organizaciones del Tercer Sector disponen de una estrategia digital, mientras que la gran mayoría (77%) disponen de iniciativas aisladas en este sentido o de líneas de trabajo específicos pero incluidas en estrategias más amplias. El informe concluye que las entidades no lucrativas se encuentran en la etapa de despegue en el ámbito digital.

Por otra lado, el estudio realizado por la ISDIGITAL Foundation¹⁰ concluye afirmando, entre otras cuestiones, que las organizaciones del Tercer Sector no han adoptado una cultura digital, o que la resistencia al cambio es uno de los mayores frenos percibidos y declarados que impiden que se desarrolle correctamente la transformación digital.

Asimismo, en un plano autonómico, un informe elaborado en 2017 por la Taula d'Entitats del Tercer Sector de Catalunya¹¹ subrayaba, entre las diferentes conclusiones, que la tecnología se percibe de forma unánime como una oportunidad de mejora para el sector.

Es destacable que durante los últimos meses, y especialmente, a raíz de la pandemia, la transformación digital ha pasado a recibir mayor atención, a estar en el centro de muchas reflexiones y han proliferado estudios que han puesto el foco en distintos aspectos relacionados con las tecnologías digitales y su incorporación en las

⁸ POAS (2020). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social. Disponible en: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1583424466_informe-poas-completo.pdf

⁹ Caralt, E.; Carreras, I. y Sureda, M. (2017). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>

¹⁰ ISDIGITAL Foundation (2019). *Barómetro del Tercer Sector*. Disponible en: <https://www.isdifoundation.org/wp-content/uploads/2019/10/barometro-tercer-sector-por-fundacion-isdi-y-fundacion-botin.pdf>

¹¹ DEP Institute (2017). *Les necessitats de les entitats del Tercer Sector Social de Catalunya en tecnologia mòbil, digitalització i TIC*. Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Disponible en: http://www.tercersector.cat/sites/www.tercersector.cat/files/informe_final_necessitats_tic.pdf

organizaciones. También han proliferado propuestas formativas, recursos y espacios de reflexión sobre la transformación digital en organizaciones del tercer sector¹².

Entre los estudios, cabe mencionar el publicado en 2021 por la POAS, *Brecha digital social y defensa de los derechos humanos*¹³, en el que, a partir de datos cuantitativos, realiza un repaso sobre diferentes brechas digitales y su relación con la brecha social. Asimismo, La Fundación Tomillo, también en 2021, ha publicado el estudio *Voluntic. Estudio sobre el impacto del uso de las TIC en la acción voluntaria*¹⁴ para estudiar los beneficios e impacto que está teniendo el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la acción voluntaria, en concreto en los programas de voluntariado y sobre los agentes que intervienen (personas destinatarias, voluntarias, organizaciones...). Este estudio apunta que dichas tecnologías han propiciado una evolución en la esencia del voluntariado y, por otro lado, señala algunos elementos (falta de competencias, falta de infraestructuras, tipo de actividad...) que están configurando la falta de madurez digital del sector voluntario en su conjunto.

2.3. El concepto de transformación digital

El concepto clave sobre el que gira este diagnóstico es el de transformación digital. No existe una definición unánimemente reconocida de lo que es y de lo que implica este fenómeno en profundidad. No obstante, diferentes autores y expertos coinciden en señalar que la transformación digital de una organización no puede ser meramente la informatización de los procesos de trabajo o la incorporación de ciertas herramientas tecnológicas, es decir, no se trata de hacer lo mismo y de la misma manera haciendo uso de los diferentes recursos tecnológicos disponibles.

Por el contrario, como subraya Sergio Canellas “la transformación digital es el proceso de reinención en una entidad del Tercer Sector a través de la utilización de tecnología digital para mejorar su desempeño y eficiencia en todos sus procesos”¹⁵. Así, tal proceso implicaría para una organización una nueva forma de relacionarse “con todas las partes interesadas, los usuarios, los financiadores públicos y privados, los proveedores, los trabajadores, los voluntarios, los órganos de gobierno etc.”. Supone, pues, un cambio de visión de la organización, pero también de su cultura y su entramado organizativo, que pasa por la elaboración de una estrategia que asuma, ponga en valor y proyecte la oportunidad que las tecnologías ofrecen para cumplir eficazmente su misión, pero sin olvidar que la tecnología es tan solo el medio, o uno de los medios, que tiene toda organización al alcance para intentar cumplir con sus objetivos.

¹² Algunas de ellas han sido la formación ofrecida por la Fundación Esplai o los recursos que POAS tiene disponibles en su web.

¹³ POAS (2021). *Brecha digital social y defensa de derecho humanos*. Madrid: POAS. Disponible en: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1614239950_brecha-digital-y-defensa-de-los-derechos-humanos-analisis-cuantitativo.pdf

¹⁴ Fundación Tomillo (2021). *Voluntic. Estudio sobre el impacto del uso de las TIC en la acción voluntaria*. Disponible en: https://tomillo.org/wp-content/uploads/2021/02/VOLUNTIC_Estudio-sobre-el-impacto-del-uso-de-las-TIC-en-la-accion-voluntaria_Fundacion-Tomillo-1-1.pdf

¹⁵ Canellas, S. (7 de noviembre de 2017). 8 Beneficios De La Transformación Digital En El III Sector [Post de blog]. Recuperado de: <http://www.sergiocanellas.com/transformacion-digital/8-beneficios-de-la-transformacion-digital-tercer-sector/>.

Al no existir una definición unánimemente reconocida de lo que es y de lo que implica la transformación digital en profundidad, para este proyecto se intentará adaptar el concepto teniendo en cuenta la identidad y peculiaridades del sector y contrastando con las organizaciones la definición para lograr un concepto lo más ajustado posible a su realidad.

2.3.1. Encuadrando las nuevas tecnologías

Desde hace décadas, existe un gran interés social por comprender las implicaciones y potencialidades del uso de las tecnologías en los diversos ámbitos de la vida social, desde el más relacional, hasta el más institucional. La *domesticación tecnológica*, es decir, la incorporación y apropiación de nuevas tecnologías en distintas esferas de la vida, no ha estado exenta de debate en torno a sus consecuencias pero también en torno a las oportunidades que abre.

Comúnmente se entiende que la tecnología está transformando las relaciones sociales, la economía y muchas áreas de la vida pública y privada. Los debates suscitados en torno a esas transformaciones y cambios muchas veces entrañan visiones *pro* y *anti*, entre posiciones que sólo subrayan las bondades de las tecnologías y posiciones que sólo identifican sus peligros. Este tipo de discursos muchas veces implican un determinismo tecnológico que conceptualiza las tecnologías como algo neutro más que como resultado de la interacción de fuerzas sociales, económicas y políticas complejas. Así, la tecnología tendría unos efectos independientemente de las formas en que es utilizada y de los contextos sociales y procesos en los que se adentra. La postura opuesta también entraña peligros, ya que entiende que la tecnología es completamente moldeada por las relaciones sociales existentes, de forma que no tiene cualidades inherentes y está libre de valores. Esta postura ignora que las tecnologías tienen potencialidades inherentes ya que es más fácil utilizarla para unas finalidades que para otras, tal y como señala Buckingham (2008).

Superar visiones deterministas lleva a pensar en propuestas más dialécticas en las que la tecnología es tanto moldeadora socialmente como moldeada socialmente. Esta aproximación va más allá de entender la tecnología como causa del cambio social: la tecnología, las herramientas digitales, no producen cambio social por sí mismas. Es la forma en que pueden ser utilizadas lo que define su potencialidad para el cambio y la transformación social.

Tal y como Livingstone (2007) señala, como fenómeno social significativo, las nuevas tecnologías no están predeterminadas, sino que sus significados dependen de la complejidad y la contingencia de las formas en que son insertadas en los contextos y prácticas de uso.

2.3.2. Conceptualizando la transformación digital

El concepto de transformación digital proviene del ámbito organizacional y ha sido ampliamente aplicado a la esfera empresarial. Como se apuntaba, diferentes autores y expertos coinciden en señalar que la transformación digital de una organización no puede ser meramente la informatización de los procesos de trabajo o la incorporación de ciertas herramientas tecnológicas.

La transformación digital supone un cambio asociado a las tecnologías digitales que, más allá de la incorporación de tecnología, se relaciona con el uso que se hace de la tecnología: cómo se utiliza, cómo se

incorpora, cómo se aplica. En este sentido, tiene que ver con la cultura organizacional y supone cambios en la misma y en la estructura de la organización a partir de la puesta en valor y proyección de las oportunidades que las tecnologías ofrecen para llevar a cabo la misión.

Lejos de enmarcar la transformación digital en un contexto puramente económico dominado por lógicas de competitividad, parece más oportuno entender la transformación digital como una oportunidad, un reto que las organizaciones del TSSE tienen ante sí y que les permite explorar diferentes oportunidades en la manera de desarrollar su actividad, de utilizar herramientas digitales de comunicación o de gestión, de relacionarse con sus grupos de interés, etc. Les permite también formar parte, como agente social relevante, del devenir que la sociedad en su conjunto está experimentando en términos de digitalización.

Elaborar una definición precisa de transformación digital, en este caso para el TSSE, implica una dificultad conceptual: la transformación digital puede ser entendida como un proceso (con múltiples niveles y recorridos) y como un resultado.

Como proceso, **la transformación digital permite entender la progresiva incorporación de tecnologías digitales y usos en torno a las mismas como un proceso de cambio o transformación en la organización hacia un horizonte que podría denominarse de *madurez digital***. Este proceso conlleva una progresiva incorporación e institucionalización de esas tecnologías digitales y usos en torno a ellas, hasta instaurarlas como habituales, incluso convertirlas en “dadas por hecho” (*taken for granted*, tal y como propone Ling, 2012), estructurales en la cultura organizacional. En este sentido, Colyvas y Powell (2006) señalan que un indicador clave del “dar por hecho” es el la dimensión en la que las prácticas se encajan en las rutinas organizacionales y se convierten en incuestionables¹⁶.

Como resultado, la transformación digital apunta a la instauración de una cultura organizacional digital, en la que tecnologías digitales y sus usos están completamente insertas en la estructura organizacional, incorporadas en las estrategias que la organización despliega en sus diferentes actividades y servicios.

2.3.3. Enfoque de la investigación

Para el propósito de esta investigación, parece más acertado pensar la transformación digital en términos **procesuales** para encuadrar la realidad de las organizaciones del TSSE en un continuo de incorporación de tecnologías digitales y uso de las mismas a ámbitos y procesos de trabajo de las organizaciones hasta encajarlas o institucionalizarlas, y generar con ello nuevas formas de hacer.

Se trata de una aproximación a la transformación digital como **evolución digital**¹⁷. No se trata de algo que genera ruptura o un cambio de estado, sino de un proceso con diferentes niveles (en términos de incorporación y uso de tecnologías en las organizaciones, en términos de competencias y habilidades, etc.), con diferentes herramientas (tecnologías cotidianas, programas y aplicaciones específicos, tecnologías punteras...) y con diferentes desarrollos (hacia servicios y productos, hacia la comunicación, hacia gestión...).

¹⁶ En inglés, dice explícitamente “a key metric of taken-for-grantedness is the extent to which practices become embedded in organizational routines and become largely unquestioned” (Colyvas and Powell, 2006).

¹⁷ Este es el planteamiento también de M4Social, proyecto de la Taula de Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya para liderar la transformación digital de las entidades del sector social, así como incidir en la generación de un ecosistema de innovación en el ámbito social.

Además, conceptualizar la transformación digital como proceso permite entenderla no como una constante, sino como una cuestión que evoluciona o cambia con el tiempo (*se transforma*).

Este enfoque sirve para entender que existen distintas velocidades en la adopción de tecnologías digitales y distintos recorridos en el proceso de transformación digital. Esto cobra una especial relevancia cuando estudiamos el TSSE, sabiendo que la diversidad de organizaciones en términos de ámbito de actuación, colectivos al que se dirige la actividad, volumen de ingresos o composición de los equipos de trabajo es una de sus señas de identidad.

Asimismo, pensar la transformación digital como evolución evita entenderla como ruptura o elemento disruptivo que impacta en las organizaciones del TSSE y lo conecta con procesos de cambio en las formas de hacer de la organización, y, en este sentido, con la **innovación social**. No se trata de realizar la misma actividad con una herramienta distinta, sino de cambiar el proceso al repensar la actividad desde otra lógica (la que posibilitan las tecnologías digitales) y de generar valor (para las personas destinatarias o para la organización) con ello.

En el caso de las organizaciones del TSSE, la transformación digital no constituye un fin en sí misma, si no que conecta con la **transformación y el cambio social**, inherentes a la identidad y actividad del TSSE. Ello implica que la transformación digital en el tercer sector no puede estar exenta de **valores**. Entendida así, la transformación digital puede permitir a las organizaciones innovar socialmente con el apoyo de tecnologías digitales.

De no incorporar la potencialidad para la transformación social y para la innovación social, la transformación digital puede convertirse en una agregación externa de herramientas que no conectan con la misión y actividad de las organizaciones, y, en tales casos, acaba por imponerse la tiranía de lo digital. En el TSSE, lo digital tiene que estar al servicio de un fin mayor: la transformación social.

Para que haya una transformación digital tiene que haber una reflexión o comprensión de los procesos internos y externos de las organizaciones, y entender a partir de ahí de qué manera la tecnología puede ser útil para responder a la misión y actividad de la organización, para responder mejor a las necesidades de las personas destinatarias, para ser más eficientes o para generar más impacto.

3. Objetivos

Con este informe se persigue ampliar el conocimiento sobre la realidad de las organizaciones y redes del Tercer Sector Social de Euskadi ante el reto de la transformación digital con el fin de, en base al conocimiento real de la situación, orientar futuras actuaciones que permitan ofrecer respuestas de carácter tecnológico a problemas y retos sociales y mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones del TSSE.

Más concretamente, se pretende lograr los siguientes **objetivos generales**:



Recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre las características de los procesos de innovación tecnológica y transformación digital, así como los intereses, necesidades, prioridades, dificultades, expectativas y demandas de las organizaciones del TSSE en relación a esta cuestión.



Recabar datos en relación con las principales experiencias, recursos y actuaciones públicas y privadas dirigidas al desarrollo de tecnologías y procesos de innovación con fines sociales (información descriptiva y valorativa) en el marco de las organizaciones.



Identificar orientaciones útiles para el diseño de políticas, actuaciones y recursos que fomenten y favorezcan la transformación digital del TSSE.



Sentar las bases para la generación de un ecosistema de innovación digital que permita la interlocución entre el TSSE y distintos agentes y la transferencia de conocimientos y experiencias significativas.

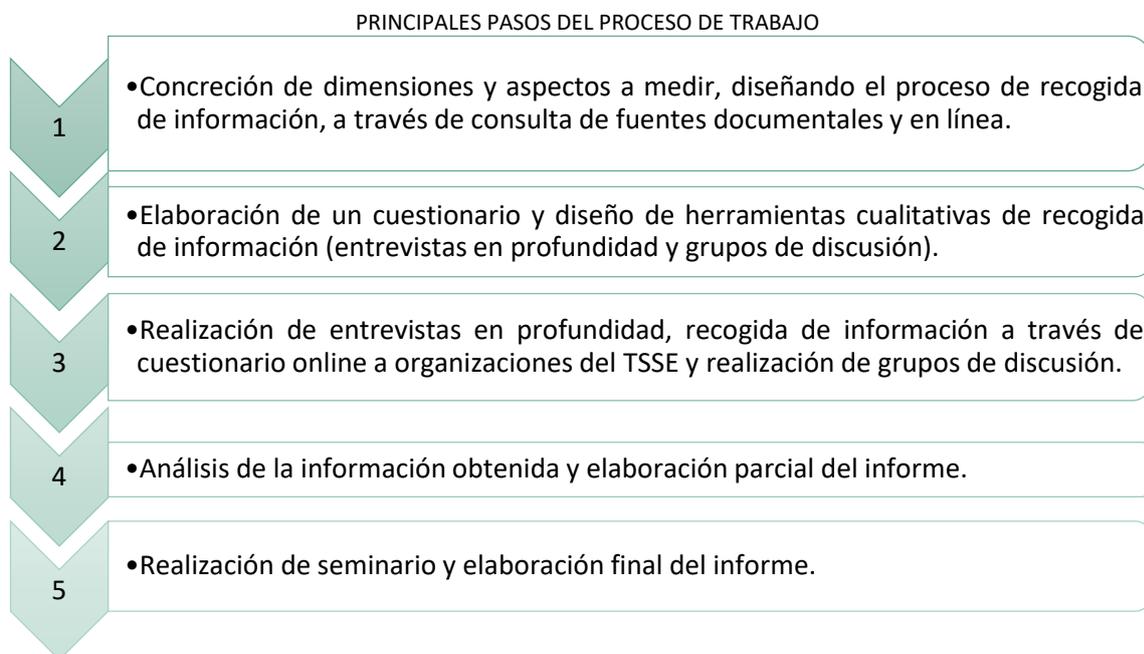
Estos objetivos generales pueden desglosarse en los siguientes **objetivos específicos**:

1. **Conocer el grado de incorporación de diferentes tipos de tecnologías en los procesos de gestión e intervención de las propias organizaciones del TSSE.** ¿En qué ámbitos de la organización (gestión, intervención u otros) se ha avanzado en la incorporación de tecnologías y en cuáles no? ¿En qué ámbitos se está proyectando incorporarla (estrategia)?, etc.
2. **Identificar el potencial que la tecnología puede tener para las organizaciones del TSSE.** ¿En qué ámbitos y aspectos de la organización los procesos de innovación e implantación tecnológica pueden resultar claves para lograr con mayor eficacia y eficiencia sus fines y objetivos? ¿Qué nivel de reflexión tienen las organizaciones sobre esta cuestión?, etc.

3. **Identificar los elementos internos y externos de las organizaciones del TSSE que favorecen u obstaculizan el desarrollo de procesos de transformación digital.** ¿Cuáles son los retos y necesidades (sociales, organizativos, de sector) más acuciantes y en qué medida y cómo la tecnología puede resultar clave para darles respuesta? ¿Qué retos y oportunidades plantea y qué beneficios pueden obtener las organizaciones del TSSE al incorporar la tecnología en los procesos de gestión e intervención? ¿Qué dificultades están encontrando para ello y qué elementos la están favoreciendo?, etc.
4. **Evaluar los riesgos implicados en la incorporación de la tecnología a los procesos de gestión e intervención de las organizaciones del TSSE.** ¿Qué impacto tiene en términos sociales el proceso de digitalización en el que estamos inmersos? ¿Qué riesgos implica la transformación digital y qué impacto puede tener en las organizaciones del TSSE? ¿Cómo afrontarlos? ¿Qué posición debe tener el TSSE ante ellos?, etc.
5. **Establecer orientaciones estratégicas y propuestas de actuación para promover procesos de TD en el TSSE.** ¿Cuáles son las prioridades y las expectativas del TSSE con respecto a la TD? ¿Cómo afrontar los elementos que obstaculizan y favorecen el desarrollo de procesos de transformación digital? ¿Qué objetivos de mejora tecnológica pueden establecerse como sector? ¿Qué actuaciones deberían promoverse para favorecer los procesos de TD en el TSSE?, etc.
6. **Generar conexiones entre organizaciones del TSSE y agentes públicos y privados involucrados en los procesos de innovación tecnológica con fines sociales.** ¿Quiénes son esos agentes? ¿En qué de investigación y desarrollo están trabajando? ¿Qué posibilidades de generación de sinergias pueden existir entre estos agentes y las organizaciones del TSSE? ¿Qué espacios de colaboración y de transferencia de conocimiento existen en nuestra comunidad?, etc.
7. **Visibilizar y poner en valor los procesos de innovación tecnológica realizados por las organizaciones del TSSE y la contribución de diferentes agentes públicos y privados en tales procesos.** ¿Qué organizaciones del TSSE destacan por su apuesta y sus logros en la incorporación de la tecnología para dar respuesta a diferentes problemas sociales? ¿Qué papel juegan actualmente y podrían jugar los diferentes agentes (centros de investigación, proveedores tecnológicos, administraciones públicas, etc.) en los procesos de TD de las organizaciones del TSSE?, etc.
8. **Compartir el conocimiento generado por el TSSE y otros agentes para dar respuestas tecnológicas a diferentes retos organizativos y sociales.** ¿Qué experiencias del TSSE en este sentido pueden ser significativas en la CAPV y en otros territorios? ¿Quiénes son sus protagonistas? ¿Qué desarrollos tecnológicos concretos han llevado a cabo?, etc.

4. Metodología y plan de trabajo

El proceso de trabajo de este informe se ha desplegado en **5 pasos**.



El estudio se sustenta sobre una metodología mixta que combina la recogida de información cuantitativa y cualitativa, a través de diferentes herramientas, a saber: cuestionario, grupos de discusión y entrevistas. A continuación, se muestra una ficha técnica que, de forma sintética, recoge la puesta en marcha de dichas herramientas de recogida de información:

TABLA: FICHA TÉCNICA

Herramientas	Fechas	Participantes
Entrevistas online	Entre el 25 junio y el 7 de julio de 2020	5 organizaciones del TSSE y 2 personas expertas.
Cuestionario online	Entre el 30 de septiembre y el 30 de octubre de 2020	201 organizaciones del TSSE
4 Grupos de discusión online	Entre el 26 de noviembre de 2020 y el 15 de enero de 2021	12 organizaciones del TSSE 3 representantes de Administraciones Públicas 2 proveedores tecnológicos 2 consultoras tecnológicas 3 centros tecnológicos 8 personas destinatarias de organizaciones del TSSE

En este informe se ha apostado por un enfoque metodológico que combina técnicas cuantitativas y cualitativas de recogida y análisis de información con el objeto de obtener una visión de la realidad lo más completa posible.

3.2. Consulta de fuentes documentales y en línea

En el proceso de trabajo se ha recabado información de dos tipos:

- a. Sobre **el objeto del diagnóstico**: qué se entiende por transformación digital, qué tipos de TD existen, qué tecnologías se están desarrollando para responder a los retos sociales y qué aplicabilidad tienen en el TSS, de qué datos sobre TD en el TSSE disponemos, qué oportunidades, beneficios, retos, etc., para el tercer sector se han identificado en este ámbito, etc. Se ha realizado una revisión bibliográfica (literatura científica publicada, informes e investigaciones sobre la cuestión) que no está restringida a la realidad de la CAPV.
- b. Sobre **experiencias significativas y agentes y recursos clave**¹⁸ en el ámbito de la TD y la innovación tecnológica en el TSS.

A fin de acotar las experiencias, se han recopilado aquellas que cumplen total o parcialmente con los siguientes criterios:

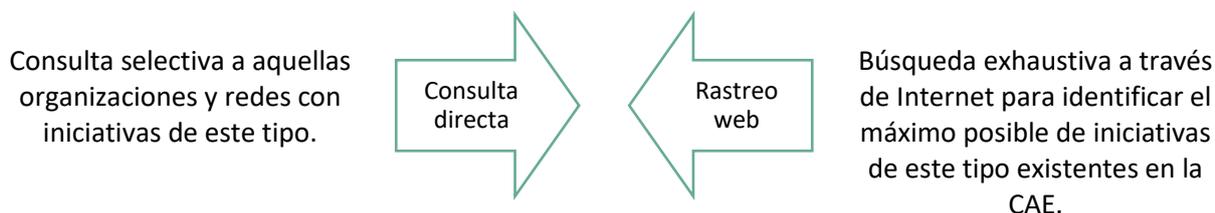
- Que se circunscriban a la CAE.
- Que tengan o se prevé que puedan tener un impacto altamente positivo en las organizaciones, sus personas destinatarias y sus familias, o que sean altamente replicables (por el bajo coste de las tecnologías utilizadas o de sus desarrollos, por su capacidad de ejecutarse en entornos tecnológicos altamente extendidos, etc.).
- Que estén impulsadas o apoyadas mediante diferentes modalidades (financiación, colaboración, promoción, etc.) por otras organizaciones ajenas al tercer sector social, tanto públicas como privadas (centros de investigación, empresas, etc.).
- Que tengan o hayan tenido cierta continuidad desde su desarrollo e implantación o que se prevea continuar desarrollándolas, en la misma o en diferentes formas, en los próximos años.

En el caso de la identificación de agentes clave, se ha atendido a la siguiente clasificación, circunscrita a agentes de la CAE:

¹⁸ Esa información está accesible en el documento "Guía de información y recursos para impulsar procesos de transformación digital en el Tercer Sector Social".

<p>Organizaciones y redes del TSSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de organizaciones y redes que han desarrollado procesos de TD o estén proyectando hacerlo. También, representantes de organizaciones y redes que quieran iniciar una reflexión en torno a esta cuestión. Principalmente, personas con responsabilidades en la orientación estratégica, la gestión y la innovación.
<p>Personas destinatarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personas destinatarias de los servicios y programas de las organizaciones del TSSE. Se trata de potenciales personas beneficiarias y usuarias de la incorporación de las tecnologías en los procesos de intervención y en la mejora de su autonomía y calidad de vida.
<p>Administraciones públicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones públicas: representantes del Gobierno Vasco u otras instituciones públicas del ámbito de la innovación. Representantes de la administración foral y local.
<p>Centros de investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clústeres y centros de investigación, desarrollo e innovación integrados en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como otras empresas desarrolladoras de tecnologías de aplicación social. Universidades, institutos y fundaciones universitarias públicas y privadas dedicadas a la investigación en el ámbito social y tecnológico.
<p>Proveedores tecnológicos y empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores tecnológicos y empresas y fundaciones empresariales de carácter tecnológico con programas de apoyo a o colaboración con organizaciones no lucrativas.
<p>Agentes promotores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes promotores del desarrollo tecnológico como respuesta a retos sociales y expertos en desarrollo tecnológico en el tercer sector social.
<p>Personas expertas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personas expertas en el ámbito de la consultoría tecnológica, especialmente de la tecnología social.

Para esta identificación, clasificación y registro de experiencias significativas, recursos y agentes clave se han combinado distintas variantes de dos técnicas de recogida de información: consulta directa y rastreo web.



3.2. Entrevistas en profundidad

Las organizaciones y redes del TSSE, así como otros agentes involucrados en la promoción, impulso, investigación o desarrollo en el ámbito de la innovación tecnológica y la transformación digital del TSS, resultan informantes clave para identificar y delimitar las cuestiones clave en relación a la cuestión.

Se han realizado 7 entrevistas en profundidad a dos perfiles diferentes de agentes:

- Organizaciones del Tercer Sector con amplia experiencia en procesos de transformación digital. Se ha entrevistado a personas con responsabilidad en la estrategia y dirección de la organización o en el desarrollo de respuestas de carácter tecnológico.
- Personas expertas en el ámbito de la consultoría tecnológica con organizaciones del Tercer Sector Social.

Las entrevistas, realizadas entre el 25 de junio y el 7 de julio de 2020 en formato online, han servido para recabar información sobre el papel de la transformación digital en el TSSE, las características de los procesos de innovación y transformación digital, los factores determinantes en el desarrollo de procesos de transformación digital, los retos sociales a los que la tecnología digital puede contribuir y otras reflexiones en torno al reto de la transformación digital en el TSSE (ver Anexo para consultar el guión completo de las entrevistas en profundidad).

Por otra parte, las entrevistas también han servido para discutir y matizar el concepto de transformación digital, y para ampliar el mapa de experiencias, agentes y recursos clave y obtener datos e informaciones complementarias.

3.3. Encuesta online a organizaciones del TSSE

A través de una encuesta exploratoria, se ha buscado obtener información de una muestra de organizaciones y redes del TSSE identificando el grado de penetración de la tecnología en las propias organizaciones, sus ámbitos de implantación (gestión, intervención, comunicación, etc.) y el desarrollo de prácticas digitales, así

como distintos condicionantes (necesidades, oportunidades, beneficios, dificultades) que pueden influir en los procesos de transformación digital.

La encuesta a organizaciones del TSSE además ha servido para crear un **sistema de indicadores** de referencia en el ámbito de la medición de la transformación digital (que se adjunta a este informe). Este sistema de indicadores ofrece datos relevantes que pretenden medir a lo largo del tiempo y, es por tanto, una herramienta para el análisis evolutivo. El propio sistema de indicadores es un producto en sí mismo, con valor propio ya que representa una herramienta sintética que establece las claves relevantes a seguir analizando a lo largo del tiempo.

Este sistema está compuesto por tres grandes bloques, en los que se distinguen diferentes dimensiones relevantes que agrupan los indicadores clave. La estructura del sistema de indicadores es la siguiente:

- 1) **Disponibilidad y niveles de uso de tecnologías digitales.** En este bloque se han abordado las siguientes dimensiones: uso de dispositivos, conectividad, uso de herramientas de comunicación e intercambio de información (incluyendo web corporativa y redes sociales), uso de sistemas de gestión de la información, seguridad y protección de datos y uso de tecnologías punteras.
- 2) **Aplicación en ámbitos y proceso de trabajo.** En este bloque se han abordado las siguientes dimensiones: uso general de tecnología digital en procesos de trabajo, comunicación, incidencia, captación de fondos, productos y servicios para personas destinatarias, gestión interna y colaboración con otros agentes.
- 3) **Condicionantes de la transformación digital.** En este bloque se han abordado los principales factores condicionantes de procesos de transformación digital, entre ellos: estrategia digital, perfiles específicos, formación, competencias digitales, dificultades en los procesos de transformación digital, valoración de la situación de la transformación digital.

Entre el 30 de septiembre y el 30 de octubre de 2020 se ha aplicado un cuestionario diseñado *ad hoc* para responder a los objetivos del estudio. El **contenido** del cuestionario ha sido construido por el equipo de EDE Fundazioa a partir de una exploración documental y un proceso de contraste interno y pretest.

El cuestionario ha tenido un **formato on-line** y ha sido cumplimentado por las personas que ejercen el liderazgo de la entidad (dirección, gerencia, órgano de gobierno, etc.) y que pueden tener una visión de conjunto necesaria para completar la información.

La invitación a participar en el estudio cumplimentando el cuestionario fue lanzada desde EDE Fundazioa, y tanto Sareen Sarea como el Observatorio Vasco del Tercer Sector Social ha contribuido a través de sus redes sociales y boletines en su difusión. En total han participado respondiendo al cuestionario **201 organizaciones vascas**.

La encuesta, aunque no está exenta de ciertas limitaciones en relación con la representatividad, puede entenderse como un **sondeo exploratorio** perfectamente útil y válido para recabar información complementaria a la que se ha obtenido en otros procesos del trabajo de campo y, al mismo tiempo, sirve

para alimentar la reflexión en esos mismos espacios¹⁹. Es importante poner en valor el volumen significativo de respuestas recopiladas en un mes, que permite realizar un primer acercamiento a la realidad como punto de partida para profundizar posteriormente en el análisis cualitativo.

Pese a no atender estrictamente a criterios de representatividad²⁰, la respuesta conjunta de esas 201 organizaciones resulta clave para conocer la situación del TSSE ante el reto de la transformación digital.

Los datos han de ser **tomados con cierta cautela**, en especial cuando se realizan desagregaciones²¹. En este sentido, a través de la motivación de la respuesta al cuestionario durante el trabajo de campo se ha tratado de hacer seguimiento de la distribución de la muestra, procurando tener una representación lo más cercana posible al universo en variables como el territorio histórico, ámbito de actuación y tamaño de la organización, pero no con ello garantizando una muestra controlada.

Así, puede decirse que la muestra²² de este estudio mantiene en lo esencial la heterogeneidad perseguida si bien, para una correcta interpretación de los datos, hay que tener en cuenta que atendiendo al peso del conjunto de las organizaciones vascas:

- Según territorio histórico hay una leve infrarrepresentación de las organizaciones de Bizkaia y una ligera mayor presencia de las de Araba.
- Según el ámbito, están algo sobrerrepresentadas las organizaciones de Salud y Servicios Sociales.
- Según tamaño, están ligeramente sobrerrepresentadas las organizaciones grandes (aquellas con 300.000€ o más en el volumen de ingresos).
- Según contingencia atendida, hay un ligero mayor peso de las que atienden a personas en situación o riesgo de exclusión.

El **tratamiento y explotación** de la información cuantitativa se ha realizado con el programa estadístico SPSS-WIN, una herramienta que ha posibilitado realizar cuantas fórmulas estadísticas han sido pertinentes. La explotación y el análisis de los datos tienen un carácter principalmente descriptivo (frecuencias, porcentajes, etc.).

¹⁹ En este trabajo de carácter exploratorio se ha priorizado el análisis cualitativo, por tanto sus objetivos no se supeditan al hecho de alcanzar o no un tamaño muestral estadísticamente representativo. Ello no quita para que se hayan diseñado y llevado a cabo estrategias de difusión y motivación (seguimiento y motivación telefónico especialmente) que han garantizado un número elevado de respuestas y han permitido realizar un cierto control de la muestra para que esta fuera equilibrada y adecuada.

²⁰ Para determinar la fiabilidad y representatividad de la muestra obtenida es preciso tener en cuenta la definición precisa del TSSE ya mencionada y el volumen del universo de organizaciones que componen el TSSE. De acuerdo con los últimos datos publicados sobre el TSSE se estima en 3.938 las organizaciones que actualmente forman parte del mismo. Con todo, los resultados de esta parte del estudio cuentan, a un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del +/- 6,73%.

²¹ Los datos de aquellas preguntas condicionadas (aquellas que se han contestado solo si se habían contestado previamente determinadas preguntas) que no han sido contestadas por el total de la muestra, así como los datos de las desagregaciones hay que tomarlos con especial cautela porque el tamaño de la muestra se reduce en tales casos.

²² En el anexo pueden consultarse las tablas con la información detallada sobre las características de la muestra estudiada y del universo.

3.4. Grupos de discusión con organizaciones del TSSE y otros agentes

Con el fin de completar el análisis cuantitativo de datos, interpretarlos e intercambiar distintas situaciones y experiencias, se han realizado 4 grupos de discusión. Además de ahondar en aspectos y cuestiones abordadas en la encuestación, los grupos de discusión han tratado de:

- a. obtener información sobre el potencial de las tecnologías para afrontar los retos sociales que persiguen en sus fines;
- b. identificar los riesgos asociados a su incorporación, así como sus potenciales beneficios;
- c. analizar experiencias significativas e identificar factores claves que han favorecido su éxito, dificultades o nudos, así como aprendizajes que pueden ser transferidos al conjunto o una buena parte de las organizaciones del TSSE;
- d. completar y clasificar el mapa de recursos y de tecnologías disponibles según sus diferentes ámbitos de aplicación, colectivos, etc.

Asimismo, los grupos de discusión, que han tenido un formato online, han constituido un primer espacio para dar a conocer y compartir procesos de innovación tecnológica en el TSSE y generar conexiones y establecer vínculos entre organizaciones que están inmersas en tales procesos y aquellas que prevén hacerlo, y de éstas con los diferentes agentes (empresas, centros de investigación, administraciones públicas, etc.) involucrados de una u otra manera en ellos.

Concretamente, se han realizado 3 grupos de discusión, uno en cada territorio histórico, en el que han participado los siguientes perfiles de agentes:

- Personal directivo o con responsabilidad en el diseño de la planificación estratégica de organizaciones y redes del Tercer Sector Social de cada territorio histórico.
- Personas en representación de las administraciones públicas con responsabilidad y capacidad de incidencia en la promoción o desarrollo de actuaciones encaminadas a favorecer la transformación digital de las organizaciones de cada territorio histórico.
- Personas provenientes de clústeres y centros de investigación, así como universidades, institutos y fundaciones universitarias públicas y privadas dedicadas a la investigación en el ámbito social y tecnológico, de cada territorio histórico.
- Personas provenientes de empresas proveedoras de tecnologías de uso social y empresas y fundaciones empresariales de carácter tecnológico con programas de apoyo a organizaciones no lucrativas, de cada territorio histórico.
- Agentes promotores del desarrollo tecnológico como respuesta a retos sociales o personas expertas en el ámbito de la tecnología social, de cada territorio histórico.

En los grupos de discusión, la muestra de organizaciones y personas participantes es una **muestra no probabilística de tipo opinático** (muestra razonada) con la que no se busca la representatividad estadística del

conjunto, sino la selección de aquellas personas u organizaciones que por su mayor conocimiento o motivación en el problema a investigar sean consideradas las más idóneas o mejores informantes.

Para completar esta visión, se ha realizado un cuarto grupo de discusión interterritorial con personas destinatarias de organizaciones del TSSE. El objetivo del este grupo de discusión era poner el foco tanto en las oportunidades como en los riesgos de las tecnologías en las personas destinatarias de la actividad de las organizaciones y realizar una reflexión sobre las distintas situaciones y factores determinantes de las mismas en relación al acceso y uso de tecnologías. Han participado 8 personas destinatarias de distintos perfiles, pertenecientes a 5 organizaciones del TSSE.

3.5. Seminario con organizaciones del TSSE y otros agentes

Mediante esta técnica, se ha involucrado en el contraste del diagnóstico y en un mismo espacio virtual a un grupo amplio de distintos agentes (organizaciones del TSSE, representantes de la administración pública, centros tecnológicos, empresas proveedoras, etc.) con un doble objetivo:

1. Enriquecer el diagnóstico con matices, completar aspectos que no han quedado suficientemente revisados o visibilizados en la fase anterior y contrastar los resultados preliminares del diagnóstico. Para ello, se ha expuesto una primera explotación de los datos más significativos obtenidos mediante la encuestación, así como factores determinantes y dificultades identificados tanto en la encuestación, como en las entrevistas y grupos de discusión
2. Reflexionar sobre los retos que derivan del diagnóstico y consensuar orientaciones para el diseño de políticas, actuaciones y recursos que permitan la adaptación de las organizaciones del TSSE a un escenario social y económico cada vez más digitalizado y favorezcan procesos de innovación y TD en ellas ajustados a la realidad y situación específica de la CAPV.

Se ha organizado y dinamizado un seminario virtual de 2,5 horas de duración a través de la plataforma zoom en la que han participado 23 personas, representantes de organizaciones del TSSE y de las redes, así como otros agentes sociales provenientes de la administración pública, de centros tecnológicos, etc. Previamente se había enviado a las personas participantes un documento de apoyo con la síntesis de las orientaciones y retos propuestos para trabajar en el seminario

Al igual que en los grupos de discusión, con el seminario se ha buscado potenciar y facilitar el trabajo de reflexión, dando pie a un intercambio de ideas. Además, se ha trabajado en la recogida de matices, nuevas ideas, perspectivas, posibilidades de solución o acciones concretas, además de identificarse consensos. Para dinamizar la sesión se han utilizado diferentes técnicas de recogida, producción y análisis de información y se ha tratado de ir proporcionando elementos de reflexión y análisis para favorecer la co-creación de orientaciones finales y el consenso sobre la priorización de los retos derivados de las orientaciones.

5. Diagnóstico de situación del TSSE ante el reto de la transformación digital

A través de este diagnóstico de situación se pretende ampliar el conocimiento sobre la realidad de las organizaciones del TSSE en relación al reto de la transformación digital. Combinando análisis cuantitativo y cualitativo, se ofrecerán datos y reflexiones que reflejen el estado en el que están las organizaciones del TSSE en relación con las tecnologías digitales, los ámbitos en los que se están aplicando y los elementos que de una u otra manera condicionan este escenario.

El diagnóstico se estructura en 3 apartados: disponibilidad y niveles de uso de tecnología digitales, aplicación de tecnologías digitales en ámbitos y procesos de trabajo, y condicionantes de los procesos de incorporación de tecnologías digitales y transformación digital. En conjunto, los 3 apartados ofrecen un análisis descriptivo detallado y una identificación de las principales claves a tener en cuenta sobre la realidad de las organizaciones del TSSE ante el reto de la transformación digital.

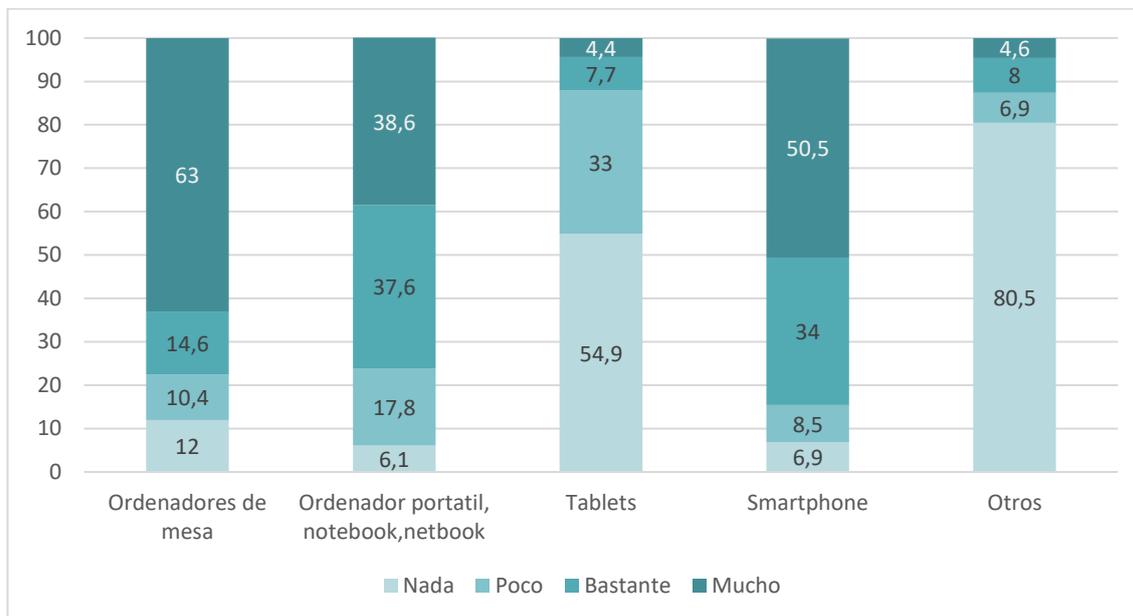
Los datos descriptivos del diagnóstico han permitido, además, crear un sistema de indicadores (que se adjunta al informe), que constituye herramienta sintética de análisis y puede permitir un análisis evolutivo de los datos.

5.1. Disponibilidad y niveles de uso de tecnologías digitales

5.1.1. Dispositivos tecnológicos

Las organizaciones utilizan en el desarrollo de su actividad diferentes dispositivos tecnológicos. Como se puede observar, los smartphones y los ordenadores de mesa son los más ampliamente utilizados por las organizaciones.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE USO DE DIFERENTES DISPOSITIVOS INFORMÁTICOS (%).



Los **smartphones** son bastante utilizados por un 34% de organizaciones y mucho por más de la mitad de las organizaciones (50,5% exactamente). Tan sólo un 6,9% de organizaciones señala que no utiliza smartphones habitualmente en el desarrollo de su actividad.

Entre las que mayor uso hacen, destacan organizaciones de Empleo (100%), Tiempo libre (92,9%), las que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (100%), aquellas que tienen presupuesto entre 60.001€ y 1.500.000€, y entre 3 y 50 personas remuneradas.

El siguiente dispositivo tecnológico más ampliamente utilizado son los **ordenadores de mesa**, ya que el 14,6% de las organizaciones indica utilizarlos bastante y el 63% los utiliza mucho. Un 10,5% de organizaciones señala que los utiliza poco y un 12% no los utiliza.

Entre las que mayor uso hacen destacan organizaciones de Araba (85,7%), Empleo (92,3%) y Servicios Sociales (88,9%), aquellas que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (100%) y exclusión (87,5%); organizaciones que proveen servicios de responsabilidad pública (94,6%), organizaciones con presupuesto por encima de 60.000€ y aquellas que tienen personas remuneradas en sus equipos de trabajo.

Los **ordenadores portátiles**, notebooks o netbooks son utilizados bastante por el 37,6% de las organizaciones y mucho por otro 38,6%. Un 17,8% de organizaciones los utiliza poco y el 6,1% restante no los utiliza.

Entre las que más utilizan portátiles destacan organizaciones de Araba (85,3%), Empleo (84,6%), Servicios Sociales (85,7%), Tiempo Libre (93,3%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (80,6%); aquellas que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (100%) o desprotección (100%), organizaciones con servicios de responsabilidad pública, organizaciones con más de 60.000€ de presupuesto y organizaciones con 3 o más personas remuneradas.

El uso de **tablets** parece estar menos extendido que el de otros dispositivos tecnológicos: un 54,9% de organizaciones no utilizan tablets y solo un 12,1% las utiliza bastante o mucho.

Destacan con mayores niveles de uso de tablets las organizaciones de Araba (20,6%), Empleo (23,1%), las que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (16,7%) y a personas con discapacidad (18,8%), las

que tienen más de 1.500.000€ de presupuesto (25%) y las que tienen más de 100 personas remuneradas (33,3%) en los equipos de trabajo.

Además, un 12,6% de organizaciones indica utilizar bastante o mucho **otros dispositivos** tecnológicos tales como pizarras digitales, proyectores, cámaras de fotos o videocámaras digitales, televisores con conexión a Internet y, en algún caso, impresoras 3D.

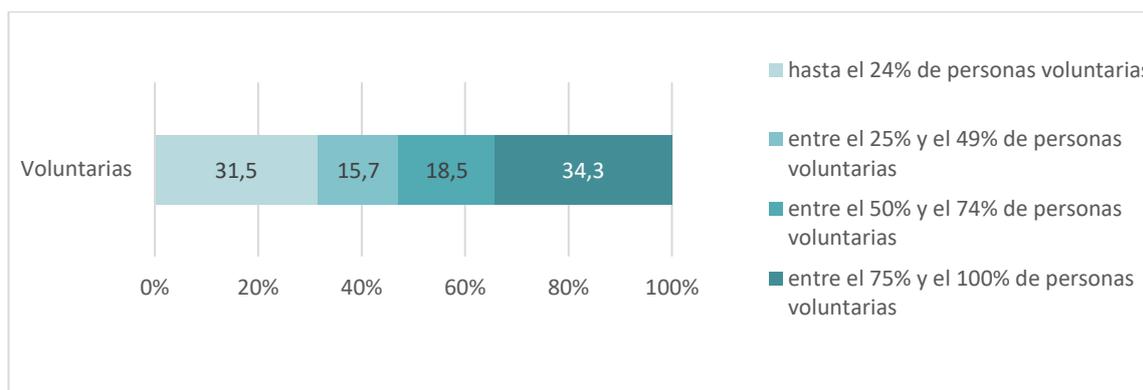
Si se atiende al volumen de **personas voluntarias** de las organizaciones **que utilizan dispositivos tecnológicos** de manera habitual, se observa que en el 52,8% de organizaciones más de la mitad de las personas voluntarias utiliza dispositivos (de sobremesa, portátil, tablets, etc.) para el desarrollo de la actividad de la organización.

Son sobre todo organizaciones de Gipuzkoa (61,1%), de Cooperación Internacional al Desarrollo (86,2%) y las que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (100%) en las que mayor proporción de personas voluntaria utiliza dichos dispositivos.

Es destacable que en un 31,5% de organizaciones menos de la cuarta parte de las personas voluntarias utiliza dichos dispositivos informáticos.

Entre estas últimas, destacan las organizaciones de Salud (40%) y las que atienden a personas con discapacidad (42,4%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PORCENTAJE ESTIMADO DE PERSONAS VOLUNTARIAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE UTILIZA DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS (%).



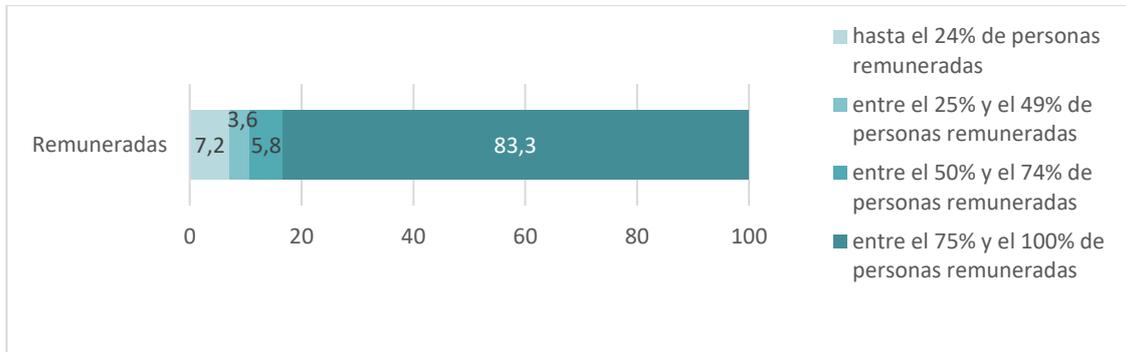
Si se atiende al volumen de **personas remuneradas** de las organizaciones **que utilizan dispositivos informáticos** de manera habitual, se observa que en el 89,1% de organizaciones con personal remunerado en sus equipos de trabajo más de la mitad de las personas remuneradas utiliza dispositivos (de sobremesa, portátil, tablets, etc.) para el desarrollo de la actividad de la organización. De hecho, en un 83,3% de organizaciones, más de tres cuartas partes de las personas remuneradas utilizan dichos dispositivos.

Destacan las organizaciones de Servicios Sociales (90,2%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (95%) como aquellas que cuentan con mayor proporción de personas remuneradas que usan dichos dispositivos.

En un 7,2% de organizaciones, sin embargo, el uso de dichos dispositivos no alcanza a la cuarta parte del personal remunerado de la organización.

Entre estas últimas organizaciones con escaso volumen de personas remuneradas que utilizan habitualmente dispositivos informáticos destacan las organizaciones de Empleo (30,8%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PORCENTAJE ESTIMADO DE PERSONAS REMUNERADAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE UTILIZA DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS (%).

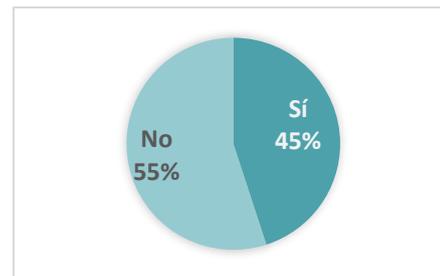


5.1.2. Conectividad

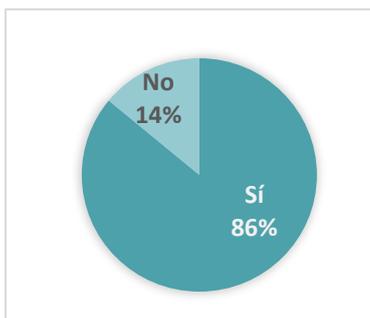
El 45% de organizaciones indica que dispone de **redes informáticas** de la organización, tales como red de área local-LAN²³ o red extendida-WAN²⁴.

Son principalmente organizaciones de Empleo (76,9%), Servicios Sociales (64,3%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (51,6%), así como organizaciones con volumen de ingresos por encima de 300.000€ y con 3 personas o más remuneradas en los equipos de trabajo.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN DISPONIBILIDAD REDES INFORMÁTICAS DE LA ORGANIZACIÓN O NO (%).



DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN DISPONIBILIDAD ACCESO A INTERNET O NO (%).



El 86% de organizaciones dispone de **acceso a Internet**.

Es destacable que se sitúan por debajo de esa media las organizaciones de Gipuzkoa (73,3%), las del ámbito Social-transversal (64,2%), las que atienden a otros colectivos vulnerables (76,1%), las que no proveen servicios (71,7%), las que tienen presupuestos por debajo de 60.000€ y las que no tienen personas remuneradas (61%).

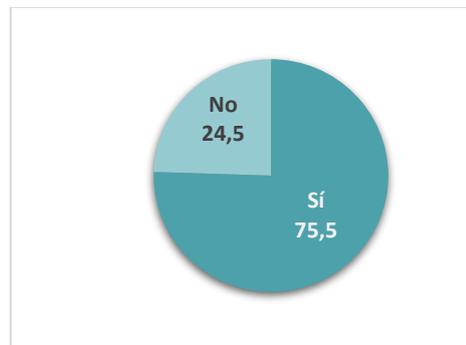
²³ Una red de área local o LAN (*Local Area Network*) es una red de comunicación entre ordenadores situados en el mismo edificio o en edificios cercanos, de forma que permite a sus usuarios el intercambio de datos y la compartición de recursos.

²⁴ Una red de área amplia o extendida o WAN (*Wide Area Network*), es una red cuya su extensión es mucho mayor que las redes de área local o LAN; esta extensión tienen implicaciones tecnológicas amplias y una repercusión clara en la velocidad a la que se transmite la información, que es mucho menor en éstas últimas.

El 75,5% de organizaciones indica que tiene conexión a Internet por **banda ancha fija**.

De nuevo se sitúan por debajo de la media organizaciones de Gipuzkoa (31,6%), Tiempo Libre (33,3%), Social-transversal (48,1%); aquellas que atienden a otros colectivos vulnerables (34,8%); organizaciones que no proveen servicios (38,6%), y aquellas que cuentan con presupuesto por debajo de 60.000€ y que no tienen personas remuneradas en los equipos de trabajo.

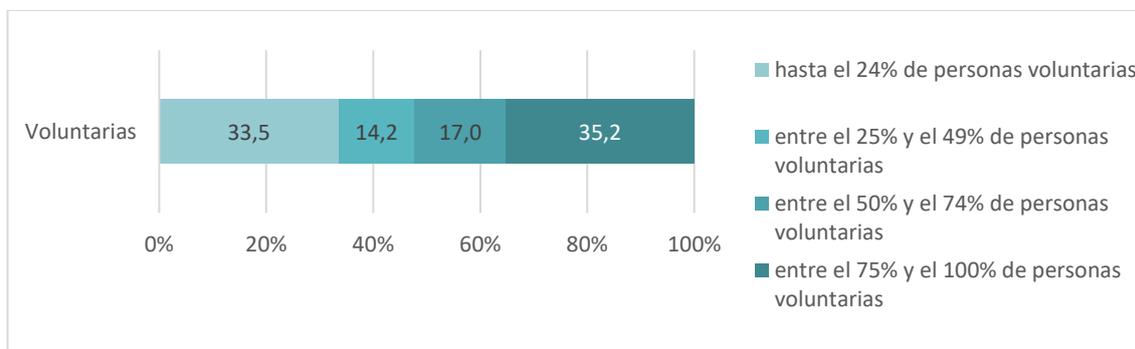
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES DISPONIBILIDAD BANDA ANCHA PARA ACCEDER A INTERNET O NO (%).



Si se atiende al volumen de **personas voluntarias** de las organizaciones **que utilizan dispositivos tecnológicos con acceso a Internet** con fines organizacionales (incluye ordenadores, tablets, smartphones...), se observa que en un 52,2% de organizaciones más de la mitad de las personas voluntarias los utiliza habitualmente, al menos una vez a la semana.

Se trata principalmente de organizaciones de Tiempo Libre (57,1%), Cooperación Internacional al Desarrollo (74,2%) y las que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PORCENTAJE ESTIMADO DE PERSONAS VOLUNTARIAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE UTILIZA DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS CON ACCESO A INTERNET (%).



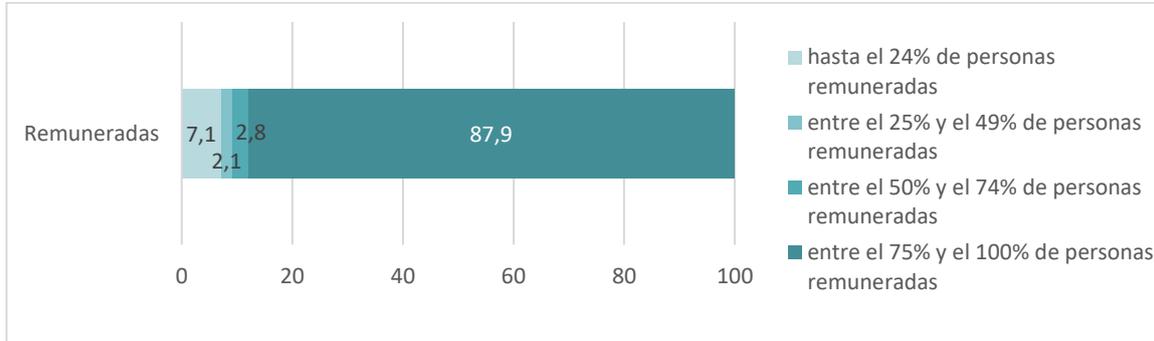
Como se puede observar, en un 33,5% de organizaciones menos de la cuarta parte de las personas voluntarias utiliza habitualmente dispositivos informáticos con acceso a Internet.

Entre estas últimas destacan las organizaciones de Araba (53,6%), de Salud (44,8%), las que atienden a personas con discapacidad (51,5%), las que tienen presupuesto por debajo de 10.000€ (40%) y aquellas que no cuentan con personas remuneradas en los equipos de trabajo (40,7%).

Si se atiende al volumen de **personas remuneradas** de las organizaciones **que utilizan dispositivos tecnológicos con acceso a Internet** con fines organizacionales (incluye ordenadores, tablets, smartphones...), en un 87,9% de organizaciones con personal remunerado en los equipos de trabajo más de tres cuartas partes de las personas remuneradas los utiliza al menos una vez a la semana.

Entre estas últimas destacan las organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (100%) y aquellas que no proveen servicios de ningún tipo y centran su actividad en la incidencia social (95,2).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PORCENTAJE ESTIMADO DE PERSONAS REMUNERADAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE UTILIZA DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS CON ACCESO A INTERNET (%).



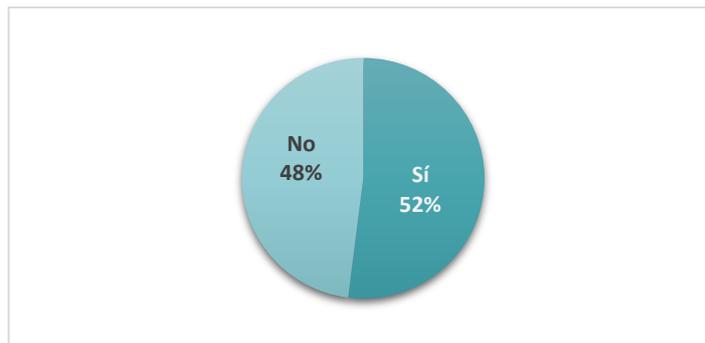
Tan solo en un 7,1% de organizaciones menos de la cuarta parte de las personas remuneradas utiliza habitualmente dispositivos con acceso a Internet.

Entre estas últimas destacan las organizaciones de Empleo (30,8%) y aquellas que proveen servicios que no son de responsabilidad pública (11,9%).

El 52% de organizaciones proporciona dispositivos portátiles que permiten una **conexión móvil** a Internet usando redes de telefonía móvil, para fines organizacionales (tablets, notebooks, netbooks, smartphones, etc.).

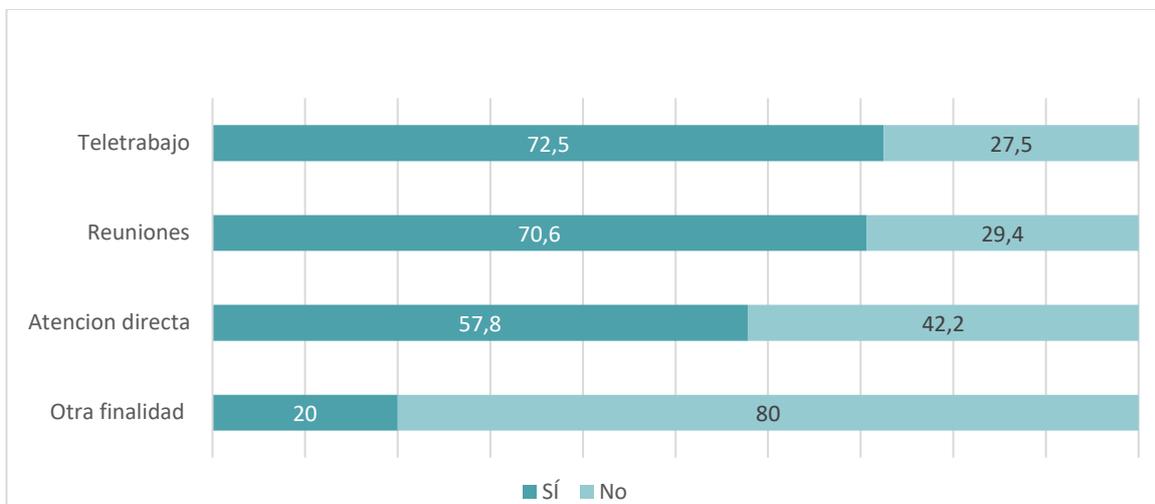
Se trata principalmente de organizaciones de Empleo (69,2%) y Servicios Sociales (80,4%), organizaciones con servicios de responsabilidad pública (75,4%), con más de 60.000€ de presupuesto y con personal remunerado en los equipos de trabajo.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN SI PROPORCIONAN A SUS EQUIPOS DE TRABAJO DISPOSITIVOS PORTATILES QUE PERMITAN UNA CONEXIÓN MÓVIL A INTERNET (%).



Entre estas organizaciones, destaca que una amplia mayoría proporciona esos dispositivos con conexión móvil para teletrabajo (72,5%) y/o reuniones de trabajo (70,6%). En menor medida se utilizan para la atención directa (57,8%) u otra finalidad (20%), como relaciones institucionales, gestión de proyectos o actividades o trámites administrativos.

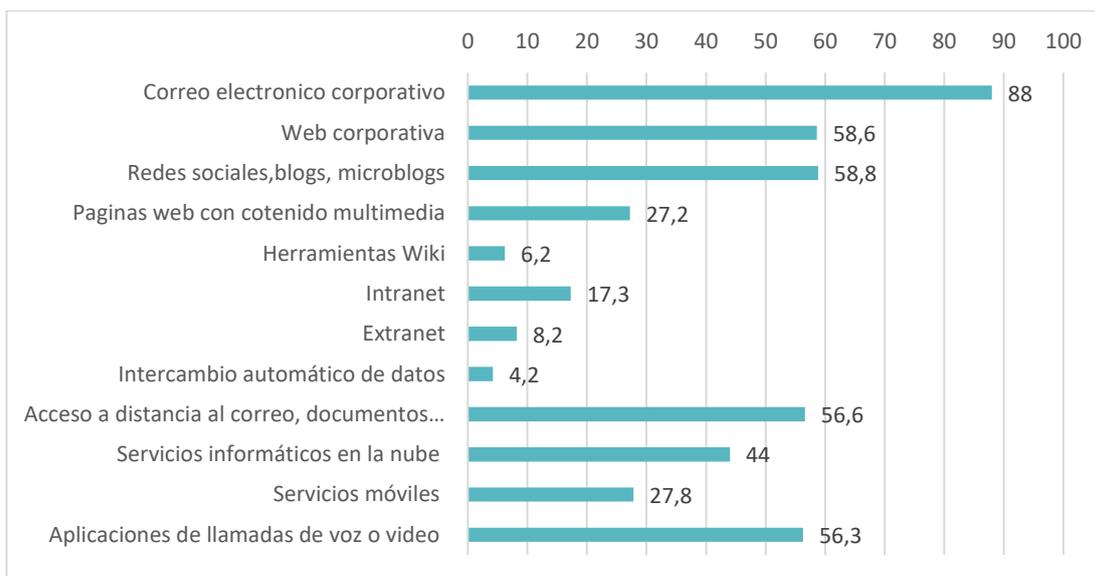
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE PROPORCIONAN DISPOSITIVOS CON CONEXIÓN MÓVIL A SUS EQUIPOS DE TRABAJO SEGÚN FINALIDAD (%)



5.1.3. Uso de herramientas de comunicación e intercambio de información

Entre las distintas herramientas digitales de comunicación e intercambio de información que utilizan las organizaciones en el desarrollo de su actividad, la más ampliamente utilizada es el correo electrónico corporativo. También la web corporativa, las redes sociales, el acceso a distancia al correo o documentos y las aplicaciones de llamadas de voz o video son utilizadas con gran frecuencia por un importante porcentaje de organizaciones.

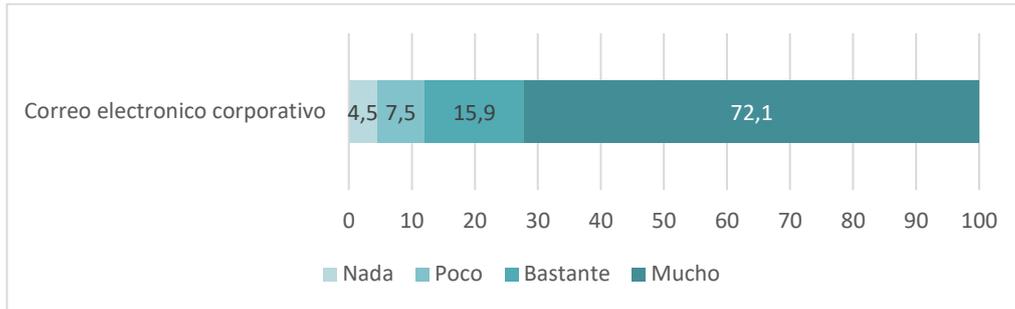
ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN BASTANTE O MUCHO DISTINTAS HERRAMIENTAS DIGITALES (%)



Analizados más detenidamente los datos, se observa que el 88% de organizaciones utiliza bastante o mucho el **correo electrónico** corporativo. Tan sólo un 4,5% de organizaciones indica que no tiene o no utiliza correo electrónico corporativo.

Se trata principalmente de organizaciones del ámbito social-transversal (13%), con 10.000€ o menos de presupuesto (15,6%) y sin personas remuneradas (10,2%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE CORREO ELECTRÓNICO. (%)

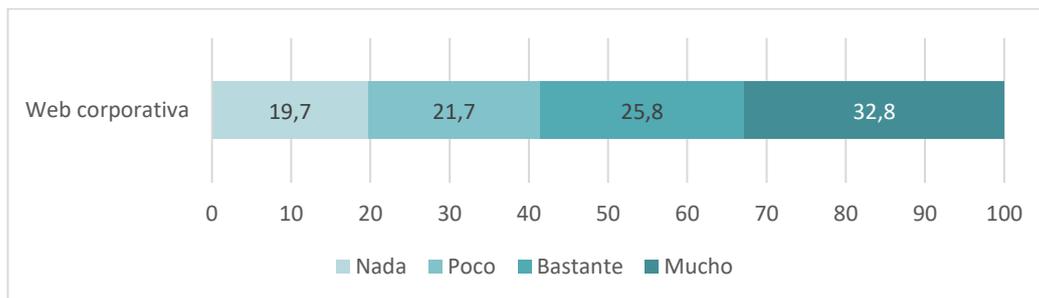


El 58,6% de organizaciones utiliza habitualmente bastante o mucho la **web corporativa**. Como se observa, un 19,7% de organizaciones indica que no utiliza o no tiene web.

Entre las organizaciones que con más frecuencia utilizan la web corporativa destacan las de salud (71%), Cooperación Internacional al Desarrollo (71%), Servicios Sociales (69,6%) y las que tienen más de 300.000€ de presupuesto.

Entre las organizaciones que no tienen web corporativa destacan organizaciones de Gipuzkoa (28,1%), del ámbito social-transversal (47,1%), con 10.000€ o menos de presupuesto (44,4%) y sin personas remuneradas en los equipos de trabajo (43,9%).

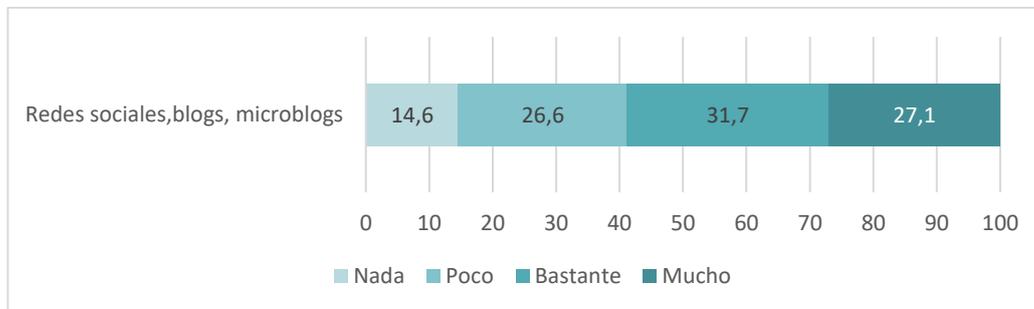
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE WEB CORPORATIVA. (%)



El 58,8% de organizaciones utiliza habitualmente bastante o mucho las **redes sociales, blogs de organización o microblogs** (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter...) y un 14,6% de organizaciones no utiliza o no tiene.

Con datos por encima de la media en cuanto a frecuencia de uso de redes sociales destacan las organizaciones de Bizkaia (65,1%), Salud (80%), Tiempo Libre (80%), Cooperación Internacional al Desarrollo (67,7%) y aquellas que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (83,3%).

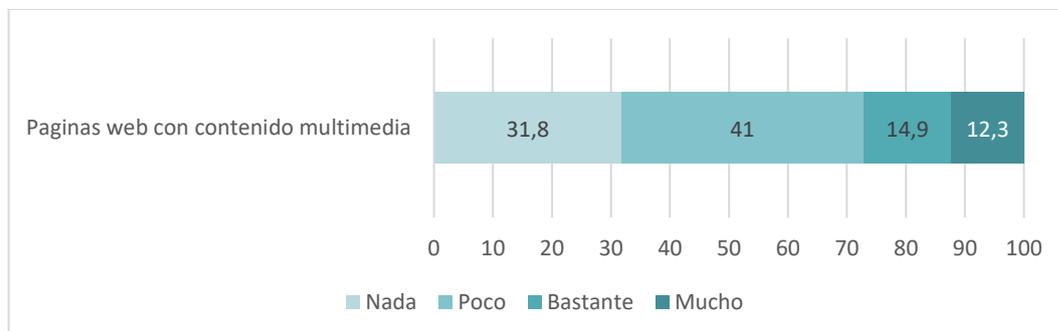
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE REDES SOCIALES. (%)



El 27,2% de organizaciones utiliza bastante o mucho **páginas web que comparten contenido multimedia** (Youtube, Flickr, Slidesahre...). Otro 41% las utiliza poco y un 31,8% de organizaciones no las utiliza.

Con datos por encima de la media en nivel de uso de espacios multimedia destacan las organizaciones de Cooperación Internacional al desarrollo (46,7%), las que tienen más de 1.500.000€ de presupuesto (75%) y las que tienen más de 50 personas remuneradas.

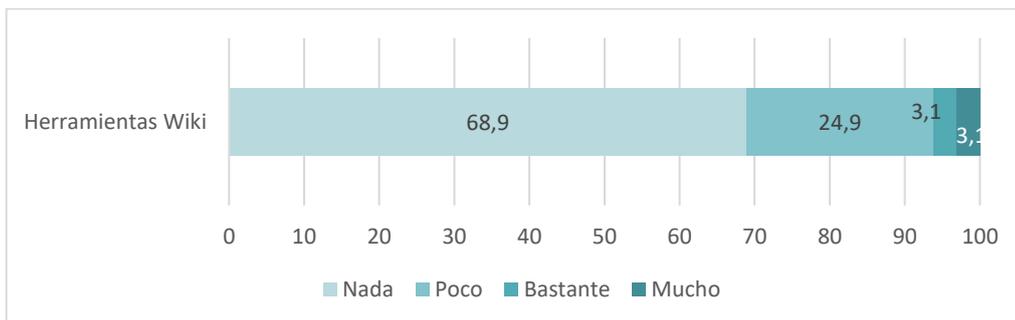
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE PÁGINAS MULTIMEDIA. (%)



Un 6,1% de organizaciones utiliza habitualmente bastante o mucho **herramientas para compartir conocimientos basadas en Wiki** (sitios web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web). La amplia mayoría de organizaciones (68,9%) no utiliza dichas herramientas.

Entre las que con mayor frecuencia utilizan herramientas wiki destacan las organizaciones de Bizkaia (9,8%), Salud (9,7%), Cooperación Internacional al Desarrollo (17,2%), las que tienen más de 1.500.000€ de presupuesto (14,3%) y más de 100 personas remuneradas en los equipos de trabajo (14,3%).

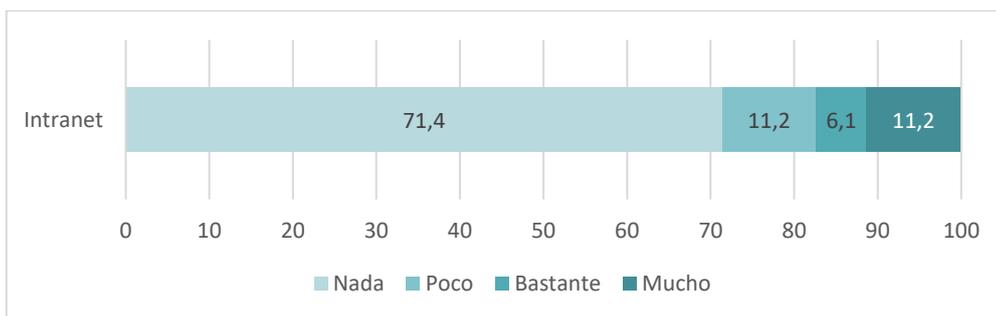
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE HERRAMIENTAS WIKI. (%)



El 17,3% de organizaciones utiliza habitualmente bastante o mucho la **intranet** (página web de uso interno). Más de 7 de cada 10 organizaciones (el 71,4% exactamente) no tiene o no utiliza intranet.

Son principalmente las organizaciones de Empleo (23,1%) y Servicios Sociales (25%), las que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (33,3%) y a personas con discapacidad (22,9%), las que tienen servicios de responsabilidad pública (33,3%), las que tienen más de 1.500.000€ de presupuesto (50%) y más de 50 personas remuneradas en sus equipos de trabajo las que en mayor proporción utilizan con frecuencia la intranet.

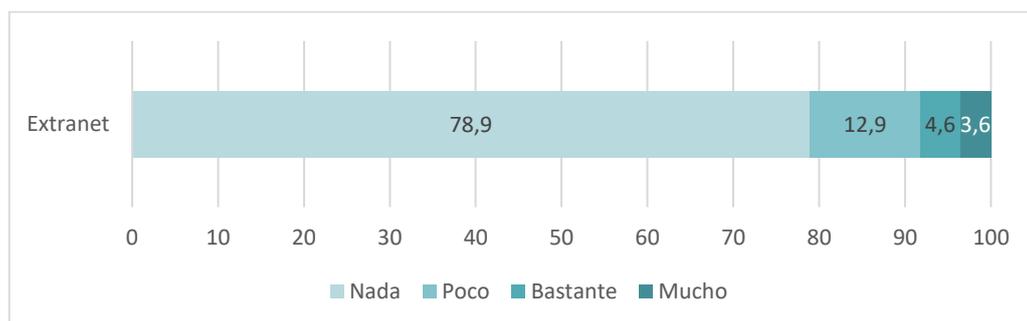
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE INTRANET. (%)



El 8,2% de organizaciones utiliza habitualmente bastante o mucho la **extranet** (prolongación protegida de una intranet para usuarios del exterior). Casi 8 de cada 10 organizaciones (78,9% exactamente) no tiene o no utiliza extranet.

Entre las que más utilizan extranet destacan las organizaciones de Servicios Sociales (16,4%), las que atienden a personas con discapacidad (16,7%), las que tienen servicios de responsabilidad pública (17,9%), las que cuentan con presupuestos de más 300.000€ y equipos de trabajo más de 50 personas remuneradas.

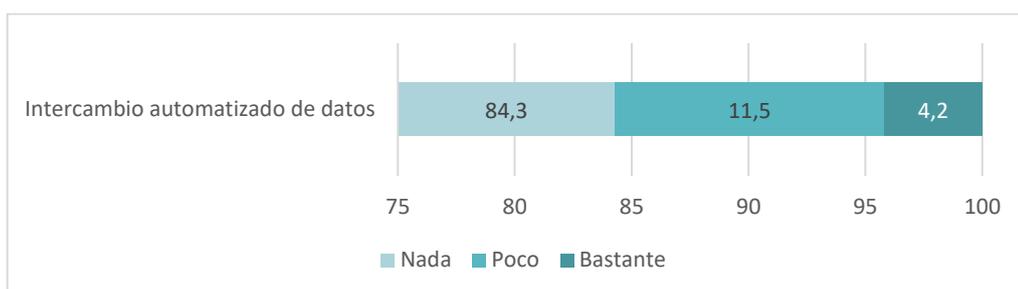
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE EXTRANET. (%)



El 4,2% utiliza bastante **intercambio automatizado de datos**, tales como XML, EDIFACT, ODETTE o TRADACOMS. La amplia mayoría de organizaciones (el 84,3%), sin embargo, no tiene o no utiliza intercambio automatizado de datos.

Entre las que sí utilizan bastante el intercambio automatizado de datos destacan las organizaciones de Servicios Sociales (9,3%), las que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (9,1%) o desprotección (16,7%), las que tienen más de 1.500.000€ y las de más de 50 personas remuneradas.

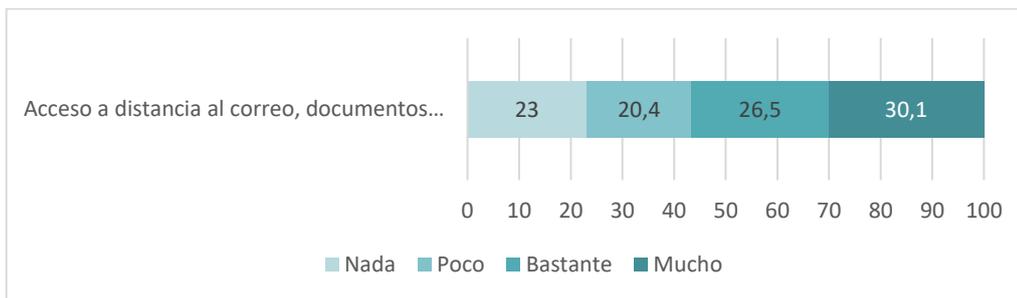
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE INTERCAMBIO AUTOMATIZADO DE DATOS. (%)



El 56,6% de organizaciones utiliza habitualmente bastante o mucho **acceso a distancia** al sistema de correo electrónico, documentos y aplicaciones de la organización. Otro 20,4% de organizaciones lo utiliza poco y un 23% de organizaciones no tiene o no lo utiliza.

Entre las organizaciones que con mayor frecuencia lo utilizan destacan las organizaciones de Bizkaia (61,5%), Empleo (84,6%), Servicios Sociales (74,1%), Cooperación Internacional al desarrollo (63,3); las que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (75%), desprotección (83,3%) y exclusión (64,3%), las que tienen servicios de responsabilidad pública, las que tienen más de 300.000€ de presupuesto y las que tienen más de 50 personas remuneradas.

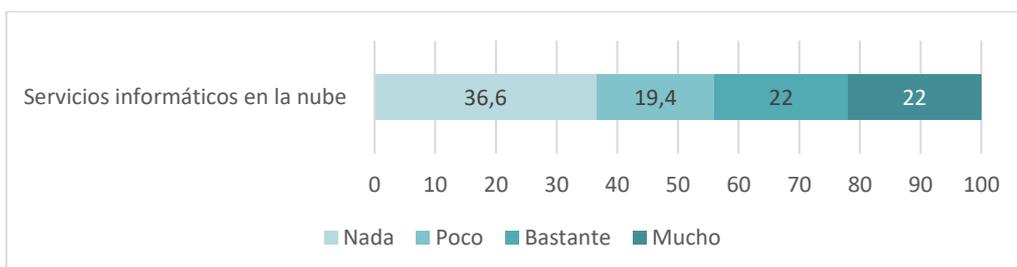
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE ACCESO A DISTANCIA AL SISTEMA. (%)



El 44% de organizaciones utiliza habitualmente bastante o mucho **servicios informático en la nube** (cloud computing)²⁵. En global, el 36,6% de organizaciones, sin embargo, no tiene o no utiliza servicios informáticos en la nube.

Destacan por su mayor nivel de uso las organizaciones de Bizkaia (51%), Empleo (66,7%), Cooperación Internacional al Desarrollo (56,7%), Servicios Sociales (55,6%), las que atienden a personas en situación o riesgo de exclusión (55,4%), las que tienen servicios de responsabilidad pública (61,4%), más de 300.000€ de presupuesto y más de 50 personas remuneradas.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE SERVICIOS INFORMÁTICOS EN LA NUBE. (%)

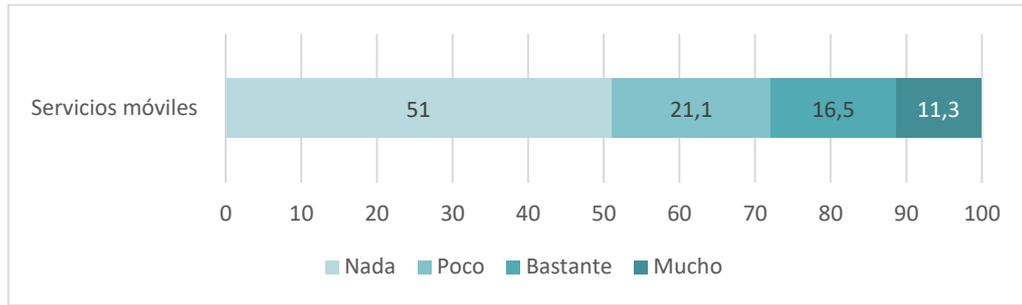


El 27,8% de organizaciones utiliza habitualmente bastante o mucho **servicios móviles** (aplicaciones móviles relacionadas con la actividad y procesos de la organización). Otro 21,1% de organizaciones utiliza poco dichos servicios móviles y más de la mitad de las organizaciones no los tiene o no los utiliza.

Principalmente son organizaciones de Tiempo Libre (46,7%), las que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (33,3%), y las más grandes en términos económicos (43,5%) y de personal remunerado (62,5%) las que mayor uso hacen de servicios móviles.

²⁵ Es un paradigma en el que la información se almacena de manera permanente en servidores de Internet y se envía a cachés. La computación en la nube son servidores desde Internet encargados de atender las peticiones en cualquier momento. Se puede tener acceso a su información o servicio, mediante una conexión a internet desde cualquier dispositivo móvil o fijo ubicado en cualquier lugar. Sirven a sus usuarios desde varios proveedores de alojamiento repartidos frecuentemente por todo el mundo. Esta medida reduce los costos, garantiza un mejor tiempo de actividad y que los sitios web sean invulnerables a los delincuentes informáticos.

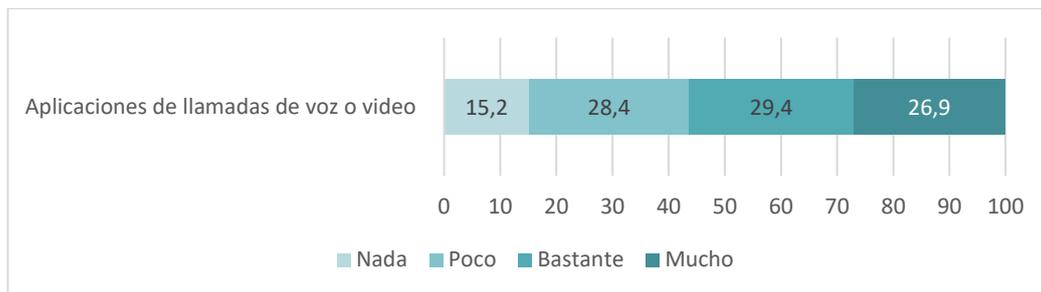
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE SERVICIOS MÓVILES. (%)



El 56,3% de organizaciones utiliza habitualmente bastante o mucho **aplicaciones de llamadas de voz o video** a través de Internet con fines organizaciones (Skype empresarial, WhatsApp /WhatsApp business, facetime, viber, hangouts, teams...). Otro 28,4% de organizaciones las utiliza poco y un 15,2% de organizaciones no las tiene o no las utiliza.

Destacan por su mayor nivel de uso las organizaciones de Bizkaia, (62,9%), Tiempo Libre (73,3%) y Cooperación Internacional al desarrollo (70%); las que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (72,7%) o desprotección (83,3%); las que tienen entre 60.001 y 300.000€ (63,3%) y las que tienen más de 1.500.000€ (83,3%) de presupuesto, así como las que tienen 1 o 2 personas remuneradas (72,3%) y las que tienen más de 50 personas remuneradas en los equipos de trabajo.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN NIVEL DE USO DE APLICACIONES DE LLAMADAS. (%)



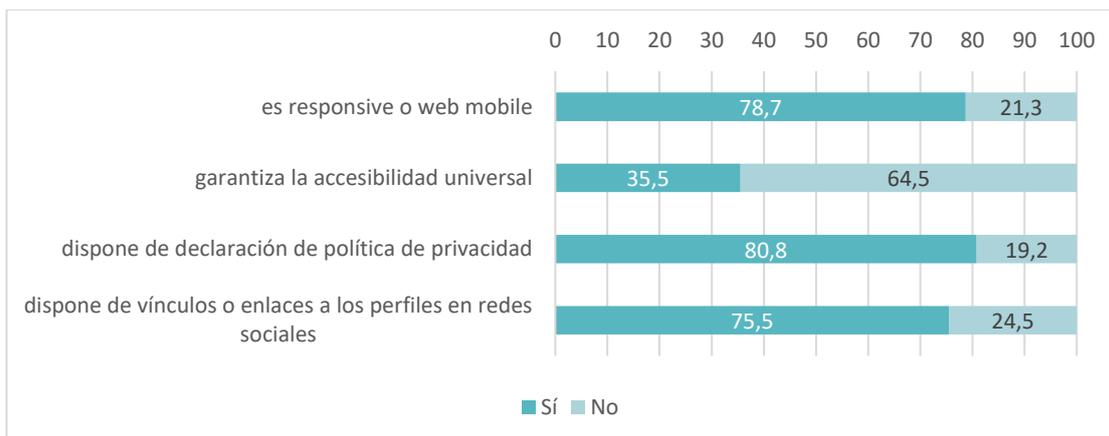
Web corporativa

Las **webs corporativas** pueden tener distintas características que condicionan el contenido que las organizaciones ofrecen y su accesibilidad. Algunas de las más significativas tienen que ver con la adaptación de la web para visualizarse en distintos dispositivos (web responsive), con su adaptación a opciones que garanticen la accesibilidad web, con la política de privacidad y con los enlaces que la web puede ofrecer a los perfiles de las organizaciones en redes sociales, blogs, microblogs o páginas para compartir contenido multimedia.

Como se indicaba en el apartado 5.1.3., el 19,7% de organizaciones no utiliza o no tiene web corporativa, por lo tanto el 80,3% de organizaciones utiliza habitualmente la web corporativa. Si se atiende a las organizaciones que utilizan habitualmente web corporativa:

- El 78,7% indica que ésta es una **web responsive**²⁶ o **web mobile**²⁷. Ello implica que la web se adapta a distintas opciones de visualización.
Las organizaciones de Social-transversal (69,2%) y las que tienen presupuestos por debajo de 10.000€ (68%) son las que en menor proporción tienen una web responsive o mobile.
- El 35,5% de organizaciones indica que su web corporativa **garantiza la accesibilidad universal**, tales como opción de lectura fácil u opción de discapacidad intelectual.
Entre ellas destacan las organizaciones de Salud (41,4%) y Empleo (50%) con porcentajes por encima de la media en opciones de accesibilidad universal de la web.
- El 80,8% indica que la web dispone de **declaración de política de privacidad**.
Las organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (69,2%) y las que tienen presupuesto por debajo de 10.000€ (65,2%) son las que en menor proporción cuentan con política de privacidad en su web.
- El 75,5% señala que la web dispone de **vínculos o enlaces a los perfiles en redes sociales**.
Con datos por encima de la media en cuanto a presencia en la web de enlaces a perfiles en redes sociales destacan las organizaciones de Bizkaia (82,8%), Salud (85,7%) y Tiempo Libre (91,7%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN HABITUALMENTE WEB CORPORATIVA SEGÚN CARACTERÍSTICAS DE LA MISMA (%)



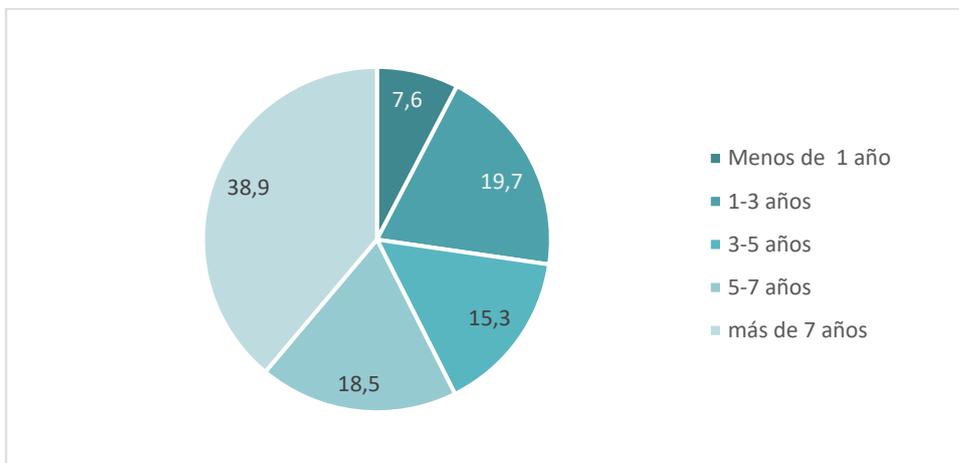
En lo que respecta a la **antigüedad de la web** corporativa, el 38,9% de organizaciones indica que estas tienen más de 7 años. Un 18,5% indica que tiene entre 5 y 7 años, un 15,3% señala que tiene entre 3 y 5 años, casi 2 de cada 10 señala que tienen entre 1 y 3 años, y solo un 7,6% de organizaciones tiene una web corporativa de menos de 1 año.

Entre las que cuentan con una web reciente (de menos de 1 año) destacan las organizaciones de Gipuzkoa (12,5%) y Tiempo Libre (16,7%), mientras que son las organizaciones de Salud (44,8%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (55,6%) las que tienen webs más antiguas.

²⁶ Una *web responsive* es aquella que es capaz de adaptarse a cualquier dispositivo donde se visualice. Se trata de una única versión de la web para todos los formatos, ajustándose a todas las pantallas y manteniendo las proporciones.

²⁷ Una *web mobile* es aquella que cuenta con una versión específica para visualizarse en dispositivos móviles.

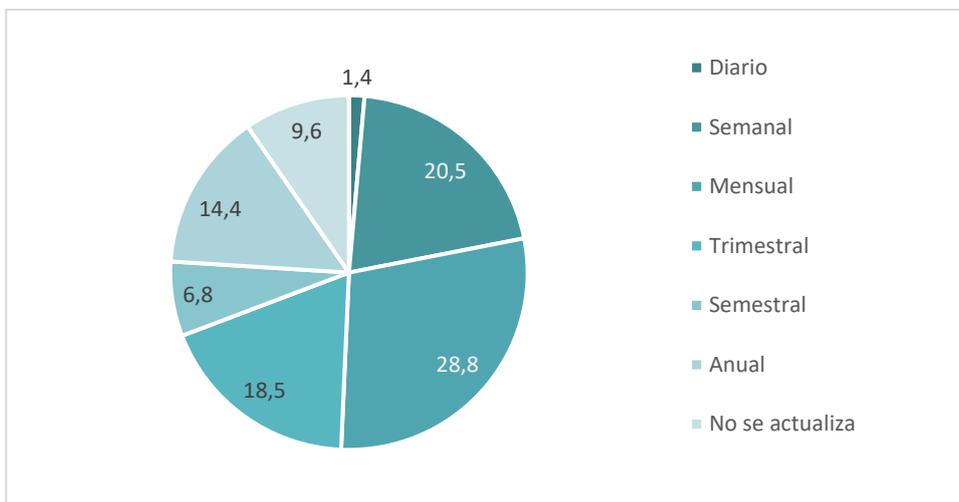
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN HABITUALMENTE WEB CORPORATIVA SEGÚN ANTIGÜEDAD DE LA MISMA (%)



En lo que respecta a la **frecuencia de actualización de contenido** de la web, un 21,9% de organizaciones indica que lo hace, al menos, semanalmente. Un 28,8% la actualiza mensualmente, un 18,5% trimestralmente y un 21,2% con una frecuencia menor. Es destacable que el 9,6% indica que no actualiza los contenidos de su web corporativa.

Entre las que actualizan con frecuencia semanal, destacan las organizaciones de Bizkaia (28,9%), Tiempo Libre (33,3%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (34,6%), mientras que entre las que no actualizan los contenidos destacan las organizaciones de Araba (20%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN HABITUALMENTE WEB CORPORATIVA SEGÚN FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN DEL CONTENIDO WEB (%)



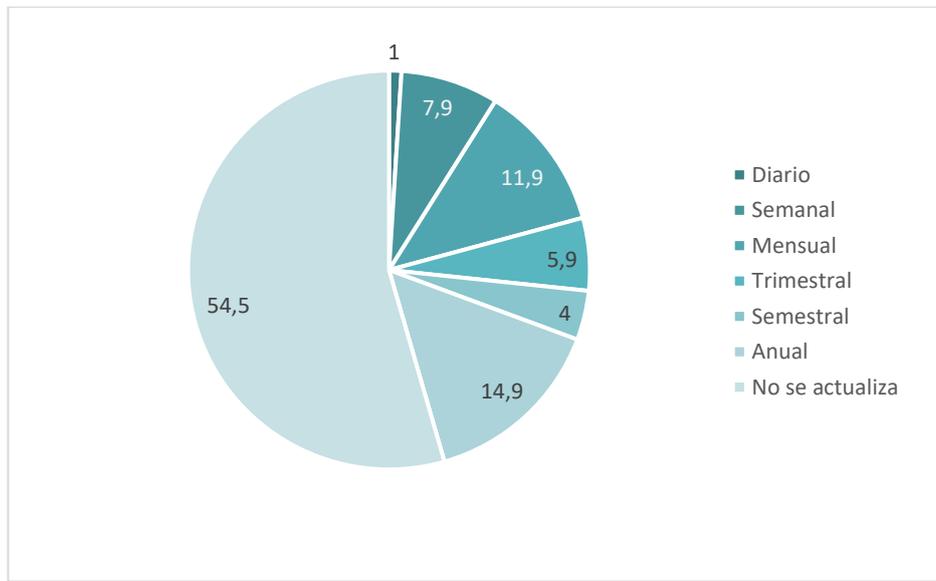
En lo que respecta a la **frecuencia de actualización del SEO** (*Search engine optimization*²⁸), un 8,9% de organizaciones indica que lo hace, al menos, semanalmente. Un 11,9% la actualiza mensualmente, un 5,9%

²⁸ Search Engine Optimization indica los procedimientos necesarios para mejorar el posicionamiento de una web determinada en los motores de búsqueda y, por tanto, resulta importante para atraer tráfico a la misma y mejorar de esta manera su visibilidad.

trimestralmente y un 18,9% con una frecuencia menor. Sin embargo, lo destacable es que más de la mitad de las organizaciones (54,5%) que utilizan web corporativa no actualiza el SEO.

Entre las que no actualizan el SEO de la web destacan las organizaciones de Araba (66,7%) y Tiempo Libre (66,7%).

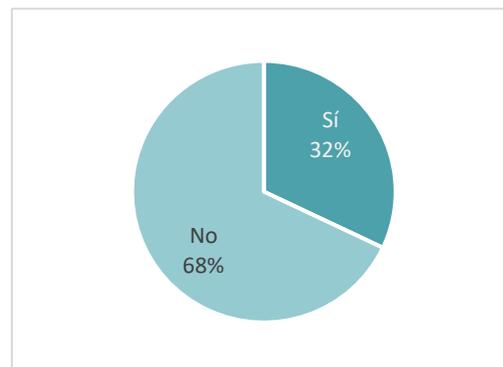
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN HABITUALMENTE WEB CORPORATIVA SEGÚN FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN DEL SEO (%)



Entre las organizaciones que utilizan su web corporativa, el 32,1% realiza algún tipo de analítica de la misma. Un 67,9% de organizaciones con web corporativa indica que no realiza dicha analítica.

Son especialmente las organizaciones de Bizkaia (37,2%), Servicios Sociales (40%), Cooperación Internacional al Desarrollo (37%) y las que tienen presupuesto por encima de 1.500.000€ (75%) las que en mayor proporción realizan dicha analítica.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN HABITUALMENTE WEB CORPORATIVA SEGÚN SI REALIZAN ALGÚN TIPO DE ANÁLITICA WEB (%)



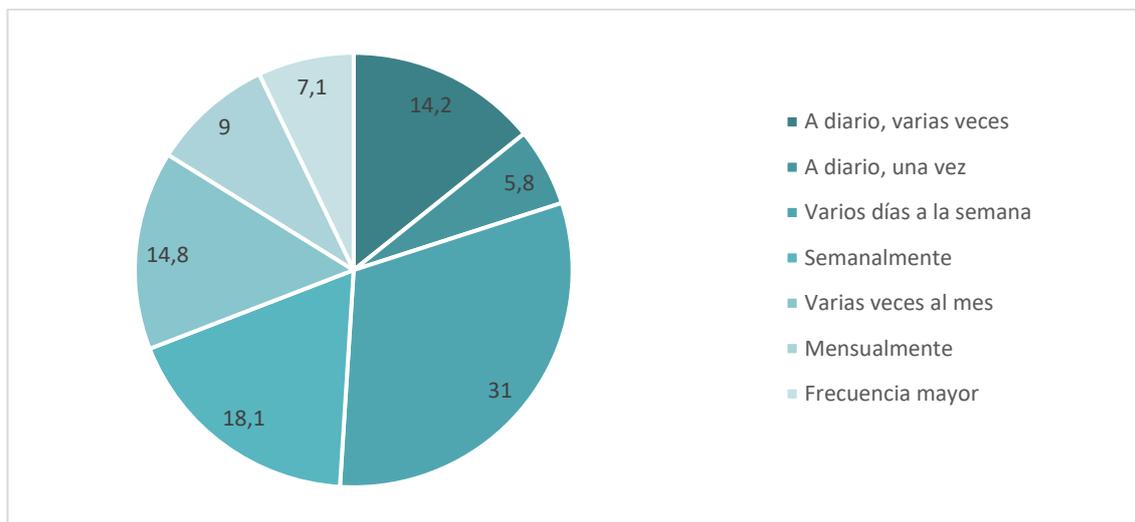
Redes Sociales

Como se indicaba en relación al uso de herramientas de comunicación y de gestión de la información (ver apartado 5.1.3.), el 85,4% de organizaciones **utiliza redes sociales** con cierta frecuencia. Tan sólo un 14,6% de organizaciones señala que no tiene o no utiliza redes sociales.

Entre las organizaciones que utilizan habitualmente las redes sociales o microblogs, el 14,2% **actualiza los contenidos** de los mismos a diario varias veces y otro 5,8% a diario una vez. Un 31% de organizaciones indica que actualiza ese contenido varios días a la semana y otro 18,1% semanalmente. Un 14,8% de organizaciones actualizan el contenido de sus redes sociales o microblogs varias veces al mes, un 9% mensualmente y el 7,1% restante lo hace con una frecuencia mayor.

Entre las que actualizan con frecuencia diaria destacan las organizaciones de Bizkaia (25,3%) y Servicios Sociales (27,5%) con porcentajes por encima de la media.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN HABITUALMENTE REDES SOCIALES SEGÚN FRECUENCIA DE USO DE SUS PERFILES EN LAS MISMAS (%)



5.1.4. Uso de sistemas de gestión de la información

Las organizaciones utilizan diferentes paquetes informático o aplicaciones informáticas específicas para gestionar la información de distintas áreas de actividad de la organización. En términos generales, tal y como reflejan los datos, el uso de dichos paquetes informáticos o aplicaciones no está ampliamente extendido entre las organizaciones del TSSE.

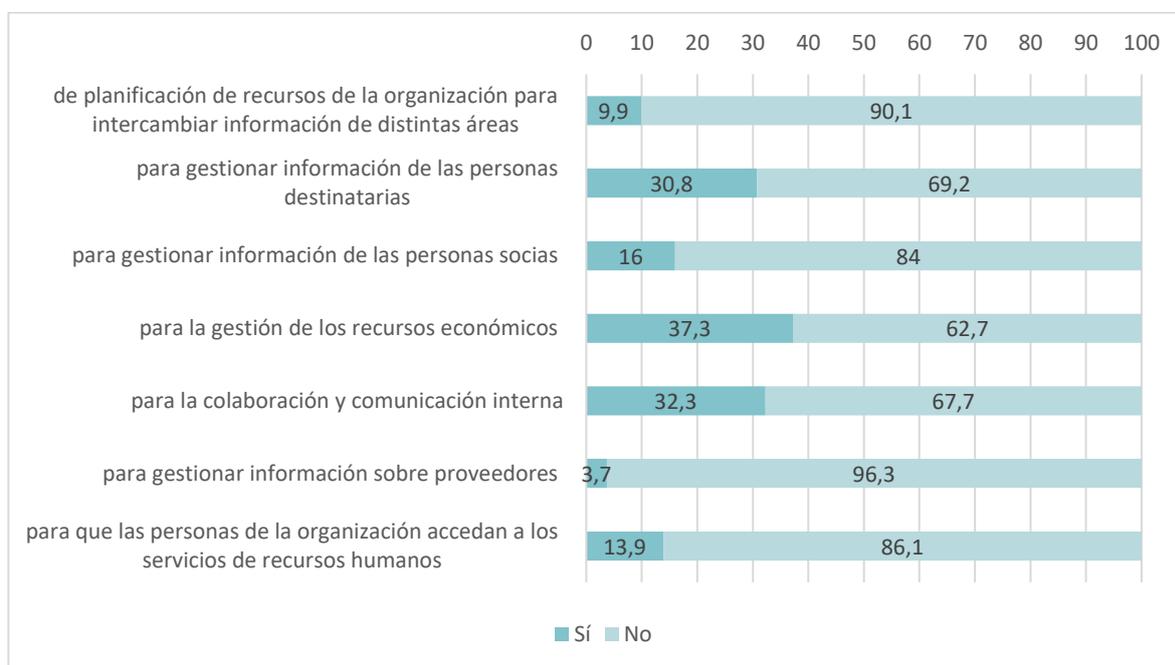
Entre los más ampliamente utilizados están los paquetes informáticos o aplicaciones específicas para la gestión de los recursos económicos (37,3%), para la colaboración y comunicación interna en la organización (32,3%) y para gestionar información de las personas destinatarias (30,8%).

Con un uso inferior le siguen los paquetes o aplicaciones informáticas para gestionar la información de las personas socias (16%) y aquellas enfocadas a que las personas de la organización accedan a los servicios de recursos humanos (13,9%).

Entre los paquetes informáticos o aplicaciones específicas menos utilizadas están las destinadas a gestionar información sobre proveedores (3,7%) o para planificar los recursos de la organización (9,9%).

Si se analizan las diferencias según ámbito de actuación, contingencia o volumen de ingresos de las organizaciones se observa que las organizaciones de Empleo, Servicios Sociales y Cooperación Internacional al Desarrollo, aquellas que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia o que cuentan con presupuestos más elevados son las que en mayor medida cuentan con paquetes o aplicaciones informáticas específicas para gestionar información de distintas áreas de actividad de la organización.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN USO DE PAQUETES O APLICACIONES INFORMÁTICAS ESPECÍFICAS PARA DISTINTAS ACTIVIDADES (%)



5.1.5. Seguridad y protección de datos

La seguridad TIC se entiende como las medidas, controles y procedimientos aplicados a los sistemas de tecnologías de la información y la comunicación para asegurar la integridad, autenticidad, disponibilidad y confidencialidad de datos y sistemas.

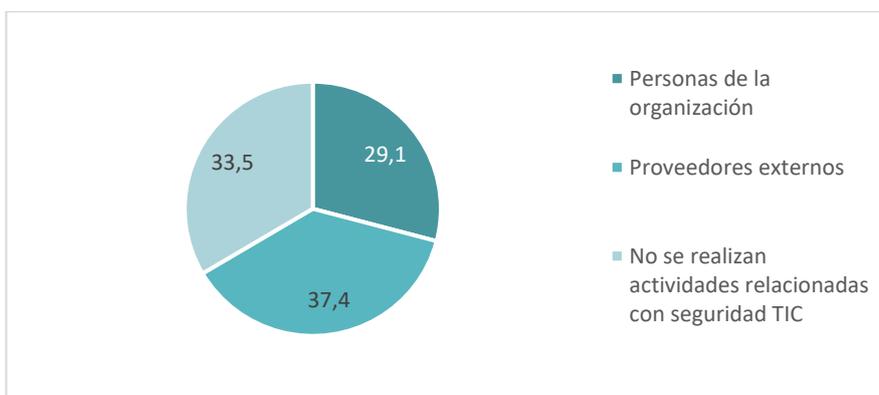
El 66,5% de las organizaciones indica que realizan **actividades relacionadas con la seguridad TIC** (chequeo de la seguridad, formación en seguridad TIC, resolver las incidencias de seguridad TIC, etc.). El 33,5% de organizaciones restante señala que no realiza actividades relacionadas con la seguridad TIC.

El 63,4% de organizaciones de Social-transversal, así como el 50% de organizaciones de Tiempo Libre no realizan actividades relacionadas con la seguridad TIC. Es destacable también que a menor volumen de ingresos, mayor es la proporción de organizaciones que no realiza dichas actividades.

Si se atiende al 66,5% de organizaciones que realiza actividades relacionadas con seguridad TIC, se observa que en un 29,1% de organizaciones son realizadas por personas de la organización y en un 37,4% son llevadas a cabo por proveedores externos.

Las organizaciones de Salud (46,7%), Empleo (46,2%) y Servicios Sociales (59,6%) cuentan en mayor proporción con proveedores externos para las cuestiones de seguridad TIC, mientras que las de Cooperación Internacional al Desarrollo (46,4%) y las de Tiempo Libre (50%) cuentan en mayor proporción con personas de la organización para dichas actividades.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN QUIÉN LLEVA A CABO ACTIVIDADES DE SEGURIDAD TIC (%)



Casi la mitad de las organizaciones (48%) indica que ha realizado un proceso de **adaptación** pleno al **reglamento (UE) 2016/679 de protección de datos** y otro 22,8% señala que tiene parcialmente adaptado dicho reglamento. Un 19,3% de organizaciones todavía no lo han hecho, pero se lo plantean y el 9,9% restante señala que no se lo plantean o no les afecta dicho reglamento.

Entre las organizaciones que se han adaptado plenamente destacan las de Salud (68%), Empleo (66,7%), Servicios Sociales (55,8%), las que atienden a personas en situación o riesgo de exclusión (52,9%) o con discapacidad (62%). Mientras que entre las que no lo han hecho pero se lo plantean o las que no se lo plantean destacan organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo y Social-transversal.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN ADAPTACIÓN AL REGLAMENTO EU 2016/679 DE PROTECCIÓN DE DATOS (%)



5.1.6. Tecnologías punteras

Es pequeña la proporción de organizaciones del TSSE que utiliza algunas de las tecnologías digitales más punteras presentes en muchos procesos de innovación. Los datos muestran que en relación con estas tecnologías punteras las experiencias de organizaciones del TSSE son escasas.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN USO DE TECNOLOGÍAS DIGITALES (%)

	Sí, para procesos internos de la organización	Sí, en productos y servicios a personas destinatarias	No
Internet de las cosas	4,6	1	94,3
Realidad Virtual	0	3,1	96,9
Big Data	1,6	0	98,4
Robots	0,5	0,5	99,0
Inteligencia Artificial	0,5	0	99,5
Blockchain	0,5	0	99,5

Un 5,6% de organización señala que utiliza **Internet de las cosas**²⁹, principalmente para poder acceder por control remoto a dispositivos o servidores de la organización.

Son organizaciones de Empleo y con volumen de ingresos por encima de 1.500.000€ las que en mayor proporción utilizan Internet de las cosas.

Un 3,1% de organizaciones indican que utilizan **realidad virtual o aumentada**³⁰.

²⁹ Internet de las cosas o *Internet of Things* se refiere a dispositivos o sistemas interconectados, a menudo llamados dispositivos o sistemas "inteligentes". Estos recogen e intercambian datos y pueden ser monitorizados o controlados remotamente a través de internet. Ejemplos de ello son termostatos y lámparas inteligentes, identificadores por radio frecuencia (RFID), sensores de movimiento o monitorización de vehículos, etc.

³⁰ La realidad virtual consiste en la representación de escena o imágenes de objetos, producida por un sistema informático que da la sensación de su existencia real. La realidad aumentada consiste en un conjunto de tecnologías que permiten que un usuario visualice parte del mundo real a través de un dispositivo tecnológico con información gráfica añadida por este.

Son principalmente organizaciones que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia y con volumen de ingresos por encima de 1.500.000€ las que utilizan realidad virtual o aumentada.

Un 1,6% de organizaciones indica que utiliza **big data**³¹.

Son principalmente organizaciones de Servicios Sociales y con volumen de ingresos por encima de 1.500.000€ las que utilizan big data.

En torno al 1% de organizaciones indica que utiliza **robots**³² en la actividad de su organización, ya sean robots industriales o de servicios.

Son principalmente organizaciones de Empleo y con volumen de ingresos por encima de 1.500.000€ las que utilizan robots.

La proporción de organizaciones que indica utilizar **inteligencia artificial**³³ o **blockchain**³⁴ apenas alcanza el 0,5%.

5.2. Aplicación en ámbitos y procesos de trabajo

¿En qué ámbitos de las organizaciones están más presentes las tecnologías digitales? ¿Qué prácticas digitales han incorporados las organizaciones del TSSE en sus procesos de trabajo?

Las organizaciones presentan diferencias en cuanto al nivel de incorporación de tecnología digital en ámbitos de actividad. Algunas organizaciones tienen la tecnología digital incorporada en ámbitos y prácticas de forma plena y otras de forma parcial. También es significativo apuntar aquellas que, aunque no la tienen incorporada, se plantean hacerlo.

Un elemento determinante al respecto es la realización de acciones relacionadas con una estrategia digital (tal y como se explicará en el punto 3.1. del diagnóstico) que posibilitan que se vaya produciendo dicho proceso de incorporación de tecnologías digital. En este sentido, cabe apuntar que el 6% de organizaciones indica que tiene una **estrategia digital formalizada** y otro 18,7% no la tiene formalizada pero sí realiza acciones relacionadas. Un 22,5% de organizaciones indica que no tienen actualmente, pero sí se plantea implantar una estrategia digital o desarrollar acciones relacionadas a corto o medio plazo. Lo destacable es que más de la

³¹ *Big Data* o macrodatos son un gran volumen de datos generados por medio de actividades electrónicas y comunicaciones máquina a máquina. El análisis de Big Data o macrodatos es el uso de técnicas, tecnologías y herramientas de software para analizar la información contenida en los macrodatos.

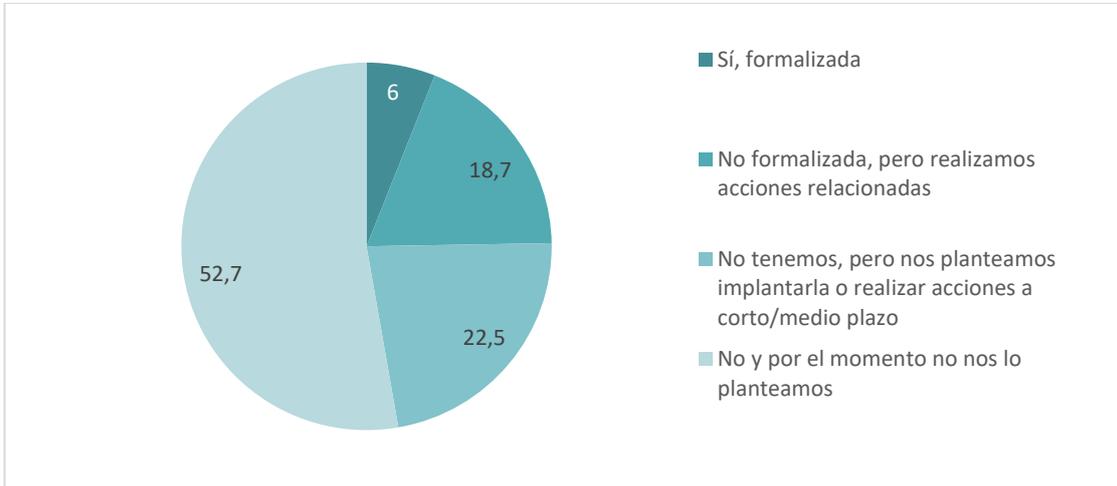
³² En función de la intención de su aplicación, los robots pueden ser industriales o de servicios. Un robot industrial es un manipulador multiusos, controlado automáticamente, programable en tres o más ejes, que puede ser fijo o móvil para su uso en aplicaciones de automatización industrial. Un robot de servicio es una máquina que tiene un grado de autonomía y puede operar en un entorno complejo y dinámico que puede requerir interacción con personas, objetos u otros dispositivos, excluyendo su uso en aplicaciones de automatización industrial

³³ La inteligencia artificial se refiere programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, incluyendo machine learning. Machine learning es una rama de la Inteligencia Artificial cuyo objetivo es desarrollar técnicas que permitan que los ordenadores aprendan y realicen tareas de forma autónoma sin necesidad de ser programados.

³⁴ El *Blockchain* o cadena de bloques consiste en un conjunto de apuntes que están en una base de datos compartida on-line en la que se registran mediante códigos las operaciones, cantidades, fechas y participantes. Al utilizar claves criptográficas y al estar distribuido por muchos ordenadores (personas) presenta ventajas en la seguridad frente a manipulaciones y fraudes (es la base tecnológica del funcionamiento del bitcoin).

mitad de las organizaciones (el 52,7%) no tiene actualmente estrategia digital y tampoco se plantea desarrollarla.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN DISPONIBILIDAD DE ESTRATEGIA DIGITAL (%)



A partir de los datos, se observa que aquellas organizaciones que disponen de estrategia digital o realizan acciones relacionadas con la misma muestran niveles más altos de incorporación de tecnología digital en los diversos ámbitos de trabajo: comunicación, captación de fondos, incidencia, productos y servicios a personas destinatarias, gestión interna y colaboración entre organizaciones.

Aunque en los siguientes apartados se explica de forma específica, los datos muestran que, por ámbitos de trabajo, destacan especialmente la comunicación y la gestión interna como las áreas en las que mayor nivel de incorporación (plena o parcial) de tecnología digital se ha producido.

ORGANIZACIONES CON INCORPORACIÓN PLENA O PARCIAL DE TECNOLOGÍA DIGITAL EN DIFERENTES ÁMBITOS DE TRABAJO (%)



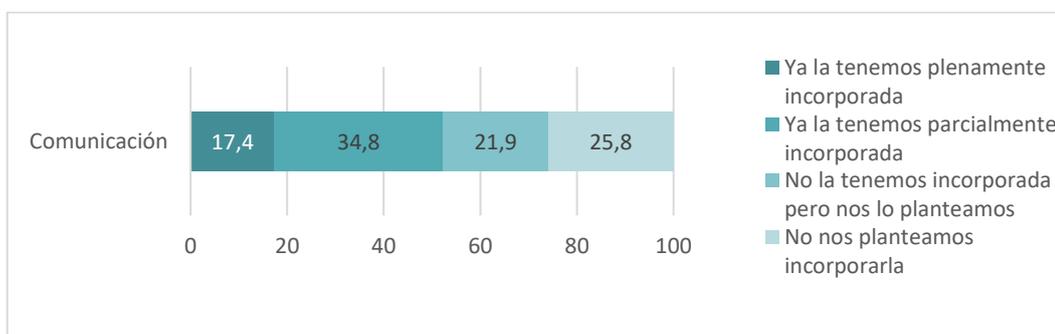
5.2.1. Comunicación

La **comunicación** es un ámbito de las organizaciones en los que la tecnología digital está más ampliamente implantada. Un 17,4% de organizaciones indica que ya la tiene plenamente incorporada y otro 34,8% la tiene parcialmente incorporada. Un 21,9% de organizaciones no la tiene incorporada pero se lo plantea y el 25,8% restante no se plantea incorporarla.

Entre las organizaciones que ya la tienen plenamente incorporada destacan las de Tiempo Libre (30,8%), las que atienden a personas con discapacidad (25,7%) y las que tienen más de 300.000€ de presupuesto.

Entre las que no se plantean incorporarla destacan organizaciones de Social-transversal (50%), las que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (33,3%) y a otros colectivos vulnerables (34,7%) y las que tienen 10.000€ o menos de presupuesto.

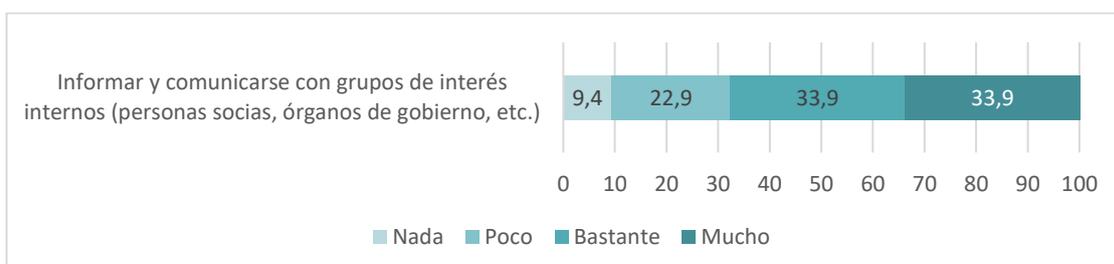
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL EN COMUNICACIÓN (%)



Si se analizan de manera más detallada los datos para cada tipo de proceso de trabajo relacionados con la comunicación, se observa que un 33,9% de organizaciones utiliza mucho la tecnología digital para **informar y comunicarse con grupos de interés internos** (personas socias, órganos de gobierno, etc.) y otro 33,3% lo utiliza bastante. Un 22,9% de organizaciones indica que lo utiliza poco para dicho fin y el 9,4% restante no lo utiliza nada.

Las que mayor uso hace son principalmente organizaciones de Tiempo Libre (93,3%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (76,7%), las que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (83,3%), organizaciones que no proveen servicios de ningún tipo (67,4%), y aquellas que tienen un presupuesto entre 60.001€ y 300.000€.

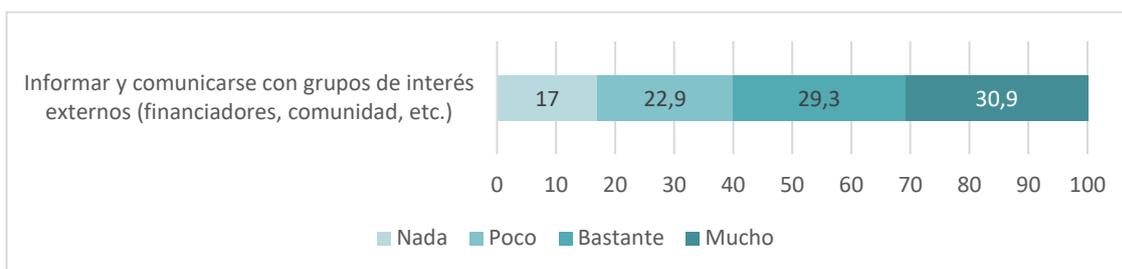
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL PARA INFORMAR Y COMUNICARSE CON GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS (%)



Un 30,9% de organizaciones utiliza mucho la tecnología digital para **informar y comunicarse con grupos de interés externos** (financiadores, comunidad, etc.) y otro 29,3% la utiliza bastante. Otro 22,9% de organizaciones indica que utiliza poco la tecnología digital para dicho fin y un 17% restante no la utiliza.

Las que mayor uso hacen son principalmente organizaciones de Tiempo Libre (78,6%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (76,7%), las que atienden a personas en situación o riesgo de exclusión (69,1%), las que cuentan con presupuesto entre 60.001€ y 300.000€ y por encima de 1.500.000€.

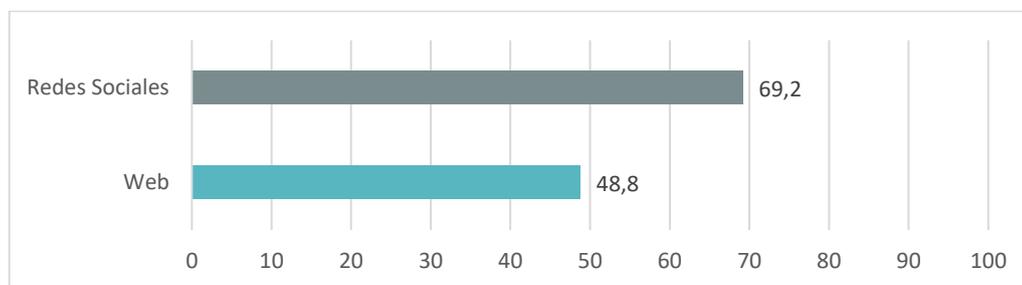
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL PARA INFORMAR Y COMUNICARSE CON GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS (%)



La web y las redes sociales constituyen herramientas fundamentales de comunicación para las organizaciones. Para **comunicar servicios, actividades, etc.** a grupos de interés, medios de comunicación... el 48,8% de organizaciones utiliza la página web y el 69,2% las redes sociales.

Entre las que utilizan la web destacan organizaciones de Salud (61,3%) y Empleo (61,5%), mientras que las que entre las que utilizan redes sociales destacan Tiempo Libre (93,3%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (74,2%).

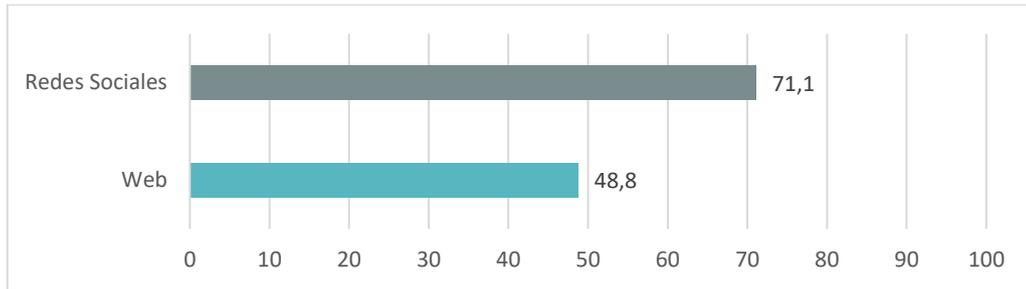
ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA COMUNICAR SERVICIOS, ACTIVIDADES A GRUPOS DE INTERÉS, MEDIOS DE COMUNICACIÓN, ETC. (%)



Para **compartir información de interés**, el 48,8% de organizaciones indica que utiliza la web corporativa y el 71,1% las redes sociales.

Las organizaciones de Tiempo Libre y Cooperación Internacional al Desarrollo utilizan en mayor proporción la web (60% y 61,3% respectivamente) y las redes sociales (86,7% y 80,6% respectivamente) para compartir información. También las de organizaciones de Servicios Sociales (57,1%) utilizan en mayor medida la web para ello.

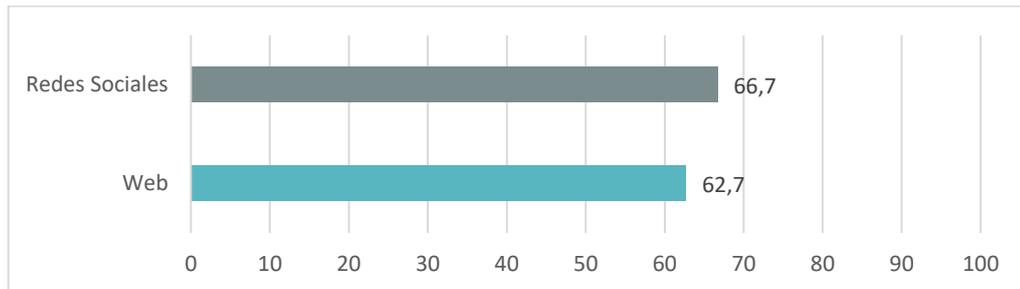
ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA COMPARTIR INFORMACIÓN DE INTERÉS. (%)



Para **desarrollar la imagen de la organización**, el 62,7% de organizaciones indica que utiliza la página web y el 66,7% las redes sociales.

Entre las que utilizan la web destacan organizaciones de Empleo (76,9%), Servicios Sociales (76,8%) y Tiempo Libre (80%), mientras que entre las que utilizan redes sociales destacan Tiempo Libre (93,3%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (71%).

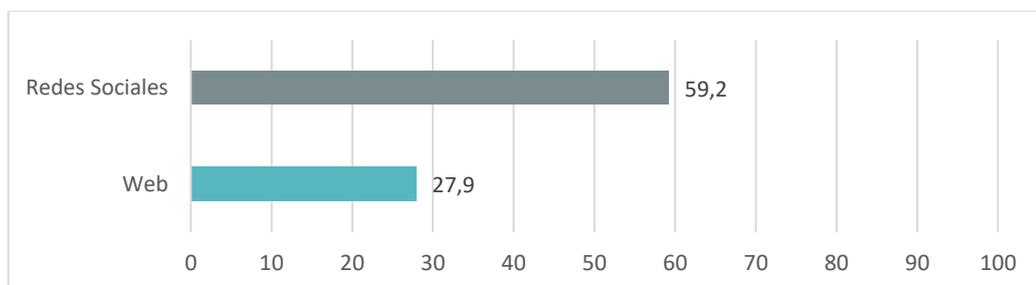
ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA DESARROLLAR LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN. (%)



De cara a **estar en contacto con personas destinatarias** el 27,9% de organizaciones indica que utiliza la web corporativa y el 59,2% las redes sociales.

En ambos casos destacan las organizaciones de Tiempo Libre (46,7% utiliza la web y 80% redes sociales) y Cooperación Internacional al Desarrollo (35,5% utiliza la web y 67,7% las redes sociales) con proporciones por encima de la media. También las organizaciones de Salud (67,7%) destacan en el uso de las redes sociales para estar en contacto con las personas destinatarias.

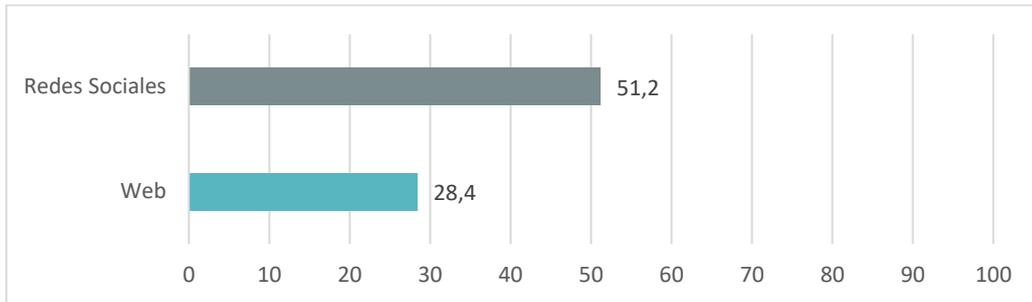
ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA ESTAR EN CONTACTO CON LAS PERSONAS DESTINATARIAS. (%)



Los porcentajes son similares cuando las organizaciones señalan dichos usos para **estar en contacto con la base social**: el 28,4% de organizaciones indica que utiliza la web y el 51,2% las redes sociales.

Entre las que utilizan la web destacan organizaciones de Salud (35,5%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (41,9%), mientras que las que entre las que utilizan redes sociales destacan Tiempo Libre (66,7%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (67,7%).

ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA ESTAR EN CONTACTO CON LA BASE SOCIAL. (%)

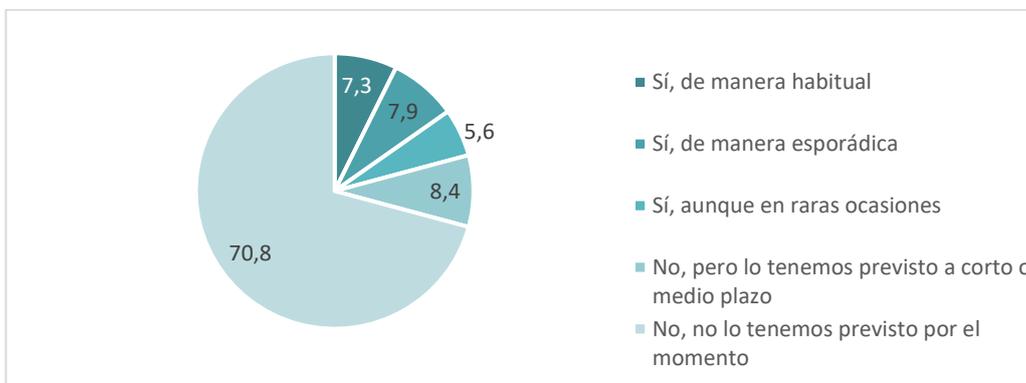


Otro elemento a tener en cuenta en ámbito de la comunicación de las organizaciones tiene que ver con el uso del marketing digital y/o de la publicidad online como herramientas para dar a conocer servicios, actividades, etc.

Aunque se puede relacionar también con otros ámbitos de aplicación como la captación de fondos o la incidencia, el marketing digital es actualmente un importante ámbito de la comunicación de las organizaciones. De acuerdo con los datos, la amplia mayoría de las organizaciones no utiliza **marketing digital** ni lo tiene previsto. Tan sólo un 7,3% de organizaciones lo utiliza de manera habitual. Otro 7,9% de organizaciones utiliza de manera esporádica el marketing digital y otro 5,6% en raras ocasiones. Finalmente, un 8,4% de organizaciones indica no utilizar marketing digital pero sí tener previsto hacerlo a corto o medio plazo. Más de 7 de cada 10 organizaciones indican que no utilizan marketing digital ni tienen previsto hacerlo.

Las que mayor uso hacen de marketing digital son principalmente organizaciones de Empleo (25%) y con presupuestos por encima de 1.500.000€ (25%). Entre aquellas que ni utilizan marketing digital ni tienen previsto hacerlo destacan organizaciones de Tiempo Libre (84,6%) y Social-transversal (81,8%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN USO DE MARKETING DIGITAL (%)

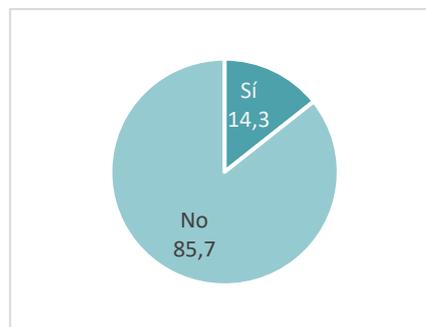


Un 85,7% de organizaciones no realiza gasto en **publicidad online**. Tan sólo el 14,3% de organizaciones indica realizar dicho gasto en publicidad online.

Entre ellas destacan organizaciones de Empleo (30,8%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (23,3%).

Entre las que realizan gasto en publicidad, de media, el porcentaje de dicho gasto es del 3,82% sobre el total de ingresos de la organización.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN GASTO EN PUBLICIDAD ONLINE (%)



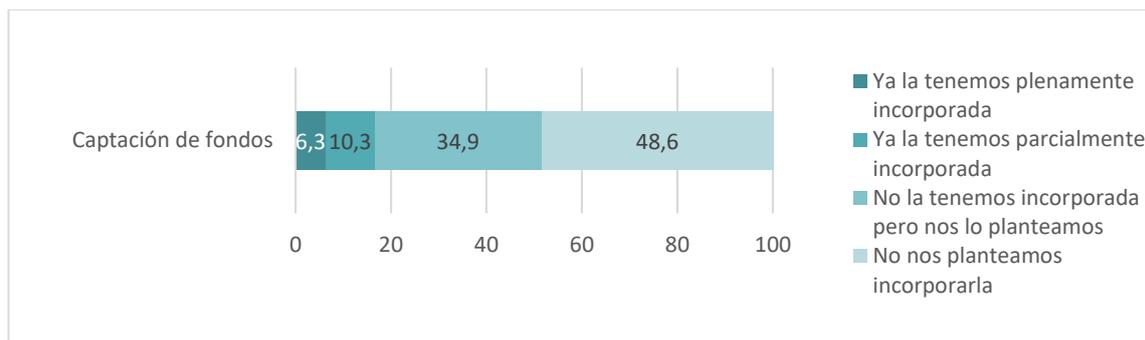
5.2.2. Captación de fondos

En relación a la **captación de fondos**, un 6,3% de organizaciones indica tener plenamente incorporada la tecnología digital y otro 10,3% parcialmente incorporada. El 34,9% señala que no la tiene incorporada pero se lo plantea. Casi la mitad de las organizaciones (48,6%) no tiene la tecnología digital incorporada en la captación de fondos ni se lo plantea.

Entre las que la tienen plenamente incorporada destacan las organizaciones de Salud (13%) y las que tienen más de 1.500.000€ de presupuesto (13%).

Entre las que no se plantean incorporarla destacan organizaciones de Tiempo Libre (57,1%), Social-transversal (55,6%) y las que cuentan con 10.000€ o menos de presupuesto.

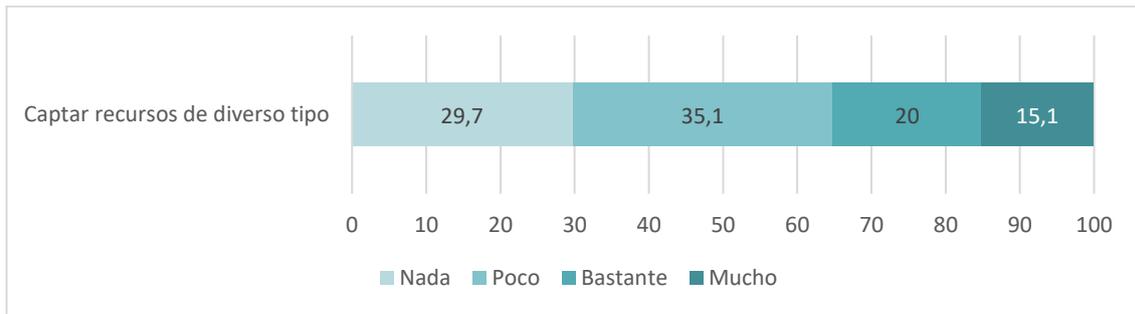
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL EN CAPTACIÓN DE FONDOS (%)



Sin embargo, cuando se pregunta a las organizaciones por el uso concreto de tecnología digital para la **captación**, los datos indican unos niveles de uso mayores que los niveles de incorporación de tecnología digital en dicha área de actividad. En concreto, un 15,1% utiliza mucho y otro 20% bastante la tecnología digital para la captación de fondos, recursos, etc. Un 35,1% de organizaciones la utiliza poco y casi 3 de cada 10 organizaciones dicen no utilizar tecnología digital para captar recursos.

Las que más utilizan tecnología digital para captación de recursos de diverso tipo son principalmente organizaciones de Tiempo Libre (50%), Cooperación Internacional al Desarrollo (44,8%), las que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (50%) o exclusión (41,8%), y las que cuentan con presupuesto entre 60.001 y 300.000€ (43,8%) y más de 1.500.000€ (56,5%).

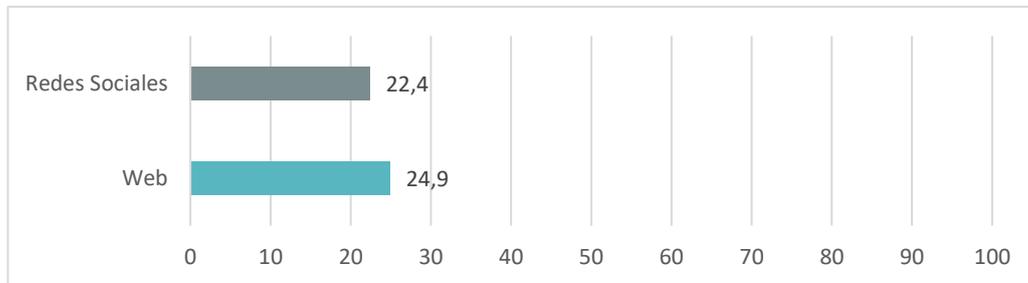
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL PARA CAPTAR RECURSOS DE DIVERSO TIPO (%)



De la misma manera, cuando se pregunta a las organizaciones por el uso de la web o las redes sociales para la **captación de fondos**, de nuevo los datos indican unos niveles de uso mayores que los niveles de incorporación de tecnología digital indicados en dicha área de actividad. En concreto, el 24,9% de organizaciones señala que utiliza la web corporativa, y el 22,4% las redes sociales para la captación de fondos.

Se trata especialmente de organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo, aunque también las de Salud destacan en el uso de la web para la captación de fondos.

ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA CAPTACIÓN DE FONDOS. (%)



Aquellas organizaciones que indican haber utilizado tecnología digital (incluyendo la web y las redes sociales) para la captación de fondos, señalan que en el último año de media el 6,78 % del volumen económico proveniente del total de captación de recursos (financiación propia) proviene de medios digitales.

Es destacable que el 16,85% de organizaciones que realizan captación de fondos o recursos a través de medios digitales indica que el porcentaje de financiación propia proveniente de dichos medios digitales es igual o superior al 10%.

Los medios o plataformas digitales utilizadas para dicha captación de fondos son diversas: mayoritariamente se mencionan la web corporativa y la red social Facebook (como se mostraba en los datos más arriba), aunque

algunas organizaciones también señalan bizum, WhatsApp y plataformas de micromecenazgo o crowdfunding (tales como teaming, verkami, miaportacion.org, kukumiku.org o migranodearena.org). En algún caso, la tienda o plataforma propia de la organización también se utiliza para tal fin.

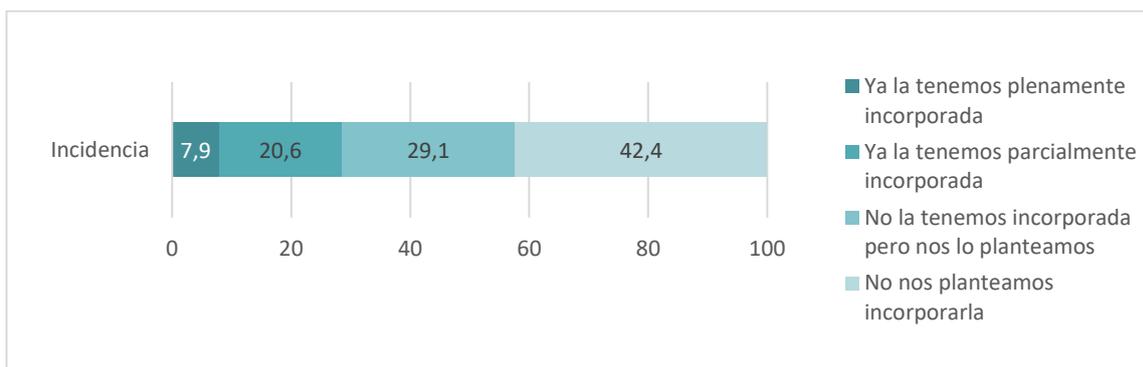
5.2.3. Incidencia

En relación a la **incidencia**, el 7,9% de organizaciones indica que ya tiene la tecnología digital plenamente incorporada y el 20,6% parcialmente incorporada. El 29,1% no la tienen incorporada pero se lo plantea. El 42,4% restante no tiene la tecnología digital incorporada en la incidencia social ni se lo plantea.

Entre las que la tienen plenamente incorporada destacan las organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (17,9%) y las que tienen más de 1.500.000€ de presupuesto (13,6%).

Entre las que no se plantean incorporarla destacan organizaciones de Social-transversal (68,2%), las que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (50%) o a otros colectivos vulnerables (55,2%) y las que cuentan con presupuesto de 60.000€ o menos.

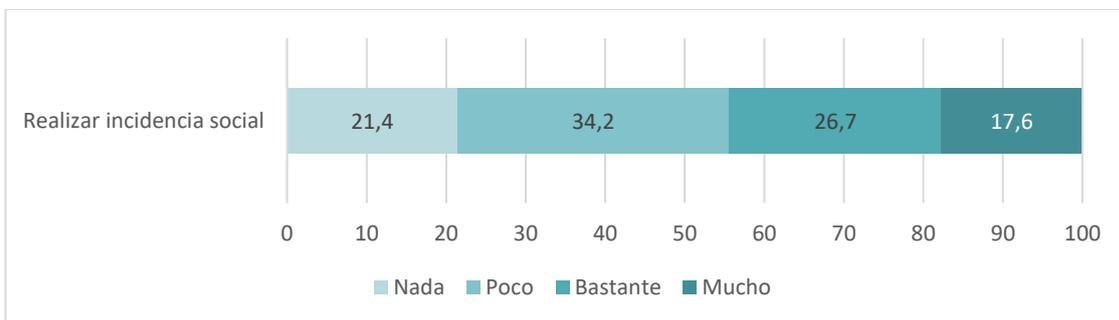
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL EN INCIDENCIA (%)



Sin embargo, cuando se pregunta a las organizaciones por el uso concreto de tecnología digital para **realizar incidencia social**, los datos indican unos niveles de uso mayores que los niveles de incorporación de tecnología digital en dicha área de actividad. En concreto, el 17,6% de organizaciones indica que utiliza mucho la tecnología digital para realizar incidencia social y un 26,7% la utiliza bastante. El 34,2% utiliza poco la tecnología digital y el 21,4% indica no utilizarla para realizar incidencia social.

Entre las que mayor uso hacen destacan organizaciones de Servicios Sociales (49,1%), Tiempo libre (66,7%), Cooperación Internacional al Desarrollo (53,3%), las que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (60%) o desprotección (66,7%) y aquellas que tienen un presupuesto de más de 60.000€.

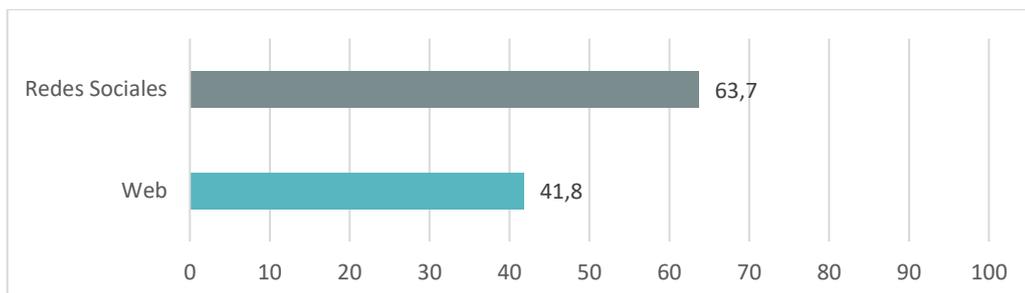
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL PARA REALIZAR INCIDENCIA SOCIAL (%)



De la misma manera, cuando se pregunta a las organizaciones por el uso de la web o las redes sociales para **desarrollar incidencia social, sensibilización, denuncia, etc.**, de nuevo los datos indican unos niveles de uso mayores que los niveles de incorporación de tecnología digital en dicha área de actividad. En concreto, el 41,8% de organizaciones utiliza la web corporativa y el 63,7% las redes sociales para realizar incidencia.

En ambos casos destacan las organizaciones de Tiempo Libre y Cooperación Internacional al Desarrollo con proporciones por encima de la media.

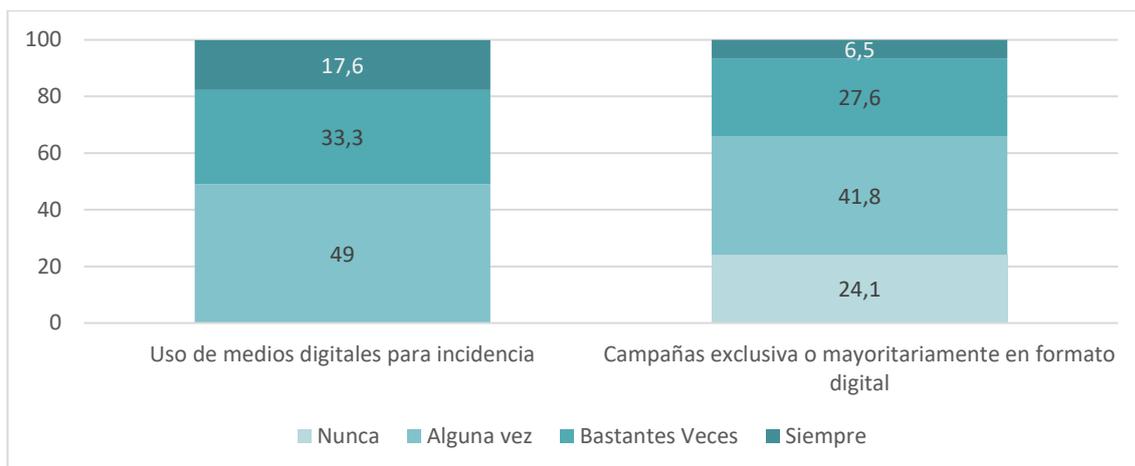
ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA DESARROLLAR INCIDENCIA SOCIAL, SENSIBILIZACIÓN, DENUNCIA, ETC. (%)



Aquellas organizaciones que señalan haber utilizado tecnología digital para realizar **incidencia**, (incluyendo web corporativa y redes sociales) indican diferente frecuencia de uso de dichos medios digitales para realizar campañas o acciones de incidencia. Así, un 17,6% de organizaciones señala utilizar los medios digitales siempre, un 33,3% bastantes veces y un 49% alguna vez.

Preguntadas por **campañas exclusiva o mayoritariamente realizadas en formato digital**, un 41,8% de organizaciones que utilizan tecnología digital para la incidencia, señala que alguna vez las ha realizado. Un 27,6% de organizaciones indica que lo ha hecho bastantes veces y hay un 6,5% de dichas organizaciones que indica que siempre realiza campañas exclusiva o mayoritariamente en formato digital.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE REALIZAN ACTIVISMO DIGITAL SEGÚN USO DE MEDIOS DIGITALES PARA INCIDENCIA Y REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS EN FORMATO DIGITAL (%)



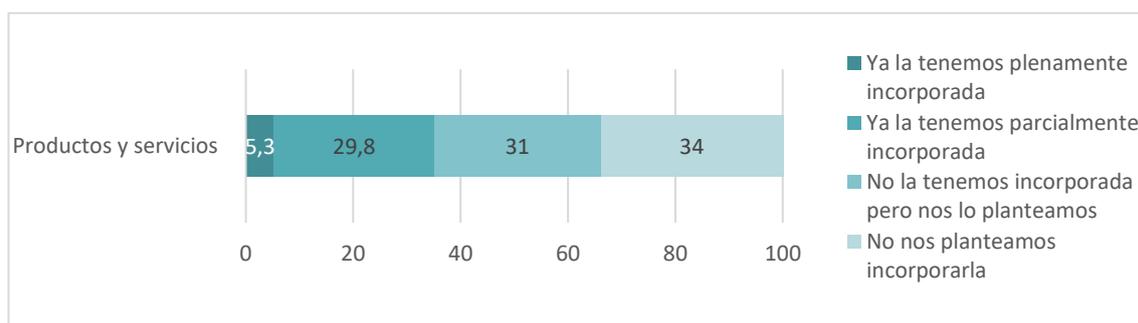
5.2.4. Productos y servicios a personas destinatarias

En relación a los **productos y servicios a las personas destinatarias**, el 5,3% de organizaciones señala que ya tiene plenamente incorporada la tecnología digital y otro 29,8% la tiene incorporada parcialmente. Un 31% de organizaciones no la tiene incorporada ni se lo plantea y el 33,9% restante no se plantea incorporar la tecnología digital en productos y servicios a personas destinatarias.

Entre las que la tienen plenamente incorporada destacan las organizaciones que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (20%) y las que tienen entre 300.001 y 1.500.000€ de presupuesto (13%).

Entre las que no se plantean incorporarla destacan organizaciones de Gipuzkoa (44,7%), Cooperación Internacional al Desarrollo (50%), Social-transversal (45,7%) y con presupuesto de 60.000€ o menos.

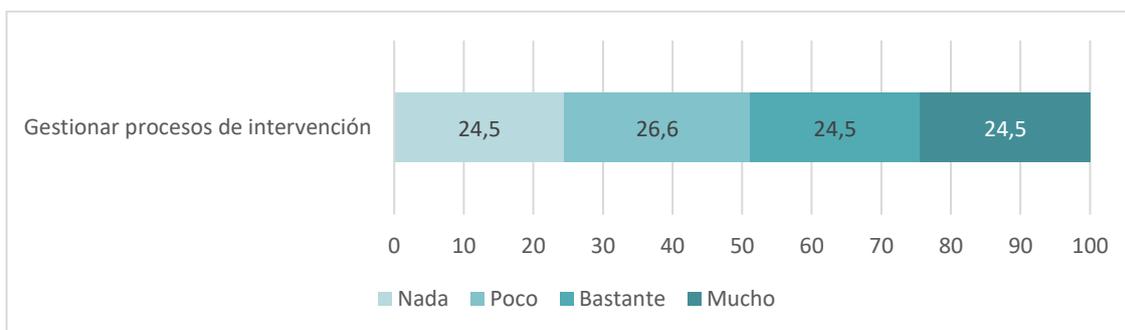
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL EN PRODUCTOS Y SERVICIOS A PERSONAS DESTINATARIAS (%)



En concreto, en lo referente a servicios relacionados con la intervención, un 24,5% de organizaciones utiliza mucho la tecnología digital para **gestionar procesos de intervención** y otro 24,5% la utiliza bastante. Un 26,6% la utiliza poco y casi una cuarta parte de organizaciones no utiliza tecnología digital para gestionar procesos de intervención.

Entre las que más utilizan tecnología digital para dicho in destacan organizaciones de Araba (56,3%), Servicios Sociales (62,3%) y Tiempo Libre (73,3%), las que atienden a personas en situación o riesgo dependencia (80%) o desprotección (83,3%), las que proveen servicios de responsabilidad pública (64,8%) y aquellas que cuentan con más de 300.000€ de presupuesto.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL PARA GESTIONAR PROCESOS DE INTERVENCIÓN (%)



Algunas organizaciones utilizan herramientas específicas para ello: para registrar la intervención, certificar intervenciones realizadas, evaluarlas, etc. Con ello, van generando bases de datos que contribuyen a sistematizar la información que las organizaciones manejan sobre los procesos de intervención

Con respecto a variedad de **productos o servicios tecnológicos** que las organizaciones pueden ofrecer a **las personas destinatarias**, se observa que es pequeño el volumen de organizaciones que ofrecen dichos productos o servicio. Por lo general, se trata de organizaciones muy grandes, con volumen de ingresos por encima de 1.500.000€.

De entre todos los productos o servicios dirigidos a las personas destinatarias, los que en mayor proporción ofrecen las organizaciones son la facilitación de espacios de uso libre y gratuito de TICs y de conectividad (wifi, etc.) (20,5%); la atención social con base tecnológica a través de internet y aplicaciones (17,4%); los productos de apoyo para ver, leer, oír, escribir, llamar por teléfono (recibir, procesar, producir, enviar información) en un entorno digital (16,3%); y acciones de alfabetización digital (14,2%).

Con porcentajes inferiores, se observan productos y servicios como diseño digital inclusivo para facilitar accesibilidad (10%); atención sociolaboral (10,5%) y sociosanitaria (10,5%) con base tecnológica a través de internet y aplicaciones; y otras acciones (10,5%) como la formación en y el fomento del uso de herramientas tecnológicas, talleres y webinars a través de internet o la atención a través de medios digitales (especialmente durante el confinamiento por la crisis del covid-19).

Otros productos y servicios ofrecidos de forma minoritaria por las organizaciones son guías de recursos tecnológicos (5,8%), promoción de aplicaciones en dispositivos móviles para usos sociales (prevención de agresiones sexistas, etc.) (7,4%); atención (social, sociosanitaria...) con base robótica (robots para tratamiento cognitivo o apoyo emocional a diferentes colectivos, apoyo a la vida autónoma, etc.) (0,5%); evaluación de la calidad de vida a través de tecnología digital (5,8%); uso de domótica en recursos sociales (servicios de alojamiento y centros residenciales, centros de día) (1,6%); gamificación o uso de videojuegos con fines sociales (3,2%); e Identificación de necesidades o problemas sociales a través de tecnología digital (big data, inteligencia artificial, machine learning, etc.) (1,6%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE OFRECEN PRODUCTOS O SERVICIOS TECNOLÓGICOS DIRIGIDOS A PERSONAS DESTINATARIAS (%)

Productos o servicios dirigidos a las personas destinatarias	Sí realizan (%)	Se trata principalmente de organizaciones ...
Facilitación de espacios de uso libre y gratuito de TICs y de conectividad (wifi, etc.)	20,5	...de Empleo (53,8%), Servicios Sociales (36,4%) y Tiempo Libre (30,8%).
Atención social con base tecnológica a través de internet y aplicaciones	17,4	...de Salud (25,9%) y Tiempo Libre (30,8%).
Productos de apoyo para ver, leer, oír, escribir, llamar por teléfono,... (recibir, procesar, producir, enviar información) en un entorno digital	16,3	...de Servicios Sociales (27,3%).
Acciones de alfabetización digital	14,2	...de Empleo (38,5%) y Servicios Sociales (25,5%)
Atención sociolaboral con base tecnológica a través de internet y aplicaciones	10,5	...de Empleo 38,5%.
Atención sociosanitaria con base tecnológica a través de internet y aplicaciones	10,5	...de Salud (33,3%), Servicios Sociales (18,2%) y que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (25%).
Otras acciones	10,5	
Diseño digital inclusivo para facilitar accesibilidad	10	...que atienden a personas con discapacidad (19,4%)
Promoción de aplicaciones en dispositivos móviles con usos sociales (prevención de agresiones sexistas, promoción de la autonomía en actividades de la vida diaria, etc.).	7,4	...de Tiempo Libre (15,4%).
Guías de recursos tecnológicos	5,8	...que atienden a personas en situación o riesgo de exclusión (10,7%).
Evaluación de la calidad de vida a través de tecnología digital	5,8	...de Cooperación Internacional al Desarrollo (10%).
Gamificación, uso de videojuegos con fines sociales (sensibilización, etc.)	3,2	...de Servicios Sociales (5,5%) y Cooperación internacional al Desarrollo (6,7%).
Uso de domótica en recursos sociales (servicios de alojamiento y centros residenciales, centros de día)	1,6	...que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (8,3%).
Identificación de necesidades o problemas sociales a través de tecnología digital (big data, inteligencia artificial, machine learnig, etc.).	1,6	-
Atención (social, sociosanitaria...) con base robótica (robots para tratamiento cognitivo o apoyo emocional a diferentes colectivos, apoyo a la vida autónoma, etc.).	0,5	-

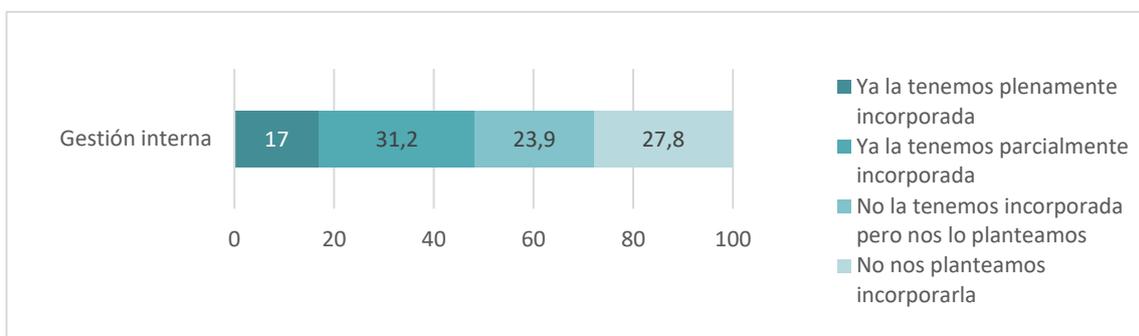
5.2.5. Gestión interna

En lo referente a la **gestión interna**, un 17% de organización indica tener la tecnología digital plenamente incorporada y un 31,3% indica que la ha incorporado parcialmente. Un 23,9% de organizaciones no la tiene incorporada pero se lo plantea y el 27,8% restante no se plantea incorporar tecnología digital en la gestión interna de la organización.

Entre las que la tienen plenamente incorporada destacan las de Araba (24,2%), Empleo (33,3%), las que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (45,5%) y las que cuentan con más de 300.000€ de presupuesto.

Entre las que no se plantean incorporarla destacan organizaciones que atienden a otros colectivos vulnerables (40%) y con presupuesto de 60.000€ o menos.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL EN GESTIÓN INTERNA (%)

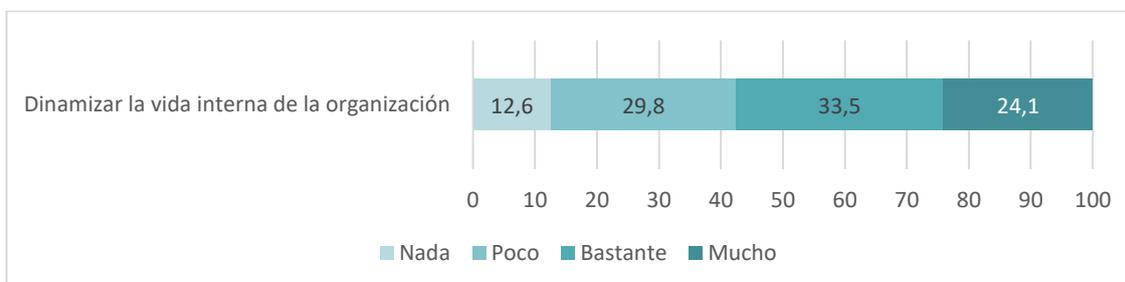


Si se atiende a distintos procesos de trabajo de gestión interna de las organizaciones, de nuevo los datos parecen mostrar mayores niveles de uso de tecnología digital que los indicados a nivel de incorporación de tecnología digital en la gestión interna.

Un 24,1% de organizaciones indica que utiliza mucho y otro 33,5% que utiliza bastante la tecnología digital para **dinamizar la vida interna de la organización**. Un 29,8% indica que la utiliza poco y un 12,6% de organizaciones no utiliza tecnología digital para dinamizar la vida interna de la organización.

Las que mayor uso realizan son principalmente organizaciones Bizkaia (62,1%), de Tiempo Libre (80%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (73,3%), las que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (66,7%), las que cuentan con presupuesto entre 60.001€ y 300.000€ (70,8%) y por encima de 1.500.000€ (62,5%).

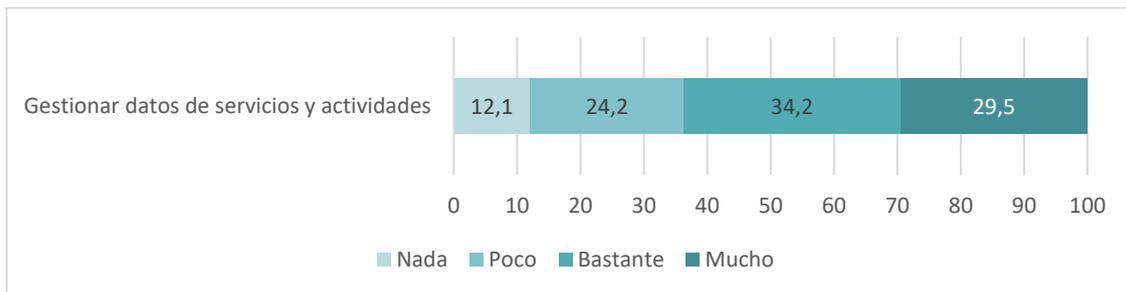
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL PARA DINAMIZAR LA VIDA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN (%)



Para **gestionar datos de servicios y actividades**, un 29,5% de organizaciones utiliza mucho la tecnología digital y otro 34,2% la utiliza bastante. Un 24,2% de organizaciones indica que la utiliza poco y el porcentaje de organizaciones que indica no utilizar tecnología digital para gestionar datos de servicios y actividades es del 12,1%.

Entre las que mayor uso hacen destacan organizaciones de Tiempo Libre (80%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (73,3%), las que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (83,3%) o dependencia (70%) y aquellas con más de 60.000€ de presupuesto.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL PARA GESTIONAR DATOS DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES (%)



Un 32,1% de organizaciones señala que utiliza mucho la tecnología digital para **gestionar datos de personas** (destinatarias, socias, etc.) y otro 30,5% indica utilizarla bastante. El 24,2% apunta que la utiliza poco y el 13,2% no utiliza tecnología digital para gestionar datos de personas.

Las que más utilizan tecnología digital para tal fin son principalmente organizaciones de Tiempo Libre (80%) y Salud (70,4%), las que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (72,7%) o a personas con discapacidad (69,4%) y aquellas con más de 300.000€ de presupuesto.

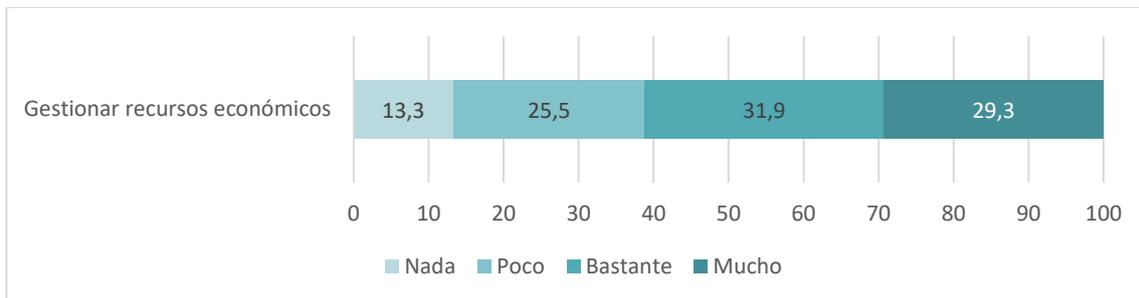
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL PARA GESTIONAR DATOS DE PERSONAS (%)



Para **gestionar recursos económicos**, el 29,3% de organizaciones utiliza mucho la tecnología digital y el 31,9% bastante. Un 25,5% de organizaciones la utiliza poco y un 13,3% no utiliza tecnología digital para gestionar recursos económicos.

Entre las que mayor uso hacen destacan organizaciones de Empleo (69,2%), Servicios Sociales (72,2%), Tiempo Libre (85,7%), Cooperación Internacional al Desarrollo (73,3%), organizaciones que atienden a personas en situación o riesgo de exclusión (73,2%) o desprotección (83,3%) y aquellas con presupuesto de más de 60.000€.

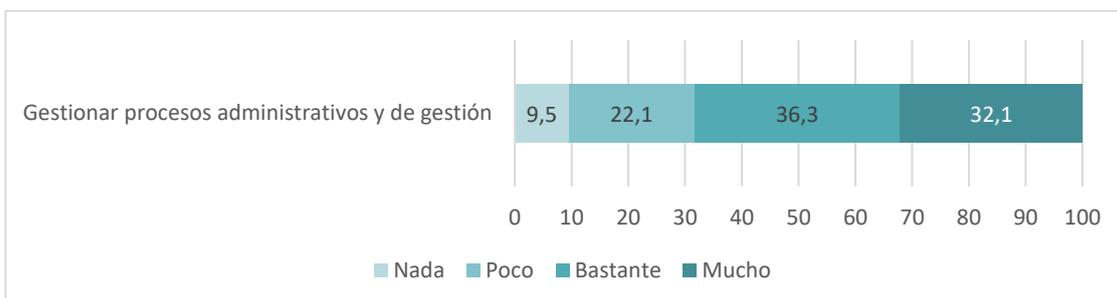
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL PARA GESTIONAR RECURSOS ECONÓMICOS (%)



Un 32,1% de organizaciones indica que utiliza mucho la tecnología digital y otro 36,3% bastante para **gestionar procesos administrativos y de gestión**. Un 22,1% de organizaciones la utiliza poco y menos de 1 de cada 10 organizaciones no utiliza tecnología digital para gestionar procesos administrativos y de gestión.

Entre las que más la utilizan destacan organizaciones de Empleo (84,6%), Tiempo Libre (80%), Cooperación Internacional al desarrollo (80), Servicios Sociales (77,4%), organizaciones que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (90%), exclusión (78,6%) o desprotección (83,3%), las que proveen servicios de responsabilidad pública (73,2%) y las que cuentan con más de 60.000€ de presupuesto.

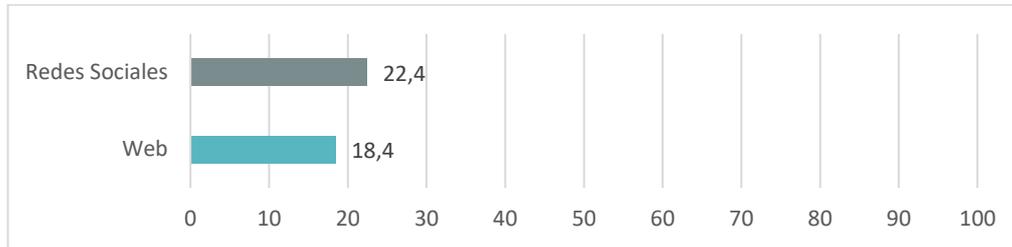
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL PARA GESTIONAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN (%)



La web y las redes sociales también se utilizan en algunos procesos de gestión interna de las organizaciones. Por ejemplo, para la **selección de personas**, el 18,4% de organizaciones señala que utiliza habitualmente la web corporativa y el 22,4% las redes sociales.

Especialmente las organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo utilizan para selección de personas la web (35,5%) y las redes sociales (38,7%); también las de Tiempo Libre (33,3%) utilizan en mayor medida las redes sociales.

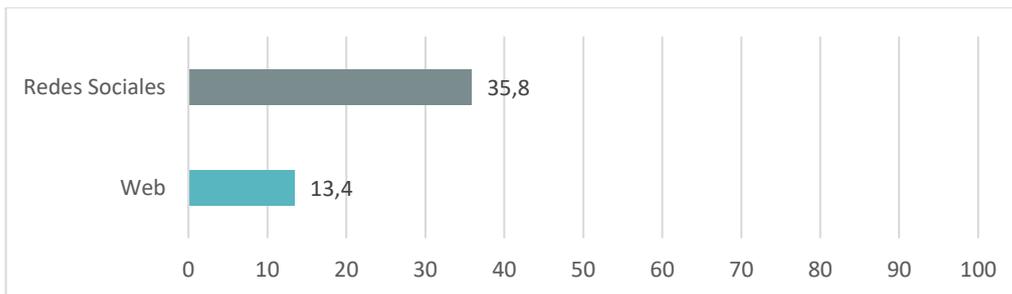
ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA SELECCIÓN DE PERSONAL (%)



Para **intercambiar puntos de vista, opiniones o conocimiento dentro de la organización**, tan solo un 13,4% de organizaciones utiliza habitualmente la web corporativa y un 35,8% de organizaciones utiliza las redes sociales.

Entre las que más utilizan para tal fin la web destacan las organizaciones de Servicios Sociales (16,1%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (16,1%), mientras que entre las que utilizan las redes destacan las de Tiempo Libre (46,7%) y de nuevo Cooperación Internacional al Desarrollo (51,6%).

ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA INTERCAMBIAR PUNTOS DE VISTA, OPINIONES O CONOCIMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN (%)



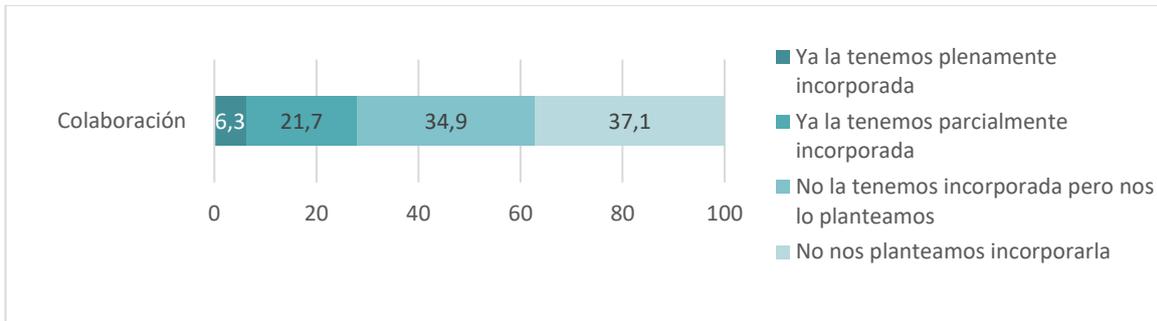
5.2.6. Colaboración entre organizaciones

En la **colaboración entre organizaciones**, un 6,3% de organizaciones indica que ya tiene la tecnología digital plenamente incorporada y otro 21,7% la tiene parcialmente. Un 34,9% no la tiene incorporada pero indica que se lo plantea, mientras que el 37,1% restante no se plantea incorporar la tecnología digital en la colaboración entre organizaciones.

Entre las que la tienen parcial o plenamente incorporada destacan las de Tiempo Libre (46,2%), las que atienden a personas en situación o riesgo de dependencia (45,5%) y las que tienen más de 300.000€ de presupuesto.

Entre las que no se plantean incorporarla destacan organizaciones del ámbito Social-transversal (48,9%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (48,1%), las que atienden a personas en situación o riesgo desprotección (50%) y las que tienen 10.000€ o menos de presupuesto.

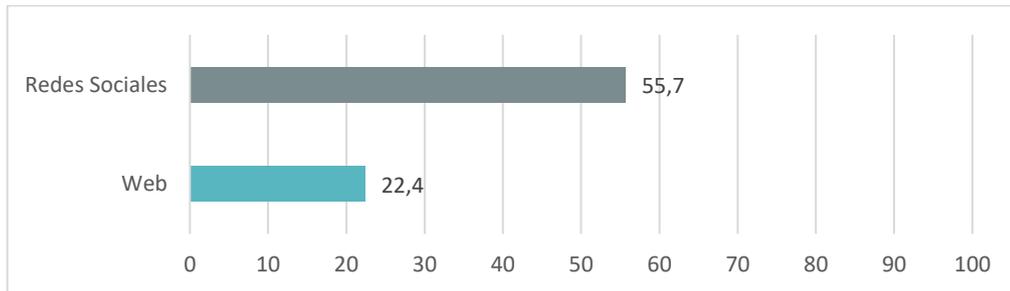
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN NIVEL DE INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA DIGITAL EN COLABORACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN (%)



Los datos de uso de la web y las redes sociales para la colaboración con organizaciones muestran, como en apartados anteriores, que dichos niveles están por encima de los indicados sobre incorporación de tecnología digital en dicho ámbito. En concreto, para **colaborar con otras organizaciones y/o agentes sociales**, el 22,4% de organizaciones señala que utiliza la web corporativa y el 55,7% las redes sociales.

Especialmente las organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (32,3%) utilizan la web para ese fin, mientras que entre las que utilizan las redes sociales destacan Tiempo Libre (73,3%) y de nuevo Cooperación Internacional al Desarrollo (67,7%).

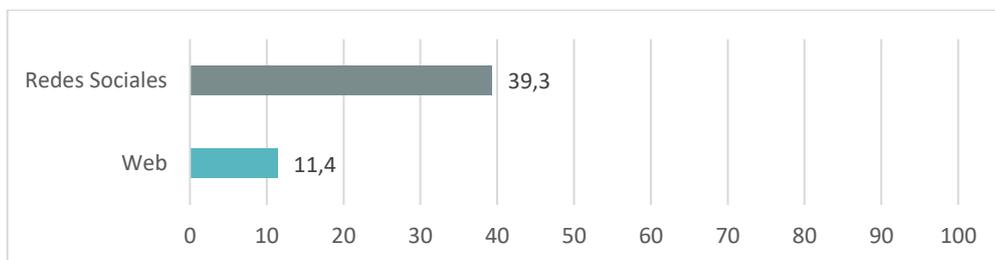
ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA COLABORAR CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O AGENTES SOCIALES (%)



Porcentajes similares se observan en lo referido al **intercambio de puntos de vista, opiniones o conocimiento con otras organizaciones**: un 11,4% señala usar la web corporativa y un 39,3% las redes sociales

Se trata especialmente de organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (16,1% la web y 51,6% las redes sociales), aunque también las de Tiempo Libre (60%) destacan en el uso de redes sociales para tal fin.

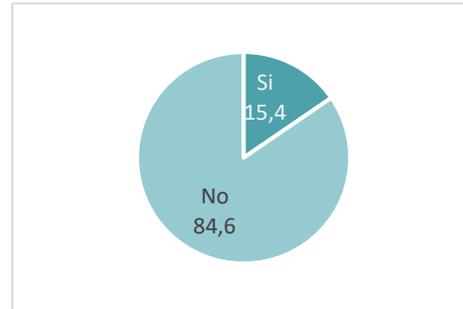
ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN WEB Y/O REDES SOCIALES PARA INTERCAMBIAR PUNTOS DE VISTA, OPINIONES O CONOCIMIENTO CON OTRAS ORGANIZACIONES (%)



Entre las organizaciones que proveen servicios, un 15,4% de las mismas indica que utiliza algún **sistema digital para compartir información con otras organizaciones** en la provisión de servicios.

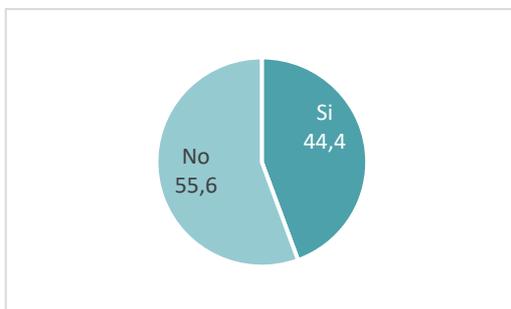
Por lo tanto, el 85,6% de organizaciones proveedoras de servicios no utiliza ningún sistema digital para compartir información.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE PROVEEN SERVICIOS SEGÚN SI UTILIZAN SISTEMA DIGITAL PARA COMPARTIR INFORMACIÓN (%)



Los sistemas mencionados son webs centralizadores de servicios sociales, aplicativos específicos de organizaciones, herramientas de uso habitual como WhatsApp o Teams en los que se crean grupos de trabajo específicos para intercambiar información, servicios en la nube (drive, etc.) o extranet. En algunos proyectos concretos, se crea una página web *ad hoc*.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE PROVEEN SERVICIOS DE RESPONSABILIDAD PÚBLICA SEGÚN SI UTILIZAN SISTEMA DIGITAL PARA COMPARTIR INFORMACIÓN (%)



Entre las organizaciones que proveen servicios de responsabilidad pública, un 44,4% de organizaciones indica que utiliza **algún sistema digital para compartir información con la administración pública** en la provisión de dichos servicios. El 55,6% restante no utiliza ningún sistema digital para compartir información con la administración pública en la provisión de servicios de responsabilidad pública.

Los sistemas utilizados que más se mencionan son la extranet o intranets de las organizaciones, sistemas de firma digital IZENPE, programas o aplicativos propios de las administraciones públicas (como LAN_F con Lanbide-SVE). Se trata, en este último caso, de sistemas tecnológicos desarrollados por la administración pública y que son de uso obligatorio si la organización quiere proveer el servicio.

5.3. Condicionantes

¿Qué factores condicionan la incorporación y uso de tecnología digital en las organizaciones del TSSE? ¿Qué elementos facilitan y dificultan los procesos de transformación digital? ¿Qué agentes son clave?

A continuación se ofrecen diferenciados en dos apartados los principales factores que bien porque impulsan, bien porque obstaculizan, pueden resultar determinantes en procesos de incorporación y uso de tecnologías digitales y, por lo tanto, en el desarrollo de procesos de transformación digital en las organizaciones del TSSE. La diferenciación se ha realizado para favorecer la lectura separada de factores positivos y negativos, pero, como se verá, en muchos casos esos factores están interrelacionados, de forma que algunas dificultades se explican por la ausencia de factores facilitadores.

5.3.1. ¿Qué factores son determinantes en la incorporación de procesos de transformación digital en las organizaciones? ¿Qué elementos facilitan esa incorporación?

Se identifican varios factores que influyen determinadamente en los procesos de transformación digital de las organizaciones porque facilitan la progresiva incorporación de tecnologías digitales en los procesos y ámbitos de trabajo, es decir, permiten ir introduciendo tecnologías digitales y usos en torno a ellas, que encaminan a las organizaciones hacia procesos de transformación digital. Aunque más adelante se explican de forma detallada, a modo de resumen esos factores son:

FACTORES FACILITADORES	
1.	Reflexión sobre transformación digital en la organización
2.	Liderazgo digital
3.	Desarrollo de acciones y elaboración de estrategia digital
4.	Medición y diagnóstico
5.	Evaluación de competencias
6.	Formación o capacitación en competencias
7.	Perfiles especializados y equipos multidisciplinares
8.	Desarrollo de entornos de cooperación y alianzas
9.	Impulso o presión externa
10.	Inversión y acceso a tecnologías

Como se verá, varios de estos factores están interrelacionados porque las condiciones de posibilidad de unos fomentan el desarrollo de otros. También son elementos cuyo desarrollo se puede solapar en ocasiones, por lo que la siguiente enunciación de factores no debe entenderse necesariamente de forma cronológica o consecutiva.

1. Reflexión sobre transformación digital en la organización

Uno de los primeros pasos que se identifican para poder emprender un proceso de transformación digital es la generación de una reflexión sobre su importancia en la organización. Generar y diseminar la **idea de la transformación digital en la dirección y en los equipos de trabajo**, fomentando una **reflexión** sobre la importancia de la tecnología digital para organización y para las personas destinatarias. Se trata de generar una cultura organizativa abierta a la incorporación de herramientas y usos digitales, favorecedora a iniciar procesos de transformación digital que identifique en qué áreas o procesos es posible y/o necesario incorporar tecnologías digitales y que reflexione sobre el valor que ello aportaría para el desarrollo de la misión de la organización.

En este sentido, contar con el **compromiso** de la dirección y de los órganos de gobierno resulta clave para que desde los principales espacios de toma de decisiones se impulse la reflexión.

Por otro lado, concienciar a los equipos de trabajo sobre ello implica la generación de espacios de encuentro, de reflexión y de trabajo para plantear qué se está haciendo y qué se podría hacer para incorporar tecnologías digitales y usarlas en los procesos de trabajo. Con ello, se podría delimitar una hoja de ruta, una cierta **planificación** que ayude a establecer estrategias. En este sentido, establecer un “liderazgo digital” en la organización no sólo puede contribuir a establecer esas estrategias, sino también a ir derribando resistencias y quitando miedos en los equipos de trabajo y en la directiva, mostrando las oportunidades que la incorporación de tecnologías digitales y el desarrollo de procesos de transformación digital puede conllevar.

2. Liderazgo digital

La identificación de una persona (o equipo de personas) que pueda asumir ese “**liderazgo digital**” y que ejerza no sólo de motora, sino también de **referente** o tutora acompañando al resto de personas de la organización en la progresiva incorporación de tecnología digital en diferentes procesos y ámbitos de trabajo de la organización, suele ser un factor determinante.

En su papel como motor de digitalización, esa persona o personas puede ir generando espacios de participación en la organización en los que visibilizar el **valor y la utilidad** de las herramientas y tecnologías digitales para la actividad de la organización. En un primer momento, no es necesario abordar demasiados elementos, sino aquellos que pueden ayudar en el día a día, por ejemplo, de la gestión o de la colaboración, agilizando procesos o reduciendo procedimientos.

La consolidación de un liderazgo digital puede derivar en la creación de un equipo de trabajo específico o comisión dentro de la organización que se encargue de “capitanear” las acciones de transformación digital que se vayan a emprender.

3. Desarrollo de acciones y, en su caso, elaboración de una estrategia digital

Una vez se ha generado reflexión en la organización y se ha identificado la utilidad y el valor de incorporar tecnologías digitales, se puede ir estableciendo una cierta planificación de acciones a desarrollar.

Se puede comenzar por la identificación de la utilidad que herramientas sencillas e intuitivas puedan, para así partir del uso cotidiano como fase inicial desde la que ir progresivamente implementando elementos y desarrollando acciones. Comenzar por la **accesibilidad en las tecnologías de uso cotidiano** permite, además,

iniciar procesos desde un entorno de “comodidad” para las personas, porque ya conocen esas herramientas y saben manejarlas.

Además, empezar acciones de transformación digital en torno a un **proyecto concreto** de la organización permite dar pasos y avanzar en una etapa inicial. No se trata de intentar abarcarlo todo desde el principio, sino de empezar desde proyectos en los que pueda ser más fácil incorporar herramientas digitales para ir generando cambios en los procesos de trabajo.

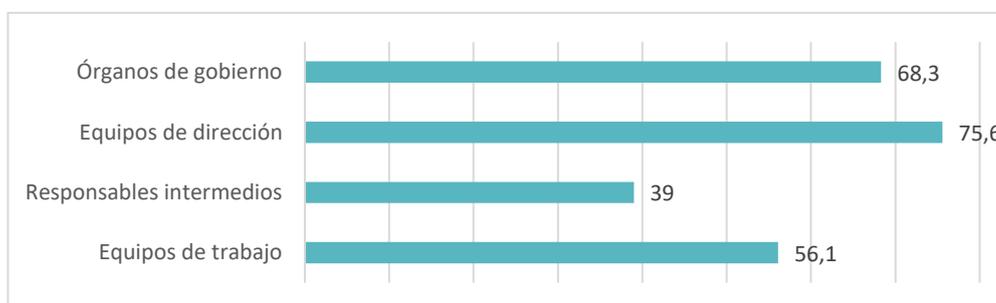
Progresivamente, y en función del proceso de evolución propio de cada organización, se pueden ir consolidando las distintas acciones de transformación digital e incluso elaborar una **estrategia digital** en la organización en la que se clarifique qué se entiende por transformación digital, qué implica en la organización, qué elementos han de tenerse en cuenta en su desarrollo y ejecución y qué valor aporta a la organización. Esta fase suele ir acompañada de una medición y diagnóstico (que más de adelante se explicará) y puede derivar en la creación de un equipo de transformación digital y también en la elaboración de un portafolio de proyectos de la organización en los que el potencial de la tecnología pueda ser aplicado.

Para algunas organizaciones, haber estado **acompañadas** durante el proceso por una **consultora** ha sido fundamental. La consultoría digital permite orientar a los equipos, principalmente al equipo de dirección, ordenando ideas para planificar la estrategia digital. En ese acompañamiento, no se trata de incorporar una visión externa sino que el conocimiento debe desarrollarse desde la propia organización, identificando qué es la transformación digital en la organización, en qué líneas se puede desarrollar, etc. El acompañamiento de una consultora puede, por ejemplo, concretarse en una formación sobre lo que es la transformación digital y una identificación de pautas sobre cuáles podrían ser las prioridades y los primeros pasos a dar en la organización.

Como se mencionaba en el punto 2, de acuerdo con los datos obtenidos, un 6% de organizaciones indica que tiene una **estrategia digital formalizada** y otro 18,7% no la tiene formalizada pero sí realiza acciones relacionadas. Un 22,5% de organizaciones indica que no tienen actualmente, pero sí se plantea implantar una estrategia digital o desarrollar acciones relacionadas a corto o medio plazo. Lo destacable es que más de la mitad de las organizaciones (el 52,7%) no tiene actualmente estrategia digital y tampoco se plantea desarrollarla.

Entre aquellas organizaciones que tienen estrategia digital o realizan acciones relacionadas, los **espacios** de la organización **en los que se toman decisiones** sobre la misma³⁵ son, de acuerdo con los datos, sobre todo los órganos de gobierno y los equipos de dirección.

ORGANIZACIONES CON ESTRATEGIA DIGITAL O QUE REALIZAN ACCIONES RELACIONADAS QUE TOMAN DECISIONES SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN DISTINTOS ESPACIOS DE LA ORGANIZACIÓN (%)



³⁵ Los datos han de ser tomados con cautela porque la muestra para esta cuestión es reducida y, por ello, se incrementa el error muestral.

Un 68,3% de dichas organizaciones indica que se toman decisiones sobre estrategia digital o acciones relacionadas, entre otros, en los **órganos de gobierno** y un 75,6% indica que dichas decisiones se toman en **equipos de dirección**.

Un 56,1% de organizaciones con estrategia digital o que desarrolla acciones relacionadas señala que las decisiones sobre estrategia digital o acciones relacionadas se toman entre otros, en **equipos de trabajo** y en un 39% esas decisiones las toman **responsables intermedios**.

Entre aquellas organizaciones que tienen estrategia digital o realizan acciones relacionadas, los **elementos** que más se tienen en cuenta **para desarrollar la estrategia digital** de la organización o las acciones relacionadas pasan sobre todo por la misión de la organización, la comunicación externa, la igualdad entre hombres y mujeres, y las personas destinatarias. Así lo indican 8 de 10 de organizaciones que cuentan con estrategia digital o realizan acciones relacionadas.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES CON ESTRATEGIA DIGITAL O QUE REALIZAN ACCIONES RELACIONADAS SEGÚN ELEMENTOS QUE TIENEN EN CUENTA PARA SU DESARROLLO (%)



Un 83,7% de esas organizaciones indica que tiene bastante o muy en cuenta a las **personas destinatarias**. Tan sólo un 4,7% de organizaciones que tienen estrategia digital o desarrollan acciones relacionadas indica que no tienen en cuenta a las personas destinatarias en el desarrollo de las mismas.

Un 81,4% de organizaciones indica que tiene bastante o muy en cuenta **la igualdad entre hombre y mujeres** para el desarrollo de la estrategia digital o acciones relacionadas. Un 9,3% de organizaciones afirma que tiene poco en cuenta la igualdad entre hombres y mujeres, y otro 9,3% no la tiene en cuenta.

Un 88,4% de organizaciones con estrategia digital o que desarrolla acciones indica que tiene bastante o muy en cuenta **la misión de la organización**. Tan solo un 4,7% indica que no se tiene en cuenta la misión para el desarrollo de acciones de transformación digital.

Un 86,4% señala que tiene bastante o muy en cuenta la **comunicación externa**. Un 9,1% indica que la tienen poco en cuenta y el 4,5% restante señala no tener en cuenta la comunicación externa.

Otros elementos que se tienen en cuenta, pero en menor medida que los anteriores son la visión inclusiva y el marketing digital. Un 55% señala que tiene bastante o muy en cuenta la **visión inclusiva** (personas con discapacidad) y un 46,5% tiene bastante o muy en cuenta el **marketing digital**.

Por último, el 27,3% de organizaciones señala **otros elementos** que se tienen muy en cuenta, como el fomento y uso del euskera y la comunicación interna.

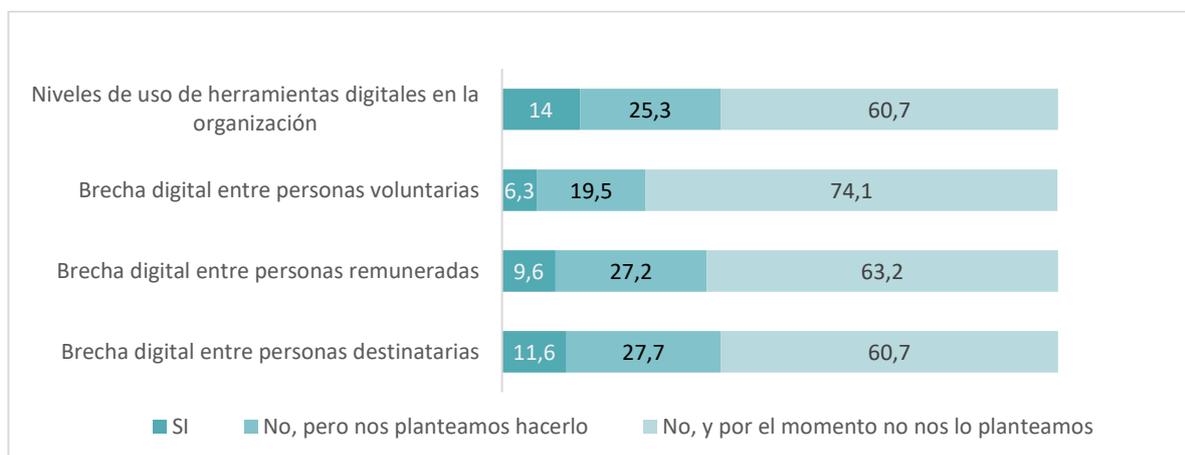
4. Medición y diagnóstico

Una vez iniciado el proceso de reflexión sobre la transformación digital en la organización, la **medición** de niveles de uso de dispositivos y herramientas, de la situación de las personas de la organización en términos de brecha digital y la evaluación de las competencias digitales de las personas de la organización (que después se explicará) resultan clave porque arrojan conocimiento sobre la situación de la organización frente al reto de la transformación digital y permiten realizar un primer **diagnóstico**.

Conocer qué tecnologías se están utilizando, en qué ámbitos se aplican, qué aportan a la actividad, qué competencias digitales tienen las personas de la organización, qué dificultades tienen para acceder o utilizar tecnologías digitales, etc., permite tener una foto inicial sobre la situación de la organización y, a partir de ella, planificar acciones, valorar competencias a desarrollar, identificar ámbitos prioritarios o proyectos en los que incorporar tecnología digital.

De acuerdo con los datos obtenidos, los análisis de niveles de uso de herramientas digitales y de la brecha digital entre las personas destinatarias son los que en mayor proporción han acometido las organizaciones o tienen planeado hacerlo.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN SI HAN REALIZADO ALGÚN TIPO DE ANÁLISIS SOBRE NIVELES DE USO Y BRECHA DIGITAL (%)



Un 14% de organizaciones han realizado algún tipo de análisis de **nivel de uso de herramientas digitales en la organización** y otro 25,3%, aunque no lo haya realizado por el momento, sí se lo plantea. El 60,7% restante ni lo ha realizado ni se lo plantea por el momento.

Entre las que sí lo han realizado destacan organizaciones de Servicios Sociales (18,9%), Tiempo Libre (21,4%), de más de 300.000€ de presupuesto y con más de 11 personas remuneradas.

Un 6,3% de organizaciones ha realizado algún tipo de **análisis de brecha digital entre personas voluntarias** de la organización. Un 19,5% indica que, aunque todavía no lo haya hecho, sí se lo plantea. Sin embargo, casi 3 de cada 4 organizaciones (el 74,1% exactamente) indica que no ha realizado dicho análisis ni se lo plantea.

Entre las que han realizado dicho análisis destacan organizaciones de Bizkaia (10,6%) y aquellas que tienen presupuesto por debajo de 10.000€ (14,6%) o por encima de 1.500.000€ (15%).

Entre organizaciones con personas remuneradas, el 9,6% de organizaciones indica que realizado algún tipo de **análisis de brecha digital entre personas remuneradas**. El 27,2% de organizaciones señala que no lo ha hecho pero se plantea hacerlo. Más de 6 de cada 10 organizaciones con personas remuneradas en los equipos de trabajo ni lo ha hecho ni se lo plantea.

Entre las que han realizado dicho análisis, destacan organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (15,8%) y muy grandes en cuanto a presupuesto y personas remuneradas.

El 11,6% de organizaciones ha realizado algún tipo **análisis de brecha digital entre personas destinatarias**. Un 27,7% indica que todavía no lo ha hecho, pero sí se lo plantea. 6 de cada 10 organizaciones no han hecho análisis de brecha digital entre personas destinatarias ni se plantean hacerlo.

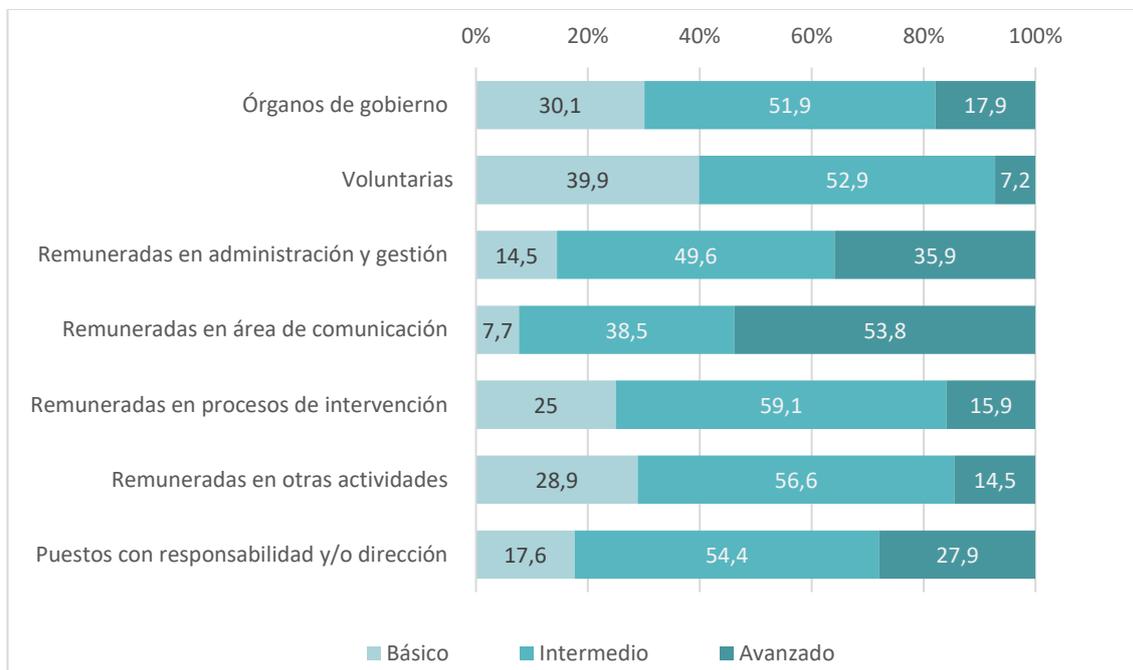
Las que han realizado dicho análisis son principalmente organizaciones de Empleo (25%) y Servicios Sociales (16%) y de organizaciones grandes en cuanto a presupuesto y personas remuneradas.

5. Evaluación de competencias

Además de medir los niveles de uso e identificar las posible brechas digitales entre las personas de la organización, evaluar las competencias digitales de éstas es una de las acciones fundamentales para realizar un diagnóstico de situación porque permite analizar los distintos perfiles en terminos de alfabetización digital y capacitación para el uso de tecnologías digitales, e identificar las áreas de mejora en términos de competencias digitales.

Los datos han permitido identificar la **valoración de los niveles de competencias digitales** de diferentes grupos de personas dentro de las organizaciones. Así, las areas de comunicación de las organizaciones son identificadas en mayor medida por las organizaciones con personas remuneradas con competencias digitales avanzadas, mientras que un 40% de organizaciones identifica que sus personas voluntarias cuentan con un nivel básico.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VALORACIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS DIGITALES DE DISTINTAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN (%)



En relación a las competencias digitales de las **personas de los órganos de gobierno**, el 30,1% de organizaciones indica que el nivel es básico, el 51,9% indica un nivel intermedio y el 17,9% señala que las personas de sus órganos de gobierno tienen un nivel avanzado de competencias digitales.

Entre estas últimas destacan las organizaciones de Tiempo Libre (33%).

Entre las personas que ocupan **puestos de responsabilidad y/o dirección** en la organización, el 17,6% de las organizaciones señala que tienen un nivel básico de competencias digitales, el 54,4% un nivel intermedio y el 27,9% un nivel avanzado.

Entre estas últimas destacan las organizaciones de Salud (35,3%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (38,1%).

En lo que respecta a las **personas voluntarias**, el 39,9% de organizaciones indica que el nivel de competencias digitales es básico. Un 52,9% de organizaciones indica que sus personas voluntarias tienen un nivel intermedio y el 7,2% señala que tienen un nivel avanzado.

Entre estas últimas destacan organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (15,4%).

En relación con las organizaciones que cuentan con personas remuneradas en sus equipos de trabajo, el nivel de competencias digitales varía en función del puesto ocupado. En lo que respecta a las **personas que trabajan en administración y gestión**, el 14,5% de organizaciones señalan que tienen un nivel básico, el 49,6% un nivel intermedio y el 35,9% un nivel avanzado.

Entre las que indican un nivel avanzado, destacan las organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (66,7%), las que tienen más de 1.500.000€ de presupuesto (61,9%) y más de 100 personas remuneradas (87,5%), mientras que entre las que apuntan nivel básico destacan las de Salud (23,5%).

En lo que respecta a las **personas que trabajan en el área de comunicación**, el 7,7% de organizaciones señala que tienen un nivel básico, el 38,5% un nivel intermedio y un 53,8% un nivel avanzado.

Entre estas últimas, destacan las organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (81,3%) y Empleo (66,7%), las que tienen más de 1.500.000€ de presupuesto (78,9%) y más de 50 personas remuneradas. Entre las que indican nivel básico destacan las organizaciones de Social-transversal (18,2%) y aquellas con presupuestos más pequeños.

En lo que respecta a **personas que trabajan en procesos de intervención**, el 25% de organizaciones señala que tienen un nivel básico, el 59,1% un nivel intermedio y el 15,9% un nivel avanzado.

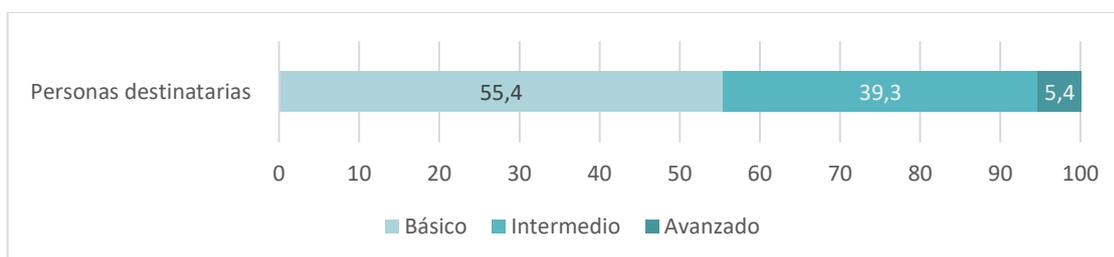
Entre estas últimas destacan las organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (33,3%) y las más grandes en cuanto a presupuesto y personas remuneradas. Entre las que indican nivel básico, destacan las organizaciones de Salud (50%).

En lo que respecta a **personas que trabajan en otras actividades**, el 28,9% de organizaciones señala que tienen un nivel básico, el 56,6% indica un nivel intermedio y el 14,5% un nivel avanzado.

En la valoración de las competencias digitales de las **personas destinatarias**, el 55,4% de las organizaciones señala que éstas tienen un nivel básico. Un 39,3% apunta que tienen un nivel intermedio y el 5,4% indica un nivel avanzado.

Destacan entre estas últimas las organizaciones de Tiempo Libre (14,3%) y Cooperación Internacional al Desarrollo, mientras que una mayoría de organizaciones de Servicios Sociales (66%) indica que sus personas destinatarias tienen un nivel básico.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VALORACIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS DIGITALES DE LAS PERSONAS DESTINATARIAS (%)



6. Formación o capacitación en competencias digitales

La **alfabetización digital** de las personas de la organización es una apuesta especialmente importante para las organizaciones. Para ello es necesario tener identificadas las competencias digitales que tienen las personas de la organización y aquellas competencias que sería necesario incorporar. Dicha **formación** debiera no ser siempre reactiva (al margen de que en ocasiones pueda serlo para responder a necesidades o demandas puntuales), sino más bien respondiendo a una cierta planificación de la formación en competencias digitales que la organización quiere desarrollar.

Si bien para iniciar un proceso de transformación digital no se requieren grandes inversiones en capacitación o formación, según se van dando pasos se ve necesario un cierto acompañamiento o unas orientaciones claras en formación y capacitación para enfocar cómo incorporar esa transformación en los procesos de la organización.

En ocasiones, cuando se trata de alfabetización digital en herramientas básicas de ofimática y comunicación, es recomendable facilitar que los procesos de aprendizaje sean lo más accesibles e intuitivos posibles para no generar rechazo o recelo e incorporar rápidamente ese aprendizaje.

En este sentido, la estrategia con formato “mancha de aceite” puede ser acertada. Se parte de personas que tienen interés en estos temas y que, por lo tanto, pueden estar asumiendo el liderazgo digital, se las forma, se desarrollan proyectos piloto y a partir de ahí se forma progresivamente a los equipos de trabajo. En este proceso, el equipo de formación y los mandos intermedios van realizando la transferencia de conocimiento para que se disemine entre las personas de la organización. Es clave, en este proceso, tener identificadas las personas con interés en materia tecnológica, que pueden capitanear los procesos desde un liderazgo digital. Y que ejercer un efecto motor, y ofrecerles formación adecuada y de forma continua, para que después sea posible la diseminación.

Los datos obtenidos muestran que el 8,4% de organizaciones proporcionó durante el último año **actividades formativas** para desarrollar o mejorar los conocimientos sobre las TIC **de personas voluntarias**. De media, participaron en dichas actividades formativas el 25,6% de las personas voluntarias.

Entre aquellas que han ofrecido actividades formativas a las personas voluntarias destacan las organizaciones de Tiempo Libre (14,3%).

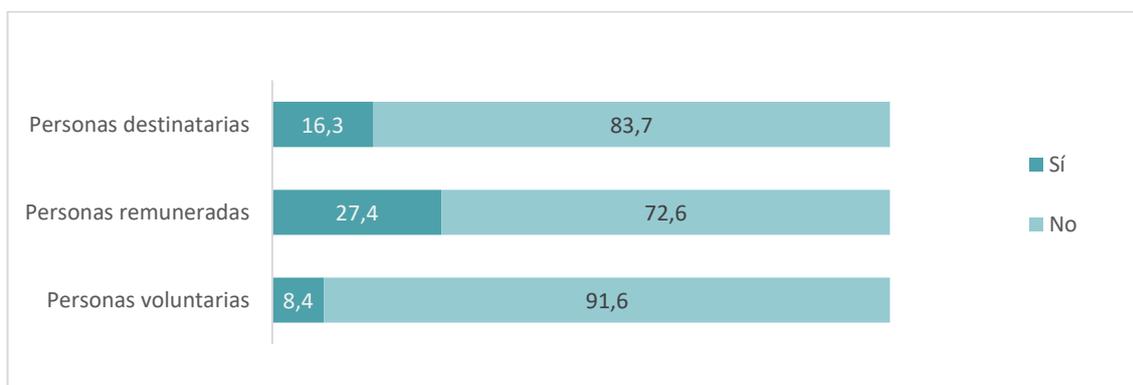
En lo que respecta a las **personas remuneradas**, el 27,4% de organizaciones que cuentan con personas remuneradas en sus equipos de trabajo proporcionó durante el último año actividades formativas para desarrollar o mejorar sus conocimientos tecnológicos. De media, participaron en dichas actividades formativas el 37,6% de personas remuneradas.

Las organizaciones de Bizkaia (32,9%), Servicios Sociales (41,7%), Cooperación Internacional al Desarrollo (33,3%), las que tienen más de 300.000€ de presupuesto y más de 50 personas remuneradas son las que en mayor medida proporcionaron dichas acciones formativas.

El 16,3% de organizaciones proporcionó durante el último año actividades formativas para desarrollar o mejorar los conocimientos sobre las TIC de las **personas destinatarias** de la organización. De media, participaron en dichas actividades formativas el 45,5% de las personas destinatarias.

Destacan sobre todo las organizaciones de Empleo (41,7%) y Servicios Sociales (20,8%) entre las organizaciones que proporcionaron en el último año actividades formativas a las personas destinatarias.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN SI DURANTE EL ÚLTIMO AÑO HAN PROPORCIONADO ACTIVIDADES FORMATIVAS PARA DESARROLLAR O MEJORAR CONOCIMIENTOS TIC EN DIFENTES GRUPOS DE PERSONAS (%)



Las organizaciones señalan que se ofreció formación sobre diversos temas. Enfocadas a las personas destinatarias se menciona la formación en accesibilidad y uso de redes sociales, informática básica, manejo de herramientas google, uso de aplicaciones en móviles, solicitudes de trámites online o búsqueda de empleo a través de Internet.

Para personas voluntarias y, sobre todo, remuneradas se ofreció formación sobre herramientas de office, manejo de la web y de aplicaciones internas, trabajo en la nube y herramientas de trabajo colaborativo y en red, formación en seguridad digital, reglamento de protección de datos o compliance penal; herramientas digitales específicas de intervención; programas de colaboración online; realización y mejora de bases de datos; planificación y estrategia de comunicación, diseño de imágenes, marketing online y soportes móviles.

7. Perfiles especializados y equipos multidisciplinares

Contar con alguna persona con conocimientos específicos en tecnologías digitales puede suponer un gran impulso a la transformación digital en las organizaciones. De hecho, en las organizaciones las personas que saben algo de tecnología están siendo las que están haciendo avanzar en este sentido. Ejercen de elemento tractor o puente hacia la transformación digital, capitaneando el liderazgo digital.

Pero además de contar esas personas tractoras o líderes, para el TSSE sería de gran valor contar con más **perfiles profesionales con conocimiento tecnológico** en las organizaciones o con **perfiles híbridos**, con conocimiento en el campo de las ciencias sociales y humanas (trabajo social, psicología, sociología, etc.) pero también con conocimientos técnicos (técnicos de sistemas, arquitectura, ingeniería industrial, telecomunicaciones, de organización...) que permitan aunar conocimientos tecnológicos con una dimensión social: “aunar la tecnología dura (ingeniería, software, inteligencia artificial, líneas de código...) con la blanda (conocimiento, experiencia, capacidad relacional)”.

También se apunta que la creación de equipos multidisciplinares, con distintos perfiles profesionales, en las que cada perfil profesional pudiera aportar su saber, contribuiría a ir combinando conocimiento “social” con conocimientos “tecnológicos” en las organizaciones.

De acuerdo con los datos, el 34,6% de organizaciones cuenta con alguna **persona** de la organización sobre la que recaen las **cuestiones vinculadas con los temas digitales o con personal especializado** en la materia.

Se trata principalmente de organizaciones que no tienen personas remuneradas en sus equipos (47,1%) u organizaciones con más de 100 personas remuneradas (66,7%), que podrían tener dichos perfiles integrados en las plantillas.

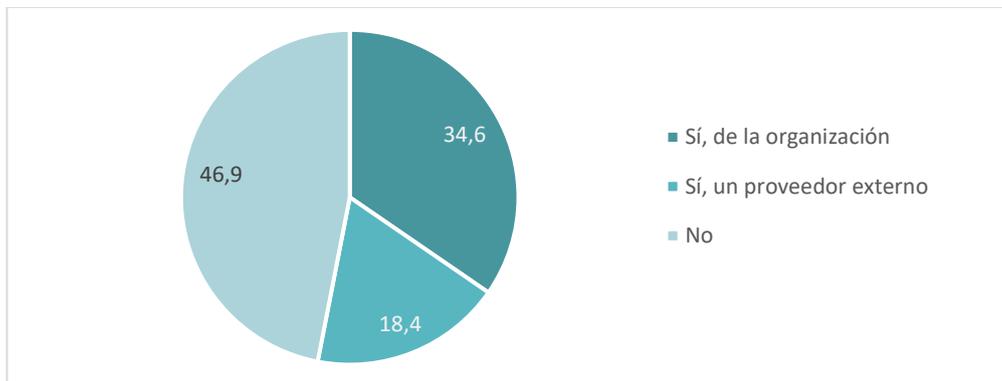
Otro 18,4% de organizaciones cuenta con un **proveedor externo** para encargarse de dichas cuestiones.

Destacan entre estas las organizaciones de Empleo (38,5%), y Servicios Sociales (26,5%).

El 46,9% de organizaciones indica que no cuenta con alguna persona vinculada con los temas digitales o especializada en la materia.

Entre estas últimas destacan las organizaciones de Social-transversal (63,8%) y Tiempo Libre (57,1%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN CUENTAN CON PERSONA SOBRE LA QUE RECAEN CUESTIONES TECNOLÓGICAS O PERSONA ESPECIALIZADA (%)

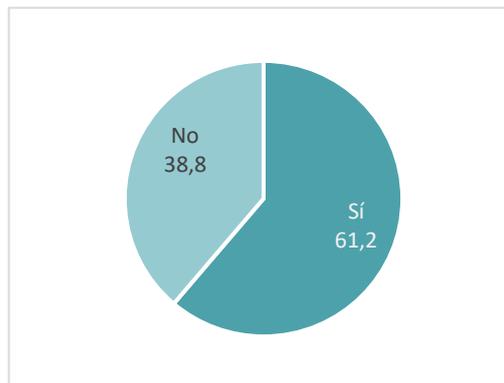


Como se observa, un 53% de organizaciones cuenta con alguna persona sobre la que recaen cuestiones vinculadas con los temas digitales o con personal especializado. De media, estas organizaciones cuentan con 1,77 personas. Además, el 68,5% de ellas señala que alguna de esas personas es mujer. De media, hay 0,9 mujeres entre el personal dedicado a o especializado en temas digitales en las organizaciones.

Por otro lado, el 61,2% de las organizaciones cuenta con alguna **persona** en la organización **que se ocupe de las redes sociales**, exclusivamente o como parte de sus tareas, mientras que el 38,8% restante no cuenta con ese perfil de persona en la organización. Entre las organizaciones que sí cuentan con persona o personas encargadas de redes sociales, el 82,6% indica que esa persona o alguna de ellas es mujer.

Entre las que sí cuentan con personas que se ocupen de las redes sociales destacan las organizaciones de Tiempo Libre (85,7%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (71,4%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN SI HAY UNA PERSONA QUE SE OCUPE DE LAS REDES SOCIALES (%)



8. Desarrollo de entornos de cooperación y alianzas, dentro del TSSE y con otros agentes sociales

La colaboración con otras organizaciones y con otros agentes sociales (proveedores tecnológicos, centros tecnológicos y de investigación, universidades, administración pública, etc.) en proyectos relacionados con procesos de transformación digital en el seno de las organizaciones o en los productos y servicios a las personas destinatarias permite generar conexiones, compartir conocimiento y enfoques y desarrollar proyectos conjuntos.

La cooperación y las alianzas constituyen un factor de avance fundamental para las organizaciones del TSSE ante el reto de la transformación digital. La cooperación intra-sector permite a organizaciones afines o que están en un mismo momento del proceso de transformación digital compartir trayectoria y experiencias, compartir conocimiento e, incluso, generar un cierto sentido de comunidad. Esto puede ser determinante, por

ejemplo, para organizaciones pequeñas y medianas que pueden encontrar dificultades para iniciar procesos de transformación digital de forma individual, pero que podrían iniciarlos si fuera en cooperación.

La cooperación con otros agentes sociales puede ser una oportunidad excelente para las organizaciones del TSSE, porque al conectar con otros agentes con mayor conocimiento tecnológico, pueden incorporar aprendizajes a las organizaciones. Además, es una forma también de acercar el conocimiento específico que tienen las organizaciones del TSSE sobre la realidad social a otros agentes.

A partir de los datos, se observa que un 12,4% de organizaciones indica que ha **colaborado con otros agentes** (organizaciones u otros agentes sociales) **en el desarrollo de productos o servicios a personas destinatarias** con base tecnológica digital.

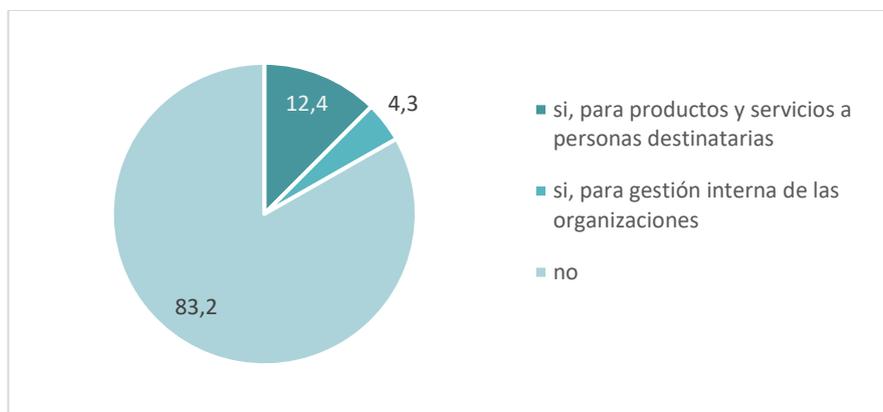
Se trata principalmente de organizaciones de Bizkaia (19,2%), Servicios Sociales (24,1%), organizaciones que atienden a personas con discapacidad (20%) y con volumen de ingresos por encima de 1.500.000€ (47,1%).

Otro 4,3% indica que esa **colaboración** se ha producido para **desarrollar productos o servicios con base tecnológica para gestión interna de las organizaciones**.

Destacan entre ellas las organizaciones de Servicios Sociales (9,3%) y con presupuesto entre 300.001€ y 1.500.000€ (15,2%).

La amplia mayoría de organizaciones, el 83,2%, no ha colaborado con otros agentes para el desarrollo de productos o servicios con base tecnológica digital para personas destinatarias o para la gestión interna de la organización.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN SI HAN COLABORADO CON OTROS AGENTES EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS O SERVICIOS CON BASE TECNOLÓGICA DIGITAL (%)

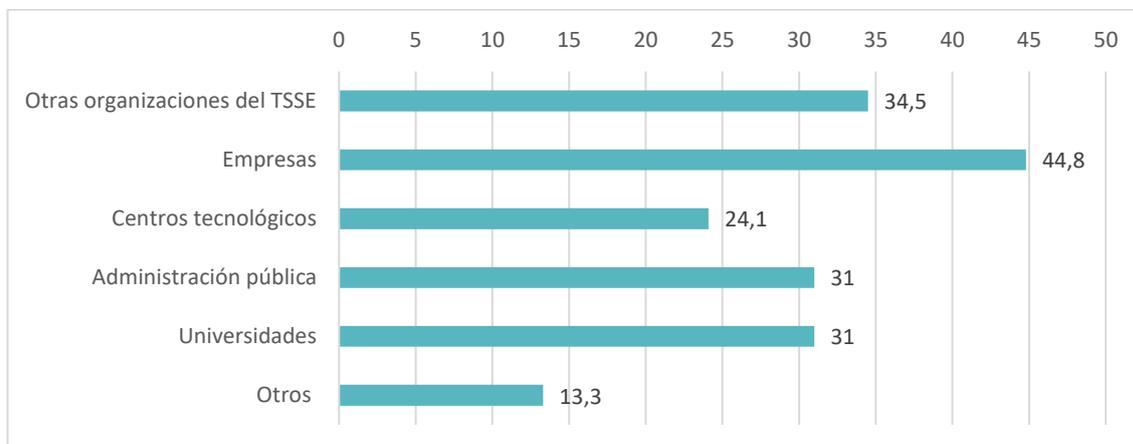


Estos datos indican que, en general, un 16,7% de organizaciones ha **colaborado con otras organizaciones u otros agentes sociales** en el desarrollo de productos o servicios (para gestión interna o para personas destinatarias) con base tecnológica. Entre estas organizaciones³⁶, un 44,8% indica haber colaborado con empresas y un 34,5% con otras organizaciones del TSSE. En torno al 30% de estas organizaciones señala haber colaborado con la administración pública y con universidades y casi 1 de cada 4 de estas organizaciones ha colaborado con centros tecnológicos. El 13,3% indica que ha colaborado con otros agentes como centros de formación o consultoras especializadas.

³⁶ Los datos deben ser tomados con cautela ya que la muestra es reducida, con lo que se incrementa el error muestral.

En todos los casos de colaboración con otros agentes destacan por encima de la media las organizaciones de Bizkaia.

ORGANIZACIONES QUE HAN COLABORADO CON OTROS AGENTES SEGÚN AGENTE CON EL QUE HAN COLABORADO (%)



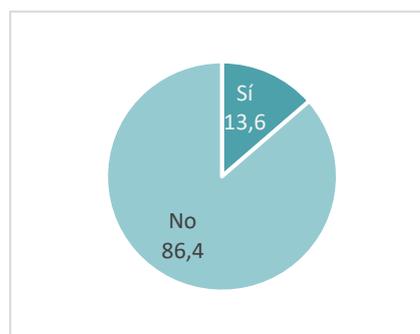
Las experiencias de colaboración con esos agentes son muy diversas: para el desarrollo de programas o aplicaciones muy específicas enfocadas a personas destinatarias, en proyectos colaborativos, en procesos de transformación digital internos, en la generación de apoyos a personas destinatarias, o en la elaboración de herramientas de evaluación o sistematización de datos de las organizaciones, entre otras.

Por otro lado, un 13,6% de organizaciones indica que participa en alguna **plataforma digital colectiva** en la que también participan otras organizaciones u otros agentes sociales (empresas, universidades, administración pública, etc.).

Entre ellas destacan las organizaciones de Empleo (38,5%) y Tiempo Libre (28,6%).

De nuevo, la amplia mayoría de organizaciones, el 86,4% exactamente, no colabora con otras organizaciones o agentes en plataformas digitales colectivas.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN PARTICIPACIÓN EN ALGUNA PLATAFORMA DIGITAL COLECTIVA EN LA QUE TAMBIÉN PARTICIPEN OTRAS ORGANIZACIONES U OTROS AGENTES SOCIALES (%)



Entre las plataformas digitales colectivas se mencionan redes del sector y con otros agentes. Sarekin, Sare Hezitzailea, webs de redes de organizaciones del TSSE (Fekoor, REAS, Gizatea, etc.), BBK Bizkaia Network, Gipuzkoa Solidarioa, Euskadi Aktiboa o webs de agencias de voluntariado (Batekin, etc.)

9. Impulso o presión externa

Entre las organizaciones con recorrido en procesos de transformación digital, se destaca el importante papel que factores o agentes externos a la organización han jugado.

En algunos casos, como en centros especiales de empleo, empresas de inserción u organizaciones que tienen que competir en el mercado con empresas, se destaca que el propio entorno competitivo (mercado, clientes...) ejerce de presión para incorporar innovación tecnológicas en los productos o servicios de la organización.

Entre las organizaciones que tienen experiencia en proyectos colaborativos con otros agentes, éstos ejercen de motor. La colaboración con empresas tecnológicas, consultoras especializadas, centros tecnológicos o universidad ejerce de fuerza tractora para iniciar y desarrollar procesos de transformación digital porque se produce un aprendizaje colaborativo y una transferencia de conocimiento.

El rol de la administración pública o de otros agentes financiadores como las fundaciones bancarias, es muy destacable no solo por su papel como agentes financiadores, sino por sino por el impulso que ambos fomentan cuando requieren formas de acceso a información e interacción en entornos digitales/digitalizados.

Es especialmente significativo el papel que **la administración pública puede ejercer como impulsor**. Como ejemplo cabe tener en cuenta la tramitación de expedientes o el acceso a registros, en los que administración pública exige entrar en plataformas online o a través de ciertos mecanismos digitales (firma digital, etc.). También es importante el papel de la administración pública en relación al requerimiento de diversos requisitos en las convocatorias de ayudas o subvenciones, en la contratación pública o en otros trámites administrativos, y pudiera serlo también en el requerimiento de colaboración con otras organizaciones o agentes en proyectos, o incorporando tecnología en los mismos.

Además, como se explicará en el apartado 6.5., la situación vivida por las organizaciones durante la pandemia provocada por el Covid-19 puede entenderse como un momento de “aceleración tecnológica” forzada, en el que muchas organizaciones del TSSE para poder mantener su actividad, incorporaron rápidamente dispositivos, herramientas y usos tecnológicos.

10. Inversión y acceso a tecnologías

Contar con recursos económicos para poder invertir en infraestructuras, dispositivos o formación es fundamental. Es una condición de posibilidad para adquirir dispositivos tecnológicos, acceder y mantener conectividad, acceder y usar herramientas digitales, contar con perfiles especializados o garantizar la seguridad de los datos que se manejan.

Sin embargo, también se hace patente que ese está produciendo el abaratamiento de algunos costes, como el de la conectividad, que facilitan que las organizaciones con mayores dificultades presupuestarias puedan ir mejorando sus infraestructuras. A pesar del abaratamiento de la conectividad, aún está lejos de ser accesible para algunos perfiles de personas destinatarias, especialmente para personas y familias en riesgo de exclusión, a las que atienden organizaciones del TSSE.

La tecnología y el desarrollo de productos tecnológicos requieren de una cierta inversión económica que puede suponer para las organizaciones un esfuerzo en términos económicos, pero también hay que tener en cuenta otras fuentes a las que organizaciones pueden acceder, como los productos “open source”, software libre o software gratuito.

También es importante invertir en crear estructuras organizativas, procedimientos internos, canales de comunicación, etc., que permitan ir incorporando tecnologías digitales en los distintos ámbitos y procesos de trabajo y generando cambios en las pautas. Se trata esta de una inversión en tiempos y esfuerzos, cuyos resultados se ven en el medio plazo, ya que suelen requerir de cierto recorrido.

¿Qué agentes sociales pueden resultar clave para impulsar la transformación digital en el TSSE? ¿Cómo pueden contribuir a ello?

En el apartado de factores impulsores de transformación digital se ha evidenciado la importancia que la colaboración con otras organizaciones y agentes tiene en el impulso de proceso de transformación digital en las organizaciones del TSSE. Y se han destacado varios agentes sociales que están siendo determinantes.

El desarrollo de proyectos digitales que se hace desde las organizaciones del TSSE tiene una dimensión reducida, vinculada a los propios servicios o desarrollos de cada organización. Si se quiere dar un impulso hace falta implicar a más organizaciones y agentes para que el alcance e impacto de esos proyectos sea mayor. Con ello, se puede ampliar no solo el alcance de los proyectos mismos, sino el desarrollo de los procesos de transformación digital en las organizaciones.

Hay problemáticas y retos sociales que pueden unir en un mismo proyecto a diferentes organizaciones y agentes sociales, como se explicará más adelante. Con ello se conseguiría compartir conocimiento, esfuerzos y recursos. Como paso inicial se señala la necesidad de crear espacios para conocer qué están haciendo y qué querrían abordar otras organizaciones y agentes, para desde ahí poder crear colaboraciones y sinergias. Para abandonar el enfoque más individualizado de los proyectos parece necesario visualizar a otras organizaciones y agentes con los que se comparte interés y se podría gestar colaboración. Contar con un “mapa de posibles colaboradores” contribuiría a esa identificación y facilitaría después ir generando espacios de encuentro más específicos para la puesta en marcha de proyectos.

Entre los distintos agentes sociales, se destaca principalmente a los **financiadores** de proyectos porque son los que “hacen palanca” y generan las condiciones y recursos para que se puedan emprender proyectos tecnológicos. Al respecto, se menciona especialmente a las **administraciones públicas** y las **fundaciones bancarias** por el papel clave que pueden jugar. En el caso de la administración pública, más allá de la relación que pueda producirse en los servicios de responsabilidad pública, el rol que puede jugar como impulsor de proyectos colaborativos en los que organizaciones del TSSE puedan encontrarse con empresas o centros tecnológicos puede ser fundamental. También cabe que las fundaciones bancarias jueguen el mismo papel impulsor de proyectos colaborativos desde la experiencia en ese sentido que vienen desarrollando.

Son también fundamentales los **centros tecnológicos** y las **empresas tecnológicas**. Pueden constituir la llave para el acceso a entornos y herramientas tecnológicas muy potentes e innovadoras. Con centros tecnológicos o empresas tecnológicas la relación debería ir más allá de la validación de tecnología o pretest, y se apunta que deberían generarse entornos “reales” de cooperación (co-diseño, co-creación). Esa colaboración no pasa necesariamente por establecerla con grandes empresas, ya que hay también empresas más pequeñas pero muy especializadas en determinados desarrollos tecnológicos que tienden a buscar la escalabilidad de los mismos, con las que la colaboración de hecho podría producirse más ágilmente.

Las **empresas asesoras, consultoras o que realizan acompañamiento** realizan una labor muy relevante acompañando a organizaciones en sus procesos de análisis de situación, de evaluación de mejoras, de desarrollo de estrategia digital, etc.

Las **universidades** están generando muchas oportunidades en el ámbito tecnológico para personas jóvenes que podrían incorporarse desde una perspectiva social.

Las propias **organizaciones del TSSE** con un actor fundamental impulsor a través de la generación de entornos de colaboración. Esa cooperación intra-sector permitiría aunar esfuerzos, compartir estrategias e incluso compartir proyectos y recursos en materia de transformación digital. Se destaca que el papel de las redes del

TSSE puede ser fundamental en este sentido, generando espacios de encuentro y sinergias para emprender procesos de transformación digital compartidos.

5.3.2. ¿Qué dificultades u obstáculos se identifican para incorporar procesos de transformación digital en las organizaciones?

Además de factores potenciadores o facilitadores que impulsan procesos de transformación digital, también es importante tener en cuenta aquellos que suponen obstáculos para las organizaciones. En ocasiones se trata de la “ausencia” de algunos de los factores identificados como facilitadores que permiten ir introduciendo tecnologías digitales y usos en torno a ellas. En otras ocasiones, se trata de obstáculos claramente identificados que entorpecen o limitan la capacidad de las organizaciones para desarrollar procesos de transformación digital. Tal y como se ha evidenciado con los factores facilitadores, también algunos de las siguientes dificultades están interrelacionados entre sí. Entre las diferentes dificultades que las organizaciones enfrentan a la hora de llevar a cabo el proceso de transformación digital, las más habituales son la falta de recursos y la falta de infraestructuras. En menor medida, también destaca como dificultad el desconocimiento de los beneficios, de los pasos a dar, etc. Aunque más adelante se explican de forma detallada, a modo de resumen esos factores son:

DIFICULTADES U OBSTÁCULOS	
1.	Recursos económicos y financiación
2.	Falta de infraestructuras tecnológicas
3.	Desconocimiento
4.	Falta de compromiso, visión estratégica o liderazgo
5.	Falta de capacitación
6.	Resistencia entre las personas de la organización
7.	Dificultad en la aplicabilidad de los proyectos tecnológicos
8.	Dificultades en gestión interna
9.	Brecha digital de las personas destinatarias
10.	Falta de espacios de encuentro
11.	Velocidad de los cambios tecnológicos

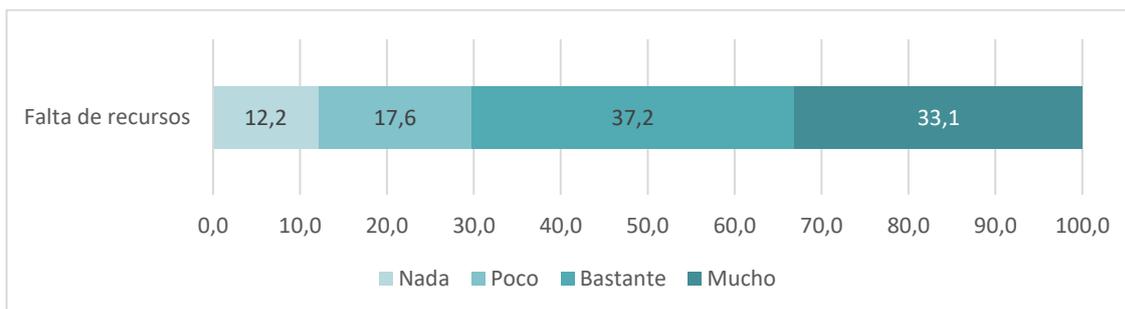
1. Recursos económicos y financiación

Iniciar procesos de incorporación de tecnologías digitales y acciones relacionadas con transformación digital implica para las organizaciones destinar recursos de humanos, tiempos y, principalmente, recursos económicos. Hace falta disponer de éstos para invertir en dispositivos informáticos, en programas y aplicaciones, en formación en competencias digitales, etc. Además, el uso software libre, que podría ser una alternativa más asequible para las organizaciones, no se ha extendido entre las organizaciones del TSSE.

De acuerdo con los datos, la principal dificultad que identifican las organizaciones para llevar a cabo procesos de transformación digital en la organización es la **falta de recursos**. El 70,3% de organizaciones indica que esta dificultad es bastante o muy importante.

Destacan entre ellas las organizaciones de Salud (87,5%), organizaciones que atienden a personas con discapacidad (78,1%), organizaciones con presupuesto entre 10.001€ y 60.000€ (75%) y por encima de 1.500.000€ (77,3%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VALORACIÓN DE LA FALTA DE RECURSOS COMO DIFICULTAD PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)



El coste económico de la adquisición y mantenimiento de dispositivos informáticos y del desarrollo de proyecto tecnológicos es un hándicap para los procesos de transformación digital de las organizaciones. Resulta muy evidente en desarrollos o herramientas que requieren de una gran inversión y en el que el tamaño de la organización en términos de presupuesto es determinante. En términos generales, el coste que supone invertir en equipos y proyectos tecnológicos puede ser demasiado elevado para muchas organizaciones, especialmente las de presupuestos más modestos, que además se encuentran con dificultades para buscar financiación externa. Sin embargo, por efecto de la crisis del covid-19, parece que también se han descubierto o redescubierto herramientas gratuitas (por lo menos en sus formatos más sencillos) que están al alcance de todas las organizaciones, cuyo uso podría generalizarse.

Los datos indican que el peso de **la financiación de cuestiones tecnológicas** en las organizaciones recae habitualmente y de forma mayoritaria en la financiación propia de las organizaciones. El 83,9% de organizaciones indica que habitualmente las cuestiones tecnológicas (dispositivos, software, formación, proyectos...) se financian, al menos en parte, con **financiación propia**. En el caso de algunas organizaciones incluso se financia la compra o actualización de equipos y software quitando recursos de otras partidas presupuestarias.

Entre las organizaciones que financian las cuestiones tecnológicas con financia propia destacan las de Empleo (92,3%), Tiempo Libre (100%) y Cooperación Internacional al Desarrollo (96,3%) y las que tienen más de 1.500.000€ de presupuesto (95,7%).

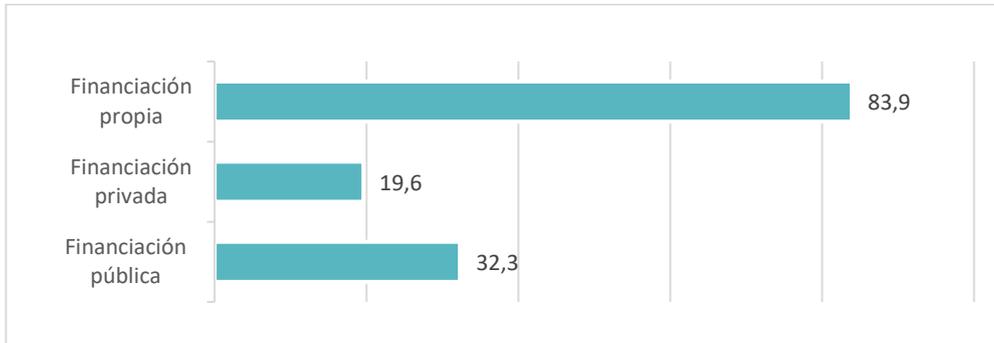
Casi 2 de cada 10 organizaciones (19,6%) indica que dichas cuestiones se financian habitualmente, al menos en parte, con **financiación privada**.

Entre ellas destacan organizaciones de Araba (25%), de Salud (45,8%), Empleo (38,5%), organizaciones que atienden a personas con discapacidad (50%) y las que tienen más de 300.000€ de presupuesto.

3 de cada 10 organizaciones indica que lo hace, al menos en parte, con **financiación pública** (32,3%). En estos casos, se trata generalmente de subvenciones municipales y de las diputaciones forales.

Destacan entre ellas las organizaciones de Gipuzkoa (41,5%), de Tiempo Libre (28,5%), que atienden a personas en situación o riesgo de desprotección (50%) y las que tienen presupuesto entre 60.001€ y 1.500.000€.

ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CADA TIPO DE FINANCIACIÓN HABITUAL DE CUESTIONES TECNOLÓGICAS EN LA ORGANIZACIÓN (%)

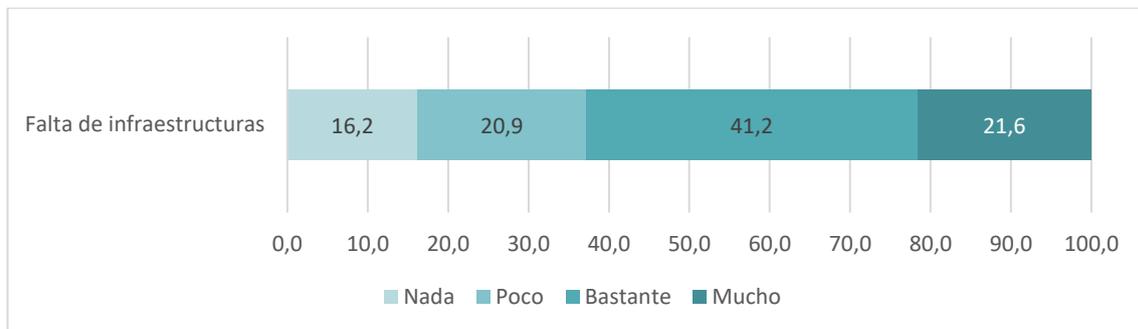


2. Falta de infraestructuras tecnológicas

El 62,8% de organizaciones señala como bastante o muy importante la **falta de infraestructuras** tecnológicas, por no disponer de espacios con conexión wifi a Internet (cabe recordar que el 14% de organizaciones no cuenta con conexión a Internet) o porque la calidad de esta no sea buena, por no disponer de dispositivos (ordenadores de mesa, portátiles, tablets...) o por la escasez de estos para cubrir las necesidades de la organización en este sentido.

Destacan entre estas organizaciones las de Araba (74,2%), Salud (82,6%) y las que tienen presupuesto por debajo de 60.000€.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VALORACIÓN DE LA FALTA DE INFRAESTRUCTURAS COMO DIFICULTAD PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)



Además, de la disponibilidad de dispositivos adecuados a la actividad de la organización y de la conectividad necesaria, cubrir las cuestiones de seguridad TIC también es fundamental para hacer efectivo el uso de dichos dispositivos. Contar con personal de apoyo técnico en estas cuestiones (ya sea de la organización o externo), que ofrezca respuestas rápidas a los problemas que puedan surgir, garantiza las condiciones de uso de herramientas tecnológicas. En este sentido cabe recordar que el 33,5% de organizaciones indica que no cuenta con una persona que lleve a cabo actividades de seguridad TIC.

En relación a la falta de infraestructuras adecuadas, las organizaciones apelan a las instituciones públicas para garantizar el acceso a infraestructuras tecnológicas básicas a las organizaciones, especialmente a aquellas que pueden presentar más dificultades en términos económicos para acceder a equipos y conexiones.

3. Desconocimiento

Para el 47,2% de organizaciones, la **falta de información** y el **desconocimiento** de los beneficios, pasos a dar, etc., es una dificultad bastante o muy importante a la hora de llevar a cabo el proceso de transformación digital.

Se trata principalmente de organizaciones de Salud (59,1%), Social-transversal (53,3%), organizaciones con presupuesto entre 10.001€ y 300.000€.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VALORACIÓN DEL DESCONOCIMIENTO COMO DIFICULTAD PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)



Muchas organizaciones desconocen el **papel que la tecnología digital puede jugar** en el cumplimiento de la misión, en los servicios que proveen o en la incidencia que realizan. En este sentido, las organizaciones valoran como muy necesario tener y compartir información sobre las oportunidades que las tecnologías digitales brindan a las organizaciones del TSSE: en qué pueden contribuir a la actividad de la organización, qué servicios o productos a las personas destinatarias pueden tener más valor si se incorporan tecnologías digitales, etc. Cabe recordar, por ejemplo, que sólo el 14% de organizaciones ha realizado un análisis del uso de herramientas digitales en la entidad que le permita evaluar y tener un diagnóstico inicial.

¿Qué tecnologías hay disponibles? ¿Dónde están disponibles o quién las provee? El desconocimiento también puede darse en relación a la **oferta de tecnologías digitales**, de programas informáticos, de dispositivos más adecuados o al abanico de proveedores que pueden facilitarlas. En este sentido, las organizaciones valoran como necesidad tener una “antena digital” a modo de sistema de prospección o vigilancia, que podría contribuir a tener una visión clara sobre el abanico de opciones a disposición de las organizaciones.

También se señala la necesidad de contar con **información sobre los pasos a dar** para poner en marcha un proceso de transformación digital: por dónde empezar, que competencias digitales son necesarias, qué recursos tienen a su alcance las organizaciones, qué necesidades identifican las organizaciones en términos de incorporación de tecnologías, etc. Ello permitiría establecer una hoja de ruta para emprender un proceso de transformación digital que permita reorganizar la cadena de valor e ir añadiendo tecnologías y desarrollar así el propio proceso de transformación digital con un propósito claro.

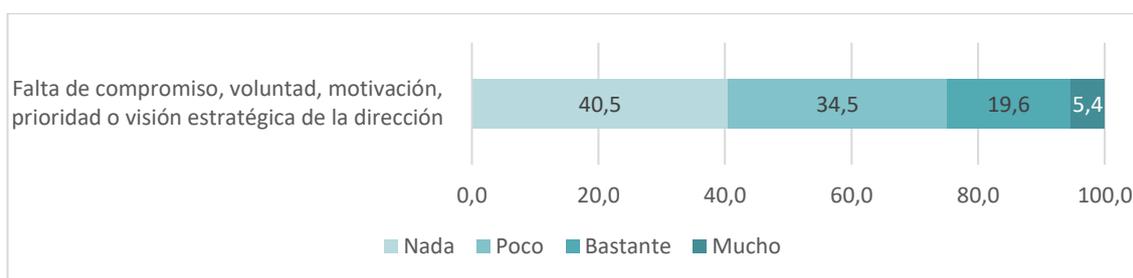
4. Falta de compromiso o visión estratégica:

Conectado con lo anterior, además del desconocimiento sobre las opciones existentes o los pasos a dar, la ausencia de una apuesta estratégica y de una reflexión que conecte la transformación digital con la misión de la organización puede suponer un gran obstáculo para las organizaciones. Se debe clarificar cuál es el propósito de la transformación digital, desde qué necesidad se abordará el proceso y cuál es el objetivo último del mismo.

Para 1 de cada 4 organizaciones la **falta de compromiso, voluntad, motivación, prioridad o visión estratégica** de la dirección (órganos de gobierno y equipo de gestión) es una dificultad bastante o muy importante.

Destacan entre ellas las organizaciones de Araba (34,5%), Salud (40,9%), Tiempo Libre (28,6%) y con presupuesto entre 10.001€ y 60.000€ (40%).

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VALORACIÓN DE LA FALTA DE COMPROMISO O VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN COMO DIFICULTAD PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)



Para un 40,5% de organizaciones esta cuestión no es una dificultad importante, lo cual puede deberse a que es ya existe compromiso o visión estratégica de la dirección, o a que la transformación digital cobra ninguna o escasa importancia en la organización. Las organizaciones apuntan que hay algunas que pueden tener visiones o estrategias muy cortoplacistas, vinculadas a la respuesta a los servicios, que impidan priorizar la transformación digital. También apuntan que puede existir un prejuicio sobre el coste extra que implica la transformación digital, porque hay que asignarle tiempo, recursos, etc. que influya en la apuesta estratégica.

Cabe recordar que sólo un 24,7% de organizaciones tienen estrategia digital formalizada o realizan acciones relacionadas con ella. Eso significa que 3 de 4 organizaciones no tiene ningún plan o acción en esta material que pueda impulsar o priorizar la transformación digital. Sin embargo, entre aquellas que tienen plan o realizan acciones, el 75,6% indica que las decisiones las toman, al menos en parte, los equipos de dirección y el 68,3% en los órganos de gobierno.

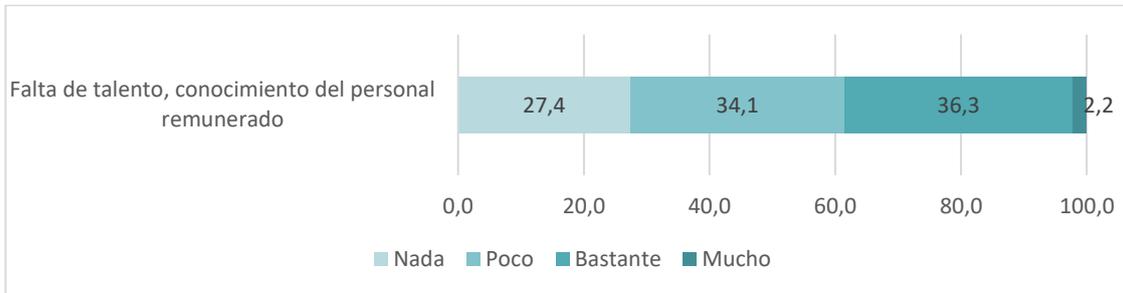
También cabe recordar que otro elemento importante en la apuesta estratégica que se hace por la transformación digital es el establecimiento de un liderazgo digital o personas referentes. El 53% de organizaciones cuenta con alguna persona, ya sea de la organización o externa, sobre la que recaen las cuestiones tecnológicas, es decir, en casi 1 de cada 2 organizaciones no se formalizado la responsabilidad de las cuestiones tecnológicas.

5. Falta de capacitación

Según indican los datos, el 38,5% de organizaciones señala como dificultad bastante o muy importante para poner en marcha un proceso de transformación digital la **falta de talento o conocimiento** del personal remunerado.

Se trata principalmente de organizaciones de Salud (50%), Servicios Sociales (53,3%), Tiempo Libre (57,1%) y con presupuesto por encima de 60.000€.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VALORACIÓN DE LA FALTA DE CONOCIMIENTO DEL PERSONA REMUNERADO COMO DIFICULTAD PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)



Aunque para un 27,4% de organizaciones esta cuestión no suponga una dificultad, las organizaciones apuntan que, en general, es necesario **ampliar los conocimientos tecnológicos** de las personas de las organizaciones y capacitarlas para poder utilizar herramientas digitales con facilidad en los contextos cotidianos de trabajo en las organizaciones. Se apunta la necesidad de ofrecer una **formación** continua que permita actualizar los conocimientos, además de formación específica en aquellos casos en que se vaya a utilizar determinados programas o herramientas digitales muy especializadas.

Cabe recordar que hay un amplio margen de mejora en las competencias digitales de las personas de las organizaciones. Como indicativo, si bien el 50% de las organizaciones señalaba que las personas remuneradas del área de comunicación cuentan con competencias avanzadas, esos porcentajes son significativamente menores en lo referido a otras áreas de trabajo de las organizaciones (intervención, administración y gestión).

Entre las cuestiones que las organizaciones mencionan para mejorar las competencias digitales de las personas de la organización las más destacadas son:

- La formación: formación continua en herramientas digitales, en uso compartido de éstas para mejorar la coordinación interna y la intervención socioeducativa, en herramientas de comunicación o sobre cómo enfrentar la brecha digital entre las personas destinatarias, entre otros. Parece evidente que la capacitación, en cada caso, tiene que vincularse con la actividad de cada organización.
- La digitalización de la información y datos que se disponen, lo cual implica ampliar el conocimiento de las herramientas disponibles, de los mecanismos de sistematización, de las habilidades de las personas de organización, etc.
- El análisis de la brecha digital (de género, generacional, etc.) entre las personas de la organización para enfocar más atinadamente las decisiones a tomar.

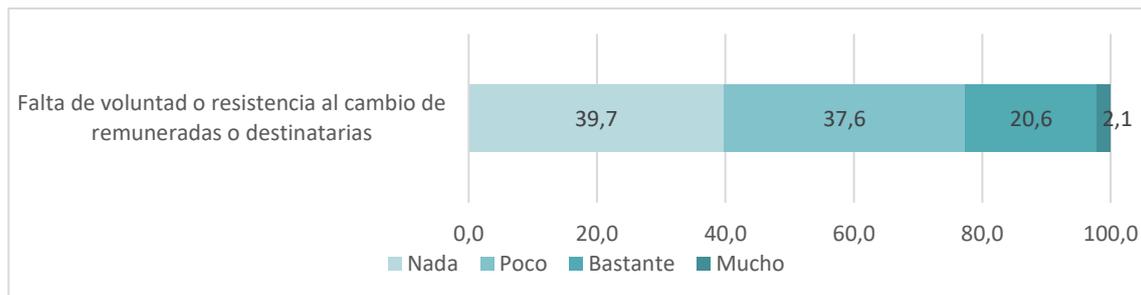
Además, las organizaciones señalan la necesidad de contar con recursos económicos para ello. Al margen de que pueda haber recursos gratuitos o libres, invertir en formación, tecnologías digitales, en análisis de uso o incluso contar con asesoramiento (por la gran variedad de programas y aplicaciones que existen) con el objetivo de conocer esa variedad y atinar mejor en función de la actividad de la organización, requieren de cierta inversión.

6. Resistencia entre las personas de la organización

El 22,7% de organizaciones señala como dificultad bastante o muy relevante la **falta de voluntad o resistencia al cambio de las personas remuneradas o personas destinatarias**.

Destacan entre ellas las organizaciones Araba (28,6%), Salud (28%), Empleo (33,3%) y Tiempo Libre (33,3%) y organizaciones con presupuesto entre 300.001€ y 1.500.000€.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VALORACIÓN DE LA FALTA DE VOLUNTAD O RESISTENCIA DE PERSONAS REMUNEDAS O DESTINATARIAS COMO DIFICULTAD PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)



Las organizaciones señalan que la **resistencia entre las personas destinatarias** se debe, fundamentalmente, a la brecha digital que muchas de ellas tienen que afrontar. Esta es una cuestión en la que las organizaciones ponen mucho énfasis, ya que determina en gran medida la puesta en marcha y desarrollo de proyectos con base tecnológica. Cabe recordar que el 55,4% de organizaciones indica que sus personas destinatarias tienen un nivel básico de competencias digitales.

Entre las **personas remuneradas**, las organizaciones identifican varias **actitudes** que pueden llevar a esa **resistencia o falta de voluntad**. Por un lado, hay personas que consideran que lo presencial (especialmente en los procesos de intervención) no puede ser sustituido por lo tecnológico. Ello implica que no se esté abordando la introducción de tecnologías digitales desde las posibilidades que amplía, sin necesidad de “sustituir” lo presencial. Visibilizar la utilidad que pueden tener esas tecnologías digitales puede favorecer que esa resistencia vaya reduciéndose. Por otro lado, hay personas que se ven abrumadas por la velocidad de los cambios tecnológicos y ven difícil adaptarse a ese ritmo de conocimiento, formación y adquisición de competencias. Al respecto, las organizaciones destacan que el factor generacional juega un papel importante y que generaciones jóvenes de personas remuneradas, más acostumbradas al uso cotidiano de tecnologías, pueden ejercer de efecto tractor.

7. Dificultad de aplicabilidad de los proyectos tecnológicos

En la aplicación social de proyectos tecnológicos pueden surgir dificultades cuando el “mundo de lo tecnológico” y el “mundo de lo social”, centrado en las personas y en los servicios enfocados a ellas, no están suficientemente conectados. Por el tipo de actividad que realizan las organizaciones del TSSE y por la atención centrada en la persona desde la que enfocan sus servicios y actividades, algunos proyectos tecnológicos encuentran dificultades para adaptarse a las diferencias y particularidades de las personas destinatarias de esos servicios y actividades, perdiendo con ello aplicabilidad.

Entender las necesidades concretas de las personas destinatarias ayudaría a atinar con el enfoque de los proyectos tecnológicos. Para ello, las organizaciones apuntan como necesario implicarlas, a ellas y a las propias

personas destinatarias, en los procesos de diseño y desarrollo tecnológicos. Más allá de grupos de contraste o pre-test con personas destinatarias, implicar a estas desde el comienzo para que sea un proceso de co-creación contribuiría a enfocar de forma precisa los proyectos tecnológicos y ganar en aplicabilidad.

También se indica que la creación de equipos multidisciplinares en proyectos tecnológico-sociales, en los que se podrían combinar saberes propios del TSSE y saberes tecnológicos, no estaría exento de dificultades. Compartir un lenguaje común, entender los condicionantes de las tecnologías digitales y las posibilidades que ofrecen, entender las necesidades de las personas destinatarias y la personalización de la atención, etc. pueden ser obstáculos que dificulten el desarrollo. Sin embargo, las organizaciones ven necesario afrontarlos para ganar en enfoque social de tecnologías y en aplicabilidad.

También hay que valorar que algunos proyectos tecnológico-sociales pueden no conseguir llegar a aplicarse porque la tecnología no está madura y necesita más tiempo para testarse y desarrollarse, necesita más inversión económica para desarrollar mejoras técnicas, etc.

8. Dificultades en la gestión interna

El tiempo que requiere tener bases de datos sistematizadas y actualizadas o desarrollar herramientas de comunicación interna y hacer de ellas un uso ágil y cotidiano entre las personas de las organizaciones, choca muchas veces con el ritmo de la actividad ordinaria de las organizaciones y los recursos (en términos de tiempo y de personas) que se pueden dedicar a ello.

Implementar nuevas herramientas tecnológicas, introducirlas en procesos de trabajo de la organización y hacer de ellas uso cotidiano requieren de un tiempo y dedicación que muchas organizaciones no pueden afrontar, bien porque todos sus esfuerzos están centrados en dar respuestas a las necesidades del día a día para desarrollar su actividad, bien porque tienen recursos limitados.

9. Brecha digital de las personas destinatarias:

Las personas destinatarias de las organizaciones del TSSE se caracterizan por hacer frente a situaciones o riesgo de dependencia, exclusión, desprotección, por tener discapacidad o por hacer frente a otro tipo de vulnerabilidades. El acceso y el uso de tecnologías digitales que puedan hacer falta en evidencia que, además, afrontan brechas digitales, en algunos casos incluso múltiples. Las tecnologías son para muchas personas destinatarias objetos de lujo (por el coste que implica su adquisición y/ mantenimiento) o elementos “lejanos o extraños”, no habituales o cotidianos porque no saben utilizarlos o no se utilizan con asiduidad, que pueden incluso ahondar su situación de vulnerabilidad.

Para las organizaciones esto puede suponer un obstáculo añadido cuando inician procesos de transformación digital en servicios o actividades enfocados a sus personas destinatarias. Pero también se destaca que cuando las personas destinatarias muestran motivación por mejorar sus competencias digitales, pueden ejercer de elemento tractor.

Como se indicaba, el 55,4% de organizaciones señala que sus personas destinatarias tienen competencias digitales básicas. Para mejorar las competencias digitales de las personas destinatarias, las organizaciones mencionan sobre todo la identificación de la brecha digital de cada colectivo de personas destinatarias para, desde ahí, enfocar la formación necesaria (en búsqueda de información, trámites online, herramientas de ofimática, seguridad en Internet, etc.) y la facilitación del acceso a dispositivos y herramientas digitales. Los datos también indican que sólo un 11,6% de organizaciones ha realizado algún tipo de análisis sobre la brecha

digital de las personas destinatarias que pudiera contribuir a tener claramente identificadas las necesidades en términos de acceso, alfabetización y uso que puedan tener estas.

10. Falta de espacios de encuentro con otras organizaciones y con otros agentes

Si bien la colaboración con otras organizaciones y otros agentes ejerce de factor impulsor de procesos de transformación digital en las organizaciones del TSSE, la falta de espacios de encuentro hace que, más allá de contactos y proyectos individuales, no se estén creando oportunidades de colaboración más amplias, en los que tengan cabida más organizaciones del TSSE.

Los datos indican que sólo el 16,7% de organizaciones colabora con otras organizaciones o agentes sociales en el desarrollo de productos o servicios tecnológicos, bien sea enfocados a las personas destinatarias o a la gestión interna de la organización.

Las organizaciones destacan que el contacto con otras organizaciones en materia tecnológica es apenas inexistente y que, sin embargo, puede suponer un gran estímulo para afrontar procesos de transformación digital de una manera compartida. También señalan las organizaciones que desde el mundo tecnológico se conoce muy poco al TSSE y a la actividad que realizan las organizaciones, lo que impide que se puedan desarrollar más colaboraciones enfocadas a dar respuestas tecnológicas a necesidades o problemáticas sociales.

Estos elementos generan que no se comparta información y espacios de colaboración, y puede estar provocando la creación de silos de información y conocimiento, que individualizan los proyectos tecnológico-sociales y que no contribuyen a la apertura hacia iniciativas más colaborativas, con cabida para más agentes.

11. Velocidad de los cambios tecnológicos

La velocidad a la que se producen cambios tecnológicos, el ritmo acelerado de las innovaciones tecnológicas, resulta una dificultad para las organizaciones. Estar al tanto de dichos cambios e informarse acerca de las innovaciones implica para las organizaciones dedicar tiempo a estar “al día” de las novedades en dispositivos, aplicaciones o programas que van surgiendo y a saber “moverse” en el abanico de opciones e identificar las más relevantes en cada caso. Las organizaciones apuntan que tiene que haber una clara voluntad y dedicación para estar conectadas con la evolución de estas tecnologías.

Tampoco se cuenta en el TSSE con guías de recursos tecnológicos que permitan a las organizaciones conocer ese abanico de opciones que están a su alcance, y que pueda ir actualizándose al ritmo al que se producen los propios cambios e innovaciones tecnológicas.

5.4. Principales conclusiones del diagnóstico

Los datos muestran que el TSSE se encuentra ante el reto de la transformación digital con importantes pasos avanzados en términos de incorporación de tecnología digital, pero con margen para mejorar bastante cuestiones, algunas básicas de infraestructuras y conectividad, y otras que tienen que ver con herramientas más avanzadas y con innovaciones tecnológicas.

Los datos también apuntan a que las organizaciones pueden estar en distintos momentos de los procesos de transformación digital y estar realizando diferentes recorridos, en función de los focos en los que se esté trabajando, tanto en términos de incorporación de tecnologías, de aplicación en ámbitos de trabajo o en términos de desarrollo de elementos favorecedores de procesos de transformación digital o de dificultades que se estén encontrando.

La disponibilidad de dispositivos tecnológicos y el uso de estos están bastante extendido entre las organizaciones, especialmente entre las organizaciones de Empleo, Servicios Sociales y aquellas que cuentan con presupuestos muy grandes. Sin embargo, la conectividad de las organizaciones del TSSE es mejorable (todavía hay un 14% de organizaciones que no cuenta con conexión a Internet), especialmente entre las organizaciones más pequeñas en términos de presupuesto. Entre estas organizaciones también es mejorable lo concerniente a las medidas seguridad.

El correo electrónico sobre todo, y también redes sociales, web corporativa, acceso a distancia y aplicaciones de llamada y voz son herramientas bastante extendidas en la actividad cotidiana de las organizaciones. El uso de otras herramientas, como el intercambio automatizado de datos, las herramientas wiki y, sobre todo, las tecnologías más punteras está muy limitado entre las organizaciones.

Los datos también han permitido observar que la tecnología digital tiene más presencia en algunos ámbitos y procesos de trabajo concretos de las organizaciones. La comunicación y la gestión interna destacan como los ámbitos de trabajo en los que mayor nivel de incorporación (plena o parcial) de tecnología digital se ha producido. En la captación de fondos, sin embargo, se observa un amplio margen de mejora en términos de incorporación de tecnología.

Los dos procesos de trabajo específicos en los que más proporción de organizaciones usa con más intensidad tecnologías digitales son los administrativos y de gestión y los que tienen que ver con la comunicación con los grupos de interés internos. El uso de tecnologías digitales en captación de recursos, así como en la realización de incidencia, es notablemente inferior y muestra que son procesos en los que todavía se puede mejorar el nivel de uso de tecnologías digitales.

El análisis de los datos por ámbitos, contingencia atendida y volumen ha evidenciado diferencias entre las organizaciones, tanto en términos de incorporación de tecnología digital, como en relación al uso de la misma. El tamaño de las organizaciones en términos volumen de ingresos influye generalmente en la capacidad de las organizaciones para incorporar y aplicar tecnología digital en ámbitos y proceso de trabajo. Sin embargo, lo más determinante en relación a la incorporación de tecnologías digital en procesos de trabajo parece ser la realización de acciones relacionadas con una estrategia digital o tener formalizada la misma.

La web y las redes sociales constituyen para las organizaciones potentes herramientas para distintas finalidades, especialmente estas últimas que se afianzan especialmente como herramientas de comunicación. La web corporativa se utiliza en mayor medida para desarrollar la imagen de la organización, así como para compartir información de interés y comunicar servicios y actividades. Por su parte, las redes sociales se utilizan especialmente para esos mismos fines y también para desarrollar incidencia social y estar en contacto con las personas destinatarias. Cabe destacar que las diferencias entre organizaciones apuntan a que organizaciones de Tiempo Libre y Cooperación Internacional al Desarrollo destacan por los niveles de uso que realizan tanto de la web como de las redes sociales.

Del análisis de los datos se puede concluir que algunas organizaciones pueden no estar percibiendo que el uso de herramientas digitales cotidianas implica tener ya tecnología digital incorporada o haber iniciado un proceso de transformación digital. Así parece mostrarlo la diferencia entre los niveles de incorporación de

tecnología digital y los niveles de uso de tecnología digital y web /redes sociales en la captación de fondos, en el desarrollo de incidencia social o en la gestión interna. Podría tratarse de una disonancia cognitiva que evidencia la necesidad de una mayor precisión conceptual e indica la necesidad de compartir y consensuar definiciones y enfoques sobre lo que es tecnología digital o un proceso de transformación digital.

Factores como la reflexión sobre la importancia de tecnología digital y de iniciar procesos de transformación digital, la identificación de personas referentes en la materia que incluso puedan ejercer un liderazgo digital, el análisis de la situación de la organización y el desarrollo de acciones planificadas son, junto con la competencias y la formación específica, fundamentales para posibilitar emprender procesos de transformación digital.

Por supuesto, es innegable que una cierta inversión, contar con recursos económicos y humanos, así como tiempo, y contar con fuentes de financiación estables son condicionantes muy determinantes para las organizaciones, que les pueden facilitar u obstaculizar destinar recursos a la compra de dispositivos tecnológicos y programas, a la formación en competencias digitales, etc.

Asimismo, es destacable que otros factores de carácter más externo como las alianzas con otras organizaciones y agentes y la colaboración pueden ser determinantes.

Par finalizar, es importante tener en cuenta que las brechas digitales de las personas destinatarias, como se explicará en los apartados 6.4. y 6.7. , además de factor condicionante, son una problemática que necesariamente tiene que abordar el TSSE para avanzar no sólo en términos de transformación digital, sino también en términos de transformación social.

6. Elementos para reflexionar sobre la situación del TSSE ante el reto de la transformación digital

En el curso de la investigación, las organizaciones del TSSE y otros agentes consultados han ido trasladando elementos reflexivos que, más allá del diagnóstico, es fundamental recoger para completar la visión sobre la situación del TSSE ante el reto de la transformación digital.

Las tecnologías digitales están transformando la economía y la sociedad. Estamos siendo testigos del comienzo de esa transformación, y es previsible que según vayan madurando las propias tecnologías, su alcance social y económico crezca, trayendo consigo numerosas oportunidades y soluciones a retos y problemas sociales.

Sin embargo, no hay que perder de vista algunas cuestiones fundamentales, muy estrechamente relacionadas con algunos debates que el TSSE se está planteando ante el reto de la transformación digital. Las organizaciones son conscientes de algunos riesgos que se pueden derivar de los procesos de transformación digital en el TSSE. También ponen sobre la mesa algunos debates cruciales que habría que abordar para enfocar la transformación digital de acuerdo con los valores e identidad del TSSE y al servicio de la transformación social.

La pandemia del Covid-19 y las consecuencias de las medidas tomadas para hacer frente a ella (confinamientos, distancia social, teletrabajo, etc.) han puesto a las tecnologías digitales en el foco de atención social, política y económica. Y el TSSE no ha estado al margen de ello.

Para abarcar todas estas cuestiones, es oportuno comenzar por aterrizar la transformación digital en la realidad concreta de las organizaciones, entendiendo los recorridos en los procesos de transformación digital y el papel que ésta juega.

6.1. ¿Cómo se inician procesos de transformación digital en las organizaciones?

La transformación digital entendida como un proceso o evolución permite entender que las organizaciones del TSSE tienen **distintos recorridos**. Algunos recorridos son muy incipientes y no van más allá de realizar un uso cotidiano de herramientas tecnológicas. Otros evidencian algunos pasos dados para incorporar más desarrollos en algunas áreas o ámbitos de las organizaciones. Y otros recorridos están más desarrollados e implican ya el uso de algunas tecnologías punteras, el replanteamiento de procesos de trabajo o el desarrollo de proyectos tecnológico-sociales importantes. En cualquier caso, es importante subrayar que las organizaciones del TSSE, en su proceso de transformación digital, no parten de cero.

La incorporación de tecnologías digitales en las organizaciones lleva produciéndose desde hace años y ya llevan tiempo utilizando de forma habitual dispositivos y herramientas digitales, tales como el correo electrónico, las redes sociales o los smartphones, como indican los datos del diagnóstico. Esos usos cotidianos ya suponen un pequeño paso en su proceso de transformación digital y han generado un conocimiento y unas habilidades

que pueden ir incrementándose y a las que se les pueden ir añadiendo más dispositivos, nuevos usos y nuevas habilidades (más “capas digitales”).

La ulterior incorporación de tecnologías digitales más específicas se suele producir a través de proyectos concretos, en los que hay una identificación de necesidades, una propuesta clara, unos objetivos y un plan de trabajo en el que se visibiliza la funcionalidad que las tecnologías digitales pueden aportar. Este momento puede venir acompañado de identificación de competencias y formación necesaria, y acabar implicando un replanteamiento del proceso de trabajo por el uso de esas tecnologías.

En un momento más avanzado, así lo indican las organizaciones con más trayectoria en procesos de transformación digital, se incorpora o identifica una persona que se encargue de impulsar y liderar la transformación digital y pueda ir desarrollando acciones planificadas, en un marco de estrategia digital cuando es posible desplegarla.

Los recorridos de incorporación de tecnologías digitales en organizaciones medianas y pequeñas en cuanto a presupuesto o que cuentan con pocas o ninguna persona remunerada en los equipos de trabajo suelen estar marcados por la respuesta urgente a su actividad ordinaria. Parecen producirse en muchas ocasiones como reacción a una necesidad, como una respuesta reactiva, y no desde un planteamiento definido. La prioridad de estas organizaciones y su enfoque está en el día a día, en la actividad cotidiana, y sus recursos económicos y en términos de personas y tiempo suelen estar limitados.

Algunos recorridos más avanzados señalan la importancia de un agente externo que permite iniciar un proceso de transformación digital. Pueden iniciarse tales procesos “importando” experiencias de otros sectores (empresa, administración pública). O pueden iniciarse recorridos motivados por la relación con agentes que tengan conocimiento sobre la potencialidad de diferentes herramientas digitales y a los que transmitir inquietudes, necesidades, etc. Es el caso de centros formativos, universidades, centros tecnológicos y de investigación, y empresas proveedoras tecnológicas. Con estos agentes sociales, iniciar una colaboración o participar en proyectos colectivos permite compartir conocimiento, identificar necesidades conjuntamente y trabajar en formas de respuesta a necesidades o problemáticas sociales.

También parece evidente que la actividad de las organizaciones marca mucho el ritmo de la transformación digital en el TSSE. Por un lado, porque las necesidades van por delante de los procesos de adaptación, haciendo que las respuestas sean generalmente reactivas. Por otro lado, porque se ha instalado una cierta “distancia” hacia lo que pueden aportar las nuevas tecnologías a las organizaciones del TSSE que hace que no se valore lo suficiente su posible contribución al desarrollo de la actividad y su papel como motor de innovaciones y cambios dentro de la organización.

En el transcurso de esos recorridos, destacan ciertos **aprendizajes** incorporados con la progresiva incorporación de tecnologías digitales y su aplicación en ámbitos y procesos de trabajo.

Organizaciones que han incorporado tecnología digital en la intervención, análisis, gestión y comunicación, apuntan que su capacidad de analizar, reflexionar, evaluar y adaptar las respuestas a las necesidades detectadas y a los retos identificados ha mejorado notablemente.

Aunque no es su única vertiente, valoran especialmente la relevancia de la tecnología digital en la comunicación (presencia en Internet, en redes sociales, etc.) porque es una dimensión importante para las organizaciones en términos de visibilidad. Comunicación con la base social, con la ciudadanía en general y también con otras organizaciones, con las que se ha podido intercambiar necesidades o compartir ejecución de proyectos.

Otras oportunidades que se valoran como muy positivas tienen que ver con la innovación en los servicios o en la gestión interna, o el desarrollo de colaboraciones. Una de las funcionalidades que más aprecian las organizaciones es la conversión en datos de la información que las organizaciones disponen y generan, porque permite tener la información más accesible y organizada, y también facilita su análisis, intercambio y aplicación.

Las organizaciones reconocen que, en términos generales, la introducción de tecnología digital supone una mejora para la dinámica de la propia organización y ubica a las organizaciones en un contexto social en el que las tecnologías digitales están a la orden del día, un contexto social y económico cada vez más digitalizado. Hacen hincapié en que la transformación social por la que trabajan las organizaciones del TSSE debe estar vinculada con la transformación digital, no puede quedar al margen de ella.

Ese encaje requiere de una reflexión sobre los procesos de las organizaciones en relación a cómo se pueden mejorar gracias a la tecnología, cómo los procedimientos de trabajo se pueden ver enriquecidos por las posibilidades que la tecnología ofrece, cómo la introducción de una “capa digital” puede potenciar cambios o mejoras en los procesos de trabajo y en la actividad dirigida a las personas destinatarias.

Hay dos grandes cuestiones que hay que tener presentes. Por un lado, como ya se ha señalado, la transformación digital como proceso implica que las organizaciones tienen distintos recorridos y pueden estar en distintos momentos o fases. No se pueden homogenizar los procesos de transformación digital de las organizaciones del TSSE, ni se puede obviar la diversidad de organizaciones en cuanto a ámbito de actuación, número de personas remuneradas y/ voluntarias o recursos económicos, entre otros.

Por otro lado, la transformación digital puede estar presente o aplicarse a diferentes ámbitos de las organizaciones, e implicar diferentes tecnologías digitales, generando así una diversidad de prácticas y funcionalidades digitales. Ser consciente de los desarrollos concretos que pueden ser interesantes en cada organización puede servir para atinar en el proceso de transformación digital. Lo importante es el rediseño de los procesos “gracias” al aprovechamiento del potencial de las tecnologías, asumiendo que ello puede generar riesgos.

6.2. ¿Qué papel tiene la transformación digital en el TSSE? ¿Cuál es su relevancia?

El **papel** que la **transformación digital** pueda adquirir estará muy condicionado por el recorrido de cada organización, tanto el ya iniciado como el que queda todavía por hacer, y la relevancia que se le otorgue, priorizándolo como reto de la organización, generando reflexión entre las personas de la organización, dotándole de recursos, etc.

Las organizaciones consideran, en términos generales, que la tecnología digital está jugando un papel importante en los procesos de innovación de las organizaciones del TSSE. En algunos casos se subraya que es muy importante, hasta revolucionaria por las oportunidades que brinda la innovación tecnológica en cuestiones como la gestión o la comunicación y que puede redundar en procesos de innovación metodológica, innovación social, etc. Se subraya que, hoy en día, es una cuestión esencial e ineludible ya que las tecnologías digitales forman parte intrínseca de la forma en que las organizaciones se relacionan con su entorno. Incluso llegan a valorarse en clave de supervivencia. En una sociedad y en una economía cada vez más digitales, el

TSSE no puede quedar atrás y tiene que conectarse a ese devenir. Sin embargo, se constata que en un amplio espectro de organizaciones es una cuestión incipiente, aún por desarrollar, e incluso residual porque el foco no está puesto en ello y no se entra en la consideración de las oportunidades que pueda ofrecer la tecnología digital.

Atendiendo a los datos obtenidos, de media, la transformación digital tiene entre las organizaciones una **relevancia** de 6,2 puntos para el desarrollo de la actividad de la organización, en una escala de 1 a 10 en la que 1 significa nada relevante y 10 totalmente relevante. Es significativo que para el 56,6% de organizaciones, la transformación digital tenga una relevancia de más de 7 puntos (en la escala de 1-10) para el desarrollo de la actividad de la organización.

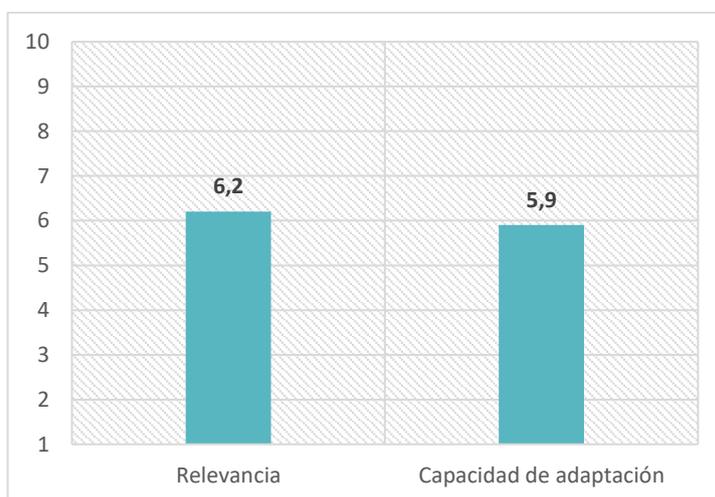
Si se analizan los datos de relevancia según territorio histórico, ámbito de actuación o volumen de ingresos, se observa que la relevancia de transformación digital es mayor en Bizkaia, en organizaciones de Servicios Sociales y Tiempo Libre y en las organizaciones con presupuestos más elevados.

Las organizaciones también han valorado su capacidad de **adaptación**³⁷ frente al reto de la transformación digital. De media, en una escala de 1 a 10 (en la que 1 significa nada adaptada y 10 totalmente adaptada) las organizaciones valoran en 5,9 puntos su capacidad de adaptación. Este dato podría indicar el margen de mejora que hay entre las organizaciones para adaptarse al reto de la transformación digital.

Es significativo que para el 44,3% de organizaciones la capacidad de adaptación de la organización frente al reto de la transformación digital se sitúe por encima de los 7 puntos en una escala de 1-10 (en la que 1 significa nada adaptada y 10 totalmente adaptada).

En lo que a capacidad de adaptación a la transformación digital se refiere, destacan las organizaciones de Bizkaia, las de Salud, Tiempo Libre y Servicios Sociales y las que tienen presupuestos más elevados.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN VALORACIÓN DE LA RELEVANCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE SU CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A LA MISMA (%)



³⁷ Este dato se obtiene de una pregunta de valoración y percepción de la capacidad subjetiva de cada organización (persona que ha completado el cuestionario) para adaptarse a la transformación digital.

Valorados estos datos conjuntamente, se observa que la transformación digital tiene una relevancia ligeramente mayor que la capacidad que las organizaciones identifican para adaptarse a ella.

Aunque la relevancia de la transformación digital sea creciente y sean cada vez más las organizaciones que tienen en agenda incorporar una pequeña capa digital, éstas destacan que para ellas no es un tema prioritario. La incorporación de tecnología digital se percibe generalmente solo como la mera incorporación de una herramienta o dispositivo (acceso ordenadores, webs...), desde un punto de vista casi utilitarista, sin ser conscientes de la potencialidad que la propia tecnología puede tener para rediseñar cambiar el proceso de trabajo. Es una cuestión que en ocasiones ni siquiera se comprende como transversal en el desarrollo de la organización, si no como aportes puntuales, y en términos de usabilidad, que impide identificar qué valor aportaría la incorporación de una capa digital en términos de eficacia, precisión, toma de decisiones, etc.

Parece evidente que en el TSSE todavía no se ha realizado una **reflexión** profunda y compartida sobre el uso de la tecnología digital. Es necesario generar reflexión sobre la situación concreta, las potencialidades que las tecnologías digitales tienen para las organizaciones, las necesidades que tienen éstas, los objetivos estratégicos a los que los procesos de transformación digital deben responder, las distintas direcciones que puede tomar, los debates que se deben abordar, el conocimiento que puede generar y que se puede socializar, etc.

En el tercer sector, la transformación digital no puede entenderse únicamente como la generación e implantación de una idea que genera valor, porque ahorra costes, mejora procesos o gana en eficiencia. La “ecuación” debe llevar necesariamente un “ingrediente” característico del sector: las personas destinatarias, y con ello, conectar y cumplir con la misión de la organización.

La transformación digital en sí misma no tiene sentido si no es para estar al servicio de las personas e innovar socialmente. Las tecnologías tienen que estar al servicio de las personas, ser una herramienta que acompaña y facilita (en términos de precisión, funcionalidad, efectividad...) y que permita ampliar la “capacidad humana” para acompañar e intervenir con las personas destinatarias. Si no, la transformación digital se puede convertir en una incorporación externa de herramientas que van por delante de lo que se busca, y acaba generándose una especie de tiranía de lo digital.

6.3. ¿Cuáles son los beneficios y oportunidades que ofrecen los procesos de transformación digital?

Los beneficios que la transformación digital puede generar en el TSSE se relacionan tanto con la vida interna de las organizaciones como con su actividad, principalmente en la provisión de servicios aunque también en otras funciones sociales como la incidencia. ¿En qué áreas se pueden aplicar las tecnologías digitales? ¿Qué oportunidades abren? En función de la actividad de cada organización y del área o áreas en las que se focalicen los esfuerzos de implementación de tecnologías, las oportunidades pueden variar.

Entre las muchas potencialidades que tienen las tecnologías, dos destacan especialmente por las oportunidades que pueden abrir a las organizaciones. Por un lado, la eficacia y la precisión que aportan las tecnologías en los procesos de trabajo contribuyen a la sistematización de datos y a la automatización de reglas y procedimientos, agilizándolos, ayudando a la toma de decisiones, a la trazabilidad, etc. Por otro lado, la replicabilidad y transferibilidad de la tecnología permitiría invertir de forma colectiva en proyectos tecnológicos que después se adaptarían o “personalizarían” a la realidad de cada organización. Los mapas de

procesos pueden ser transferidos de una organización a otra, sin necesidad de que cada una haga el análisis de los procesos a implementar. Además, hay experiencias que se pueden replicar.

Teniendo esto en cuenta, y a modo de resumen, estos podrían ser los principales beneficios u oportunidades que la transformación digital puede brindar a las organizaciones:

BENEFICIOS Y OPORTUNIDADES	
➔	Sistematización de información y datos en procesos de intervención
➔	Sistematización de datos en administración, gestión y procesos de trabajo
➔	Comunicación y coordinación interna
➔	Calidad de los servicios: atención centrada en la persona
➔	Innovación en servicios, actividades y procesos de trabajo
➔	Visibilización, incidencia y comunicación externa
➔	Transparencia e impacto
➔	Nuevas fórmulas de captación de fondos
➔	Avances en investigación y socialización de conocimiento
➔	Colaboración y trabajo en red
➔	Oportunidades para las personas destinatarias

Sistematización de información y datos en procesos de intervención

Las organizaciones subrayan que en relación con la actividad ordinaria de los servicios y actividades que se ofrecen desde las organizaciones, con la situación de las personas destinatarias o incidentes que les puedan suceder o con incidentes o sucesos que ocurren en los espacios de intervención (situaciones de conflicto, situaciones de urgencia, demandas de información, informes de situación,...) es importante que haya registro actualizado de las actuaciones que se han desarrollado.

Las tecnologías permiten sistematizar esa información, mantenerla actualizada y utilizarla para evaluar los servicios, proyectos, actividades, etc. o tomar decisiones. Permiten también pasar la información del papel a un sistema digital de datos que puede ser compartido, actualizado, etc., así como pasar la información que está solo en la cabeza de la persona profesional a información compartida en un equipo de trabajo.

Sistematización de datos en administración, gestión y procesos de trabajo

La sistematización de los datos tiene también un enorme potencial en labores administrativas ya que la tecnología digital permite que las reglas estén automatizadas, agilizando así los procesos de gestión y

administración. Esa misma automatización puede redundar positivamente en la trazabilidad o seguimiento de los procesos de trabajo.

La sistematización de datos y automatización de reglas que permiten las tecnologías digitales mejoran y agilizan los flujos de trabajo: se gana en tiempo, eficiencia y en resolución de problemas. También, como consecuencia, puede conllevar un ahorro en costes. Estos beneficios son especialmente palpable en algunas áreas de las organizaciones como administración o en gestión laboral.

Comunicación y coordinación interna

Las herramientas digitales de comunicación pueden favorecer la comunicación interna en la organización, entre equipos de trabajo o entre servicios o programas. Además de las formas de relación presenciales, las herramientas digitales, tales como mensajería instantánea, redes sociales internas o aplicaciones de videollamadas, abren nuevos canales de relación y comunicación que pueden ser aprovechados para intercambiar información entre personas y coordinar mejor los equipos de trabajo.

La importancia de esas herramientas ha sido fundamental durante la pandemia del covid-19, porque ha permitido mantener la comunicación interna en las organizaciones: reuniones que han pasado a formato online, etc.

Calidad de los servicios: atención centrada en la persona

Las tecnologías pueden ofrecer apoyos para realizar una atención centrada en la persona con más herramientas y recursos y contribuir con ello a elevar la calidad de los servicios que se ofrecen.

Además, la sistematización de la información puede ayudar a las personas profesionales en la evaluación y toma de decisiones encaminadas a personalizar el apoyo o el acompañamiento que se ofrece, adaptándose a las características y necesidades de las personas destinatarias. Ejemplos de ello pueden ser proyectos de domotización de viviendas, que pueden ofrecer apoyos específicos y personalizados a personas en situación o riesgo de dependencia o a personas con discapacidad.

Innovación en servicios, actividades y procesos de trabajo

Las tecnologías digitales han permitido a las organizaciones continuar con su actividad durante la pandemia (especialmente durante las semanas de confinamiento) realizando teletrabajo e incluso innovando en procesos de trabajo y formas de ofrecer servicios.

Reuniones a través de herramientas de videollamada, acceso remoto a archivos compartidos, almacenamiento de archivos en la nube, etc. son algunas de las herramientas que han facilitado el teletrabajo.

Además, se ha intentado innovar en herramientas para poder seguir ofreciendo servicios y actividad. Por ejemplo, se ha innovado en formación, ofreciendo cursos y talleres online. También se ha innovado en el acompañamiento a través de herramientas de comunicación digital, que en algunos casos ha permitido tener una comunicación más ágil y personalizada con las personas destinatarias y/o con sus familias. Asimismo, las tecnologías han permitido superar limitaciones espaciales en casos de procesos de intervención deslocalizada.

Visibilización, incidencia y comunicación externa

Las herramientas digitales de comunicación permiten a las organizaciones comunicarse directamente con sus grupos de interés y con la sociedad en general. Las organizaciones perciben que ya no es tan necesaria la relación con los medios de comunicación para visibilizar su actividad y la realidad de las personas destinatarias.

Dichas herramientas, permiten comunicar la actividad que se realiza desde los servicios a las propias personas destinataria y también a un público más amplio, posibilitando que esa comunicación pueda tener un mayor alcance.

Las herramientas digitales de comunicación también permiten realizar incidencia social, como campañas de sensibilización o denuncia, de una forma muy directa, utilizando un lenguaje visual que puede facilitar la difusión y el impacto de los mensajes, ampliando el calado de la incidencia. Es también una manera efectiva de llegar a un público joven que ha crecido rodeado de herramientas digitales y que las utiliza con cotidianeidad.

Transparencia e impacto

Conectado también con la comunicación externa y la visibilización de actividad, las herramientas digitales de comunicación permiten a las organizaciones ser más transparentes y accesibles. Las organizaciones pueden visibilizar su misión, sus valores, el alcance de la actividad que realizan, sus memorias de actividad, sus cuentas de resultados, etc. tanto con las personas que conforman su base social como con un público social amplio.

Nuevas fórmulas en captación de fondos para financiación propia

En los últimos años han proliferado soluciones innovadoras en la recogida de fondos a través de herramientas digitales. Aquellas organizaciones que se han incorporado a ello, han encontrado en el *crowdfunding* o en las donaciones particulares a través de bizum fórmulas relativamente sencillas de captación de fondos que han contribuido a incrementar su financiación propia.

La diversificación de las fuentes de la financiación es un reto para las organizaciones del TSSE y explorar estas nuevas fórmulas a través de herramientas digitales puede ser un estímulo para ir incrementando las fuentes de financiación propias.

Avances en investigación y socialización de conocimiento

La sistematización de datos y de información que las tecnologías posibilitan puede permitir a las organizaciones generar conocimiento a partir del análisis de dichos datos, estudiando las problemáticas y características de sus personas destinatarias, conociendo más a fondo su realidad, etc. por ejemplo a través de proyectos de investigación.

Además, las herramientas digitales de comunicación permiten, de forma sencilla e intuitiva, transmitir y compartir información y socializar conocimiento que se haya podido generar en las organizaciones.

Colaboración y trabajo en red

Las posibilidades de las herramientas digitales de comunicación también permiten a las organizaciones estar en contacto entre sí y con otros agentes sociales, abriendo opciones a posibles colaboraciones, a compartir

conocimiento, etc. El trabajo en red, que ya es una característica propia del TSSE y que de por sí genera valor, puede verse estimulado por herramientas digitales de coordinación, comunicación o para compartir contenidos.

La cooperación y las alianzas constituyen un factor de empuje fundamental para las organizaciones del TSSE ante el reto de la transformación digital. La cooperación intra-sector permite a organizaciones afines o que están en un mismo momento del proceso de transformación digital compartir trayectoria y experiencias, compartir conocimiento e, incluso, generar un cierto sentido de comunidad. Esto puede ser determinante por ejemplo para organizaciones pequeñas y medianas que pueden encontrar dificultades para iniciar procesos de transformación digital de forma individual, pero que podrían iniciarlos si fuera en cooperación.

La cooperación con otros agentes sociales puede ser una oportunidad excelente para para las organizaciones del TSSE, porque al conectar con otros agentes con mayor conocimiento tecnológico, pueden incorporar aprendizajes a las organizaciones. Además, es una forma también de acercar el conocimiento específico que tienen las organizaciones del TSSE sobre la realidad social a otros agentes.

Oportunidades para las personas destinatarias:

Las organizaciones pueden, a través de la formación, mejorar las competencias digitales de las personas destinatarias. También son el enlace o “pinza” que puede favorecer la disponibilidad de dispositivos tecnológicos, dar a conocer recursos existentes e ir progresivamente incorporando usos tecnológicos (videollamadas, blogs, búsqueda online de oportunidades laborales, etc). Con ello, las organizaciones pueden contribuir a ir disminuyendo las posibles brechas digitales a las que se enfrentan su personas destinatarias.

Por otro lado, tecnologías como plataformas online o videojuegos (serious games) pueden contribuir a facilitar y reducir los tiempos de los procesos formativos de las personas destinatarias que, por ejemplo, podrían facilitar su incorporación al mercado laboral.

Además, las herramientas digitales de comunicación pueden generar espacios de encuentro online para personas destinatarias, que les permitirían estar en contacto entre sí, generar dinámicas grupales, etc.

Asimismo, la domótica y tecnologías punteras pueden contribuir a buscar y dar respuesta a retos sociales como la vida independiente, la soledad o la cronicidad (tal y como se explicará en apartado 6.6.).

6.4. ¿Y qué riesgos puede conllevar la transformación digital en el TSSE? ¿Qué cuestiones preocupan en torno a ella?

Las organizaciones, además de identificar algunas oportunidades que abren los procesos de transformación digital, también muestran preocupación por algunas cuestiones en torno a estos, que llegan a identificar como riesgos y a los que es necesario prestar atención. A modo de resumen, estos podrían ser los principales riesgos que la transformación digital puede conllevar en las organizaciones del TSSE:

RIESGOS	
➔	Perfiles profesionales que no encajan
➔	Privacidad, protección y seguridad en la gestión de datos
➔	Simplificación de mensajes y ruido en la comunicación
➔	Mediatización de lo relacional
➔	Aceleración y saturación
➔	Intromisión y usos indebidos
➔	Silos de información y conocimiento
➔	Polarización del TSSE y desfases en transformación digital
➔	Brecha digital y vulnerabilidad
➔	Tecnologías sin mirada social

Perfiles profesionales que no encajan

Existe preocupación entre las organizaciones por los perfiles profesionales que puedan quedar descolocados según se avance en la incorporación de tecnologías digitales en las organizaciones. Esto se hace especialmente relevante en las organizaciones que cuentan con personas remuneradas en sus equipos de trabajo.

Bien porque puede haber personas que no puedan alcanzar unas competencias digitales avanzadas o ajustadas al nivel requerido, bien porque que tengan reticencias para utilizar las herramientas digitales, bien porque no se ajusten a nuevos perfiles que las organizaciones puedan ir necesitando, las organizaciones muestran preocupación por cómo gestionar los desajustes que se puedan producir y buscar fórmulas para que esas personas profesionales no queden “desubicadas”.

Privacidad, protección y seguridad en la gestión de los datos

El enorme volumen de información y datos que manejan las organizaciones, especialmente en relación a las personas destinatarias, hace que se genere preocupación entre las organizaciones sobre la seguridad de esos datos y su protección en el marco de garantía de los derechos digitales que tienen que preservarse. Las organizaciones tienen que garantizar la privacidad de los datos, impidiendo que se utilicen para otros fines o que se compartan de forma indebida.

En este sentido, es importante recordar que el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, establece un marco de protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos. Adaptarse y cumplir con dicho reglamento es una vía para que las organizaciones trabajen en la protección y seguridad de los datos.

No obstante, también preocupa a las organizaciones que ataques externos tales como hackeos o troleos puedan generar vulnerabilidades en los sistemas de almacenamiento de datos o en las herramientas digitales utilizadas, por ejemplo en comunicación, y apuntan la necesidad de trabajar en sistemas de seguridad TIC.

Simplificación de mensajes y ruido en la comunicación

En el ámbito de la comunicación, la simplificación de los mensajes condicionado por las posibilidades que las herramientas digitales de comunicación ofrecen, especialmente redes sociales como Facebook o Twitter, conlleva para las organizaciones riesgos de simplificación de los mensajes. Estas advierten que comunicar sobre las personas destinatarias puede requerir de mensajes más largos que los posibilitados por dichas redes sociales, en los que se pueda explicar con mayor detalle su situación, la denuncia que se realiza, etc.

Las organizaciones también señalan, en un marco más amplio, que la enorme proliferación de mensajes a través de Internet puede conllevar que se difundan informaciones falsas, que proliferen rumores, etc. generando “ruido en la comunicación” o incluso “infoxicación”. Estos fenómenos hacen más complicado el trabajo de incidencia social, denuncia o sensibilización que puedan hacer las organizaciones a través de las redes sociales.

Mediatización de lo relacional

Existe una inquietud entre las organizaciones por la mediatización de las tecnologías digitales en la dimensión relacional de la actividad de las organizaciones, especialmente en el acompañamiento que realizan. Los procesos de acompañamiento se basan fundamentalmente en la relación que se establece entre las personas profesionales y las personas destinatarias, en el contacto entre ambas, en generar un “clima” adecuado para que sea una relación fluida, cuidando especialmente la parte afectiva y la participación de las personas destinatarias. Esta parte relacional es, además, para las organizaciones una seña de identidad del TSSE.

A las organizaciones les preocupa que la parte afectiva y de cercanía de la relación entre las personas profesionales y las personas destinatarias se vea afectada por el uso de herramientas digitales y que, con ello, se pierda “calor” y proximidad en dicha relación. Pero también son conscientes de las posibilidades que las herramientas digitales abren en el acompañamiento y que se han puesto de manifiesto durante la pandemia: dichas herramientas, sobre todo las de comunicación, han permitido seguir en contacto con las persona destinatarias.

En este sentido, las organizaciones apuntan que habría que diferenciar bien los perfiles de personas destinatarias a las que se podría adecuar la tecnología digital y el modo de intervención social, para adaptar un posible acompañamiento virtual (o semi-virtual) en función de la accesibilidad a dispositivos, conectividad a Internet, competencias digitales, etc. de ellas.

Aceleración y saturación

Como ya se indicaba en el apartado 5.3.2., el rápido ritmo al que se producen los avances e innovaciones tecnológicas puede provocar un efecto “saturación” entre las organizaciones por la dificultad que les pueda suponer estar al día y adaptarse a ese ritmo volátil, así como por la sensación de necesidad permanente de invertir en innovaciones tecnológicas.

Derivado de ese ritmo acelerado, las organizaciones muestran también preocupación por el peligro de aceleración de algunos procesos de transformación digital que quieran implementar muy rápidamente algunas acciones relacionadas. Preocupa el peligro de intentar avanzar demasiado rápido sin ir asentando los progresivos pasos con formación y acompañamiento a las personas. Además, imponer un ritmo rápido en los procesos de transformación digital puede conllevar que las personas de la organización se “asusten” ante una inundación de necesidades de formación, de adaptación a herramientas, etc. y generen resistencias en dichos procesos.

Intromisión y usos indebidos

Las organizaciones apuntan con preocupación que un progresivo uso de herramientas digitales de comunicación, así como el teletrabajo como opción laboral cada vez más extendida, puede conducir a las personas de las organizaciones a estar hiperconectadas y, por ello, generar intromisión de la dimensión laboral en la vida personal de las personas de las organizaciones. Contar con dispositivos siempre conectados (email corporativo en el móvil, etc.) hace que las fronteras entre la vida laboral y la vida personal sean cada vez más difusas si no se establecen unas pautas claras de uso. Esas fronteras se desdibujan todavía más cuando se teletrabaja desde el hogar y los espacios laborales y personas no están diferenciados.

La hiperconectividad también se suele vincular con algunos usos indebidos de las tecnologías digitales que pueden llegar a generar “dependencia” entre algunas personas. Esto inquieta a las organizaciones en relación a algunos colectivos de personas destinatarias (infancia, juventud,...). También preocupa a las organizaciones que las personas destinatarias puedan acceder a contenidos no adecuados o puedan padecer ciberacoso. En estos casos, la formación en alfabetización digital para saber moverse por Internet de forma segura o para identificar riesgos puede ayudar a prevenir.

Silos de información

El conocimiento que puedan tener las organizaciones que más han avanzado en procesos de transformación porque llevan años desarrollando proyectos tecnológico-sociales puede correr el riesgo de convertirse en “silos de información” si no es compartido con otras organizaciones y se aborda de forma conjunta en el TSSE. Ya se indicaba en el apartado 5.3.1. que generar colaboración y alianzas entre organizaciones y con otros agentes sociales es un factor fundamental para favorecer procesos de transformación digital. Si no se realizan esfuerzos por generar espacios de encuentro y de trabajo colaborativo el riesgo de que se generen silos de información es mayor.

Compartir el conocimiento que se vaya adquiriendo en el desarrollo de proyecto tecnológico-social puede permitir abarcar de forma más amplia problemáticas sociales y buscar soluciones integradas y colaborativas. Hacerlo, además, desde una apuesta común, con visión conjunta de sector, puede contribuir a ir vertebrando una estrategia del TSSE ante el reto de la transformación digital.

Polarización del TSSE y desfases en la transformación digital

Como se indicaba, hay organizaciones que, por su volumen económico y actividad, pueden incorporarse a los procesos de transformación digital con mayor facilidad, porque ya disponen de proyectos en los que se han implementado tecnologías, porque ya cuentan con alguna persona en la entidad sobre la que recaen las cuestiones digitales, porque ya tienen un plan de transformación digital o realizan acciones relacionadas, etc.

Sin embargo, existe preocupación entre las organizaciones por aquellas que no encajan en ese perfil y que, por su situación, puedan verse con serias dificultades para emprender un proceso de transformación digital. Se trata, especialmente, de organizaciones pequeñas y medianas o que solo cuentan con personas voluntarias en los equipos de trabajo.

Las varias velocidades que pueda haber en los procesos de transformación digital del TSSE preocupan por la polarización entre entidades que pueda producir. Si los desfases en los ritmos de los procesos de transformación digital de las organizaciones son grandes, aquellas organizaciones más avanzadas acaban distanciándose, mientras que puede que un importante volumen de organizaciones ni siquiera pueda empezar a dar pasos iniciales en procesos de transformación digital.

Aquí de nuevo, contar con una estrategia de sector en materia de transformación digital, que tenga en cuenta a la diversidad de organizaciones que componen el TSSE y sus posibilidades y condiciones para responder a este reto, contribuiría a paliar el posible riesgo de polarización.

Brecha digital y vulnerabilidad

Ya sea por dificultades de alfabetización digital o de accesibilidad, hay colectivos de personas destinatarias de las organizaciones que no pueden acceder a dispositivos tecnológicos o a Internet, o que no tienen competencias digitales manejar esos dispositivos.

El riesgo de que la brecha digital ahonde la vulnerabilidad de algunos colectivo de personas destinatarias preocupa mucho a las organizaciones. Tal y como se explicará en apatado 7.7., las brechas digitales de acceso, alfabetización y uso, y otras relacionadas, pueden provocar que la brecha social de las personas destinatarias aumente.

Hasta tal punto son las organizaciones conscientes de ello que entienden que este es uno de los desafíos más importantes que tienen por delante, evidenciado de forma contundente en la pandemia. La respuesta a tal desafío puede radicar en ser capaces de generar itinerarios para incorporar a los distintos perfiles de personas destinatarias a las tecnologías digitales, teniendo en cuenta sus brechas digitales, para que no queden desconectadas por lo menos de usos básicos y fundamentales (acceso al sistema sanitario, a los servicios de acceso al empleo, en trámites con la administración pública, etc.).

Tecnologías sin mirada social

Existe preocupación entre las organizaciones por el desarrollo de tecnologías digitales que puedan no estar poniendo el foco en la realidad y necesidades concretas de las personas destinatarias, sobre las organizaciones del TSSE tienen conocimiento específico. La mirada social en proyectos tecnológico-sociales es un componente o dimensión fundamental que debiera tenerse en cuenta desde las primeras fases de diseño.

Preocupa que se siga avanzado sin que desde las organizaciones se puedan contrastar los avances, sin que puedan proponer o incorporar modificaciones, sin que se puedan plantear las necesidades sociales desde el inicio de los desarrollos tecnológicos, sin que puedan adaptarse a una aplicación social, sin que se cuenta con el punto de vista de las personas destinatarias, etc.

Las organizaciones también trasladan que sería oportuno que los proyectos tecnológico-sociales apostaran en mayor medida por adaptarse a las diferentes realidad de las personas destinatarias (diferentes habilidades, diferentes capacidades, etc.), personalizando en mayor medida las tecnologías digitales. En este sentido, el diseño centrado en el usuario es una apuesta fundamental que permite tener en cuenta al usuario en el diseño de las herramientas tecnológicas para dar la mejor experiencia de usuario.

6.5. El covid-19 como espejo. ¿Qué ha reflejado la situación vivida a raíz de la pandemia?

A lo largo del proceso de trabajo de campo, ha sido constante la reflexión de las organizaciones del TSSE sobre el impacto de la crisis del covid-19 en su enfoque en torno a las tecnologías digitales. La pandemia ha puesto el reto de la transformación digital en la agenda de las organizaciones e incorporar tecnologías y herramientas digitales ha sido una prioridad para muchas organizaciones de cara a poder mantener la actividad, especialmente durante las semanas de confinamiento de 2020.

El Observatorio Vasco del Tercer Sector Social, en su informe *El impacto del Covid-19 en las organizaciones del TSSE*³⁸ realizado en la primavera de 2020, destacaba que un 83,3% de organizaciones había tenido que modificar o reorientar servicios o actividades, en muchos casos pasándolas a formato online o realizando acompañamiento a través del móvil. Un 69% de organizaciones señalaba estar afrontando dificultades en la gestión de la actividad por el cambio en las condiciones laborales, entre las que se destacaba el cambio al teletrabajo, la falta de competencias digitales, la falta de práctica en teletrabajo o la falta de equipos y otras herramientas.

Como indican estos datos, con el impacto de la crisis del covid-19 las organizaciones se han enfrentado, en muchos casos, a la necesidad de desarrollar gran parte de su actividad a través de herramientas digitales, teletrabajo, etc. La valoración que las organizaciones hacen de su adaptación a ese impacto es variada.

Muchas de ellas pudieron reaccionar internamente de forma eficiente y plantear soluciones de teletrabajo, adaptándose rápidamente y de forma efectiva porque ya disponían de herramientas informáticas que lo permitían e incluso de dinámicas previas de teletrabajo. Otras, sin embargo, indican muchas dificultades por no contar con equipos informáticos portátiles, por desconocimiento en el manejo de herramientas (de trabajo en nube, acceso a distancia, de trabajo colaborativo, etc.) o por tener webs y sistemas de comunicación y gestión poco accesibles o con dificultades de uso.

Las organizaciones destacan que las dificultades han sido más notorias en servicios de intervención muy basados en la presencialidad y en la interacción directa entre personas profesionales y personas destinatarias. También ha sido más difícil adaptar actividades y servicios a determinados colectivos entre los que la brecha digital de acceso o de alfabetización es profunda.

Hay otros procesos de trabajo de las organizaciones en los que la adaptación a formato digital por el impacto de la pandemia ha sido más sencilla de realizar: labores de administración y gestión, documentación, formación, trabajo de comunicación, reuniones y asambleas, etc.

Parece que muchas de los cambios que la pandemia ha obligado a adoptar pueden tener continuidad entre las organizaciones porque han demostrado ser eficaces, tales como reuniones online, teletrabajo, formación online, etc. En cualquier caso, también parece evidente que es necesaria más capacitación digital entre las personas profesionales de las organizaciones.

El citado estudio del Observatorio Vasco del Tercer Sector Social destaca que el 66,3% de organizaciones indicaba que sus personas destinatarias estaban afrontando problemas relacionados con la brecha digital, por no disponer de ordenador o conexión a Internet, o por no tener habilidades relacionadas con la alfabetización

³⁸ Disponible en: https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/Informe_COVID_19.pdf

digital. Esos problemas se estaban traduciendo en desinformación, dificultades para la comunicación, dificultades de acceso a formación online, etc.

En este sentido, colectivos de personas destinatarias vulnerables han tenido muchas dificultades para acceder a dispositivos y a conectividad. Internet como puerta de acceso a educación, sanidad, trabajo o relaciones sociales ha sido un lujo que muchas personas no se han podido permitir: familias con un solo ordenador utilizado a turnos para seguimiento escolar, teléfono móvil con datos limitados en el hogar como único dispositivo de acceso a Internet, personas mayores que han padecido soledad por no saber cómo realizar videollamadas o por no tener teléfonos aptos para las mismas, etc.

Existe la convicción de que, en términos generales, ha cambiado el enfoque de las organizaciones TSSE hacia las tecnologías digitales desde el impacto de la crisis del Covid-19. La transformación digital es un proceso que se ha acelerado con la pandemia, que ha obligado a las organizaciones a “repensarse” y a valorar la importancia que tiene. Se habla de transformación, de un enfoque que entiende que la tecnología puede y debe ser social. Entender que intervenciones, reflexiones estratégicas se puedan hacer apoyándose en tecnologías y haberlo visto desde la experiencia vivida en los momentos más duros de la pandemia ha marcado un antes y un después. Las organizaciones incluso identifican que esta situación es una ventana de oportunidad que hay que aprovechar para iniciar procesos de transformación en las organizaciones pero también para hacer una reflexión y apuesta conjunta desde el TSSE.

6.6. ¿Qué papel puede tener la tecnología digital en el abordaje de retos sociales?

La tecnología digital puede ser un importante aliado en el abordaje de retos sociales, tal y como lo demuestran proyectos tecnológico-sociales que ya han puesto en marcha organizaciones del TSSE en colaboración con otros agentes sociales.

La reflexión en torno al encaje que la tecnología digital deba tener en las organizaciones del TSSE hace necesario entender que la expectativa no puede ser que la tecnología tenga la capacidad por sí misma de resolver retos sociales, pero tampoco se puede obviar su funcionalidad en el abordaje de los mismos. En este sentido, evitar posturas *tecnófilas* y *tecnófobas* (como se apuntaba en el marco teórico, apartado 2.3.1) puede permitir entender mejor el encaje que la tecnología digital tiene en el TSSE para responder a retos sociales.

Algunos de los principales retos que se pueden abordar (y en algunos casos se están abordando) desde proyecto tecnológico-sociales son: la calidad de vida (incluyendo cuidados, cronicidad, fragilidad, envejecimiento y discapacidad), la vida autónoma o independiente, la inclusión social y la soledad.

La tecnología puede contribuir **los cuidados** y a **la calidad de vida** de muchos colectivos de personas destinatarias, aplicable en distintas esferas como la discapacidad, el envejecimiento, la fragilidad, la cronicidad, la dependencia o los cuidados en general. Desarrollos en domótica o en robótica, motorización de personas mayores para mejorar su movilidad, monitorización para el seguimiento y cuidados de personas mayores o enfermas, análisis de prevalencias y medición de fragilidad, uso de realidad virtual con personas con pérdida de memoria, aplicación terapéutica de videojuegos o realidad virtual o aumentada son algunos de los ejemplos en los que organizaciones del TSSE ya están trabajando.

La **vida independiente** de distintos colectivos es un reto social en el que la tecnología juega un papel fundamental en términos de apoyos, accesibilidad y autonomía. Permite cuestiones relativamente cotidianas como la accesibilidad a gestiones, compras, etc. a través de Internet y otras que requieren de herramientas más complejas como de comandos de voz, sensores, adaptación de dispositivos informáticos o domótica. Se trata de tecnologías que en algunos casos ya se están desarrollando y que abaratando su coste pueden utilizarse de manera más generalizada, dando seguridad y autonomía a las personas en su día a día. Al respecto, parece necesario formar a las personas destinatarias en el uso de esas tecnologías para integrarlas en su día a día, usarlas de una forma natural, sin perder el control sobre su vida, su autonomía y su capacidad de elección. En el caso, por ejemplo de la domótica, en viviendas adaptadas a personas con discapacidad física se ha incorporado la domótica por voz para facilitar más el manejo a través de una aplicación. Además, los dispositivos de asistencia virtual permiten manejar el resto de dispositivos conectados a Internet, funcionando así como un hogar inteligente.

La **inclusión social** también constituye un reto social en el que herramientas digitales puede ser un importante aliado. Por ejemplo, en relación a la dimensión relacional de los procesos de intervención, las herramientas digitales de comunicación pueden permitir a las organizaciones acompañar a las personas no sólo desde lo relacional-presencial y, también, posibilitar una mayor conexión de las personas con su comunidad y entorno. En la medida en que cada vez más procedimientos y trámites (con la administración, etc.) y accesos a sistemas públicos (sanidad, educación, etc.) se hacen a través de forma telemática, se hace indispensable trabajar en facilitar a las personas dispositivos y conexión para poder realizarlos. En el caso de personas migrantes, las herramientas de comunicación digitales les permiten estar en contacto con su familia, además de acceder a información local de interés. En relación a la formación y el acceso al empleo, la capacitación y el desarrollo de competencias digitales puede contribuir a la empleabilidad de las personas con dificultades para acceder al mercado de trabajo.

La **soledad** es otra de las problemáticas sociales agudizada por la pandemia en la que las tecnologías digitales pueden jugar un papel determinante. En el caso de personas mayores, por ejemplo, durante el confinamiento y los meses posteriores de pandemia, principalmente el móvil ha sido fundamental para estar “conectados con el mundo”: les ha permitido estar en contacto con sus familiares y amigos, además de convertirse en herramienta de ocio (para escuchar música) y de acceso a información.

6.7. ¿Qué debates hay que abordar en la adaptación del TSSE a una economía y una sociedad cada vez más digitales?

Al igual que sucede en marcos de reflexión más amplios, la tecnología digital y sus usos suscita entre las organizaciones del TSSE y otros agentes relevantes discusiones sobre algunas cuestiones de calado social.

Esas cuestiones tienen que ver sobre todo con implicaciones para las personas destinatarias de las organizaciones, y han abierto algunos debates que convendría abordar de forma profunda y crítica en un contexto social cada vez más digitalizado.

Uno de los principales debates que se plantean las organizaciones es el **desarrollo inclusivo** de una sociedad cada vez más digital. ¿Cómo hacer que todos los grupos sociales se incorporen al uso de tecnologías digitales? ¿Cómo afrontar las brechas digitales existentes y abordarlas para reducirlas? ¿Cómo incorporar herramientas digitales que puede mejorar la situación de personas en situación de vulnerabilidad? La **mirada ética** tiene que

estar en la reflexión sobre el desarrollo de las tecnologías como un componente básico que nos ayude a avanzar, reflexionando sobre los riesgos que puede tener.

Aunque la incorporación de tecnologías punteras en las organizaciones del TSSE es reducida, el debate en torno a riesgos que la aplicación de la Inteligencia Artificial o la robótica puedan tener empieza a estar presente. Cómo afectarán los sistemas de decisiones automáticas de la Inteligencia Artificial, quién y cómo se definirán esas decisiones, qué pueden aportar los robots al cuidado de las personas y qué implicaciones puede tener, o qué valores tienen que estar detrás de desarrollos tecnológicos más punteros son algunas de las preguntas que se van planteando y que pueden cobrar mucho relevancia en los próximos años.

En el caso concreto de organizaciones del TSSE que dirigen su actividades a colectivos de personas en situación de vulnerabilidad el abordaje de **las brechas digitales** existentes entre las personas destinatarias despierta una gran preocupación. Es necesario que las personas destinatarias de las organizaciones del TSSE no queden desconectadas de una sociedad que cada vez es más digital. En este sentido, tres son las principales preocupaciones: su capacitación (alfabetización digital), su accesibilidad (a dispositivos informáticos, conexión a Internet, etc.) y su uso (habilidades tecnológicas, uso cotidiano adaptado, etc.).

En relación a la accesibilidad, se llega a plantear que, al igual que el acceso a una vivienda u otros derechos sociales, se considere el acceso a Internet y a un dispositivo informático (móvil, Tablet) un derecho fundamental a garantizar para todas las personas. Más aún cuando ya muchas relaciones sociales se mantienen en parte a través de dispositivos tecnológicos y muchos procedimientos y trámites con la administración pública o con entidades bancarias son necesariamente a través de plataformas online. Además de garantizar unas competencias digitales básicas para todas las personas de cara a garantizar que puedan hacer uso de las herramientas tecnológicas, en relación al uso se plantea la necesaria adaptación de dispositivos y programas para hacerlos inclusivos para todas las personas, a través de facilitación de la lectura fácil por ejemplo.

Las brechas digitales de competencias, accesibilidad o uso suele además “combinarse” con otras brechas sociales, ahondando en las mismas. La brecha de acceso suele estar muy relacionada con escasez de recursos para hacer frente a una conexión wifi a Internet o a la compra de dispositivos informáticos. La brecha de acceso se materializa también en las limitaciones que personas sin DNI o sin contrato laboral tienen para poder comprar dispositivos informáticos o contratar una conexión a Internet. Y pueden derivar también en brecha escolar cuando la brecha de acceso impide, por ejemplo, seguir las clases online con cotidianeidad.

En el caso del acceso al trabajo, las herramientas de comunicación digitales son fundamentales en procesos de búsqueda de empleo y en procesos formativos para el empleo. Garantizar el acceso y unas competencias digitales mínimas podría incrementar los niveles de uso de dichas herramientas para fines como la inclusión laboral. En ocasiones, las personas destinatarias no disponen de dispositivos informáticos cómodos para realizar esos procesos formativos o de búsqueda de empleo, y tienen que utilizar el móvil, con unos datos móviles limitados.

La brecha digital puede “combinarse” también con la brecha idiomática. Es el caso de personas migrantes que encuentran dificultades en el acceso a información administrativa o para la realización de procedimientos administrativos online.

Asimismo, puede darse que las brechas de alfabetización y uso se relacionen con una brecha generacional, como es el caso de algunas familias de personas con discapacidad que por su edad no han incorporado en su vida usos cotidianos de herramientas digitales o no han desarrollado competencias digitales necesarias para ella.

Conectado con esta cuestión, se plantea también el debate en torno al **diseño social** de las tecnologías, del necesario diálogo entre lo tecnológico y lo social para generar propuestas y tecnologías aplicadas con mirada

social, que sirvan a las organizaciones en su actividad cotidiana y, sobre todo, a las personas destinatarias. La incorporación de una dimensión “social” al diseño de tecnologías digitales y a su desarrollo permite poner el foco en su aplicabilidad social. En esto, el papel de las organizaciones del TSSE puede ser fundamental, asesorando y garantizando que se incorpora esa mirada social. Las personas destinatarias también debieran estar de alguna manera incluidas en el proceso, sobre todo en aquellos casos en que, además, van a ser las destinatarias últimas de la tecnología.

Aunque ya se ha incluido como riesgo, las organizaciones insisten en **la gobernanza de los datos** como debate ineludible. Preocupan cuestiones relacionadas con la privacidad y la protección de datos, requisitos vinculados al Reglamento General de Protección de Datos. Los datos con los que las organizaciones del TSSE trabajan son especialmente sensibles porque hacen referencia, en muchos casos, a esferas íntimas de las vidas de las personas destinatarias. Tener un posicionamiento claro sobre esto, abordando la interoperabilidad de los datos, los mecanismos de control, la apertura y uso de datos, etc. con una política de gobernanza de datos que garantice los derechos de las personas, constituye una línea de trabajo necesaria para las organizaciones y el TSSE en su conjunto.

En relación al TSSE en concreto, es patente la preocupación por “**perder la batalla de la digitalización**” y que las organizaciones queden desconectadas de una sociedad y una economía cada vez más digitales. Aunque se es consciente de que el ritmo de los cambios tecnológicos es vertiginoso y que hay que evitar un exceso de tecnologización que conduzca a la tiranía de lo digital, de alguna manera hay que hacer un esfuerzo por incorporarse a los desarrollos que la sociedad está teniendo en su dimensión digital y estar alineados con esas dinámicas sociales.

7. Retos y orientaciones

Los retos y orientaciones plasmados en las siguientes páginas se fundamentan, en su versión preliminar, en los datos cuantitativos de la encuesta completada por las organizaciones y en la información obtenida en las entrevistas y grupos de discusión mantenidos durante el proceso de investigación. Posteriormente, los retos y orientaciones fueron revisados, completados y priorizados en un seminario organizado específicamente para ello en el que participaron organizaciones y redes del TSSE, administración pública, centros de investigación y desarrollo tecnológico y organizaciones expertas. Por tanto, las diferentes afirmaciones y consideraciones aquí expuestas expresan las perspectivas y posiciones de los agentes participantes en el proceso de investigación.

Se han identificado un total de quince retos agrupados en torno a tres grandes orientaciones estratégicas que ponen el énfasis en tres aspectos diferentes que pueden facilitar la transformación digital del TSSE: las tecnologías sociales y su aplicabilidad, las condiciones de las organizaciones y la colaboración entre organizaciones y con otros agentes sociales.

Tales orientaciones y retos constituyen la primera aproximación de conjunto realizada por el TSSE en torno a la transformación digital. Suponen, en sí mismos, un punto de partida y una referencia posible para una eventual realización de una reflexión y/o estrategia del sector en torno a esta cuestión. Por ello, los diferentes retos incluyen una serie de objetivos específicos de carácter orientativo, sin perjuicio de que en reflexiones futuras puedan considerarse otros o modificarse los aquí propuestos.

Tales retos y objetivos se enmarcan y relacionan con los enfoques e iniciativas impulsadas por el sector público para avanzar hacia la transformación digital, como la nueva estrategia lanzada en 2020 por la Comisión Europea para afrontar la transformación digital, *Shaping Europe's Digital Future*³⁹, o la Agenda Digital de Euskadi 2020⁴⁰. Asimismo, también están en relación con algunas de las orientaciones recogidas en el *Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi 2014-2015*⁴¹, especialmente las orientaciones 7⁴² y 9⁴³ del reto 6.

³⁹ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020_en_4.pdf

⁴⁰ https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/plan_programa_proyecto/46-agenda-digital-de-euskadi-2020/

⁴¹ https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/1823_1_LibroBlancoTSSSEuskadi2015.pdf

⁴² Incorporar personas especializadas en áreas como la captación de recursos, la comunicación, el uso de las TIC y las redes sociales (p.190).

⁴³ Fomentar el intercambio de experiencias en materia de gestión, calidad, eficiencia, etc. (p.190).

7.1. Síntesis de las orientaciones, retos y objetivos

Se han propuesto 15 retos que las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi deben afrontar para avanzar en su proceso de transformación digital. Tales retos, que incluyen diversos objetivos, se agrupan en las siguientes tres grandes orientaciones estratégicas:

ORIENTACIÓN 1. **Apostar por soluciones tecnológicas para afrontar los retos sociales** de una sociedad cada vez más digitalizada.

ORIENTACIÓN 2. **Mejorar las condiciones de las organizaciones del TSSE** para afrontar la transformación digital y poder así responder a los retos sociales.

ORIENTACIÓN 3. **Promover la necesaria colaboración entre organizaciones y entre agentes sociales** para responder a los retos sociales y avanzar en la transformación social.

A continuación, se ofrece un cuadro que ofrece un panorama de las orientaciones estratégicas y los diferentes retos y objetivos asociados a ellas.

Orientación estratégica	RETO	OBJETIVOS
1. Apostar por soluciones tecnológicas para afrontar los retos sociales de una sociedad cada vez más digitalizada	1. Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para responder a los retos sociales.	1.1. Obtener y sistematizar información sobre diferentes tecnologías y herramientas aplicables a proyectos sociales. 1.2. Analizar la aplicabilidad de esas herramientas en proyectos que respondan a retos sociales.
	2. Identificar retos sociales abordables desde proyectos digitales.	2.1. Identificar la potencialidad de la tecnología ante los diferentes retos sociales.
	3. Apostar por el diseño social de las tecnologías.	3.1. Incorporar la visión centrada en la persona en el desarrollo tecnológico. 3.2. Incluir a las personas destinatarias en los procesos de diseño tecnológico. 3.3. Explorar perfiles híbridos de tecnólogos sociales que lideren el diseño social de las tecnologías.
	4. Abordar las brechas digitales (múltiples).	4.1. Garantizar el acceso digital como un derecho social. 4.2. Ofertar formación a las personas usuarias para afrontar la brecha de alfabetización. 4.3. Ofertar formación en competencias digitales adecuada a las necesidades de las personas destinatarias. 4.4. Explorar las oportunidades que pueden abrir tecnologías de software libre y código abierto como alternativa a los altos costes de otras tecnologías para poder combatir las brechas digitales de acceso

Orientación estratégica	RETO	OBJETIVOS
2. Mejorar las condiciones de las organizaciones del TSSE para afrontar la transformación digital y poder así responder a los retos sociales	5. Conocer la situación de las organizaciones y del TSSE en su conjunto ante el reto de la transformación digital.	5.1. Realizar diagnósticos de situación del sector y en las organizaciones que permitan obtener una fotografía desde la que identificar necesidades y tomar decisiones. 5.2. Entender los diferentes recorridos que la transformación digital puede tener en las organizaciones del TSSE.
	6. Incorporar la visión estratégica sobre transformación digital en las organizaciones.	6.1. Lograr un compromiso de la dirección y gobierno de las organizaciones para incluir la transformación digital como apuesta estratégica. 6.2. Realizar una reflexión estratégica sobre la transformación digital en las organizaciones del TSSE. 6.3. Buscar apoyos que permitan avanzar y consolidar la transformación digital. 6.4. Identificar un liderazgo en materia de transformación digital en la organización.
	7. Incorporar planes o acciones de transformación digital en las organizaciones.	7.1. Diseñar un plan de transformación digital en la organización o acciones relacionadas.
	8. Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para la actividad de las organizaciones.	8.1. Obtener y sistematizar información sobre diferentes tecnologías y herramientas aplicables en la actividad de la de organización. 8.2. Reorganizar las cadenas de valor. 8.3. Empezar por herramientas de uso cotidiano que puedan ser ágilmente incorporadas. 8.4. Buscar acompañamiento tecnológico.
	9. Mejorar las competencias digitales de los distintos perfiles de personas de las organizaciones.	9.1. Ofrecer formación planificada (no reactiva), rápida, efectiva y adaptada a los perfiles de los equipos de trabajo. 9.2. Incorporar en las organizaciones perfiles híbridos o polivalentes que combinen conocimiento social y tecnológico
	10. Afrontar las resistencias hacia la tecnología digital entre las personas de las organizaciones.	10.1. Trabajar la percepción que las personas de la organización tienen sobre herramientas digitales.
	11. Generar conocimiento en las organizaciones a través de la sistematización de datos.	11.1. Implementar una política de gobernanza de información, combinada con un política de privacidad y seguridad adecuadas.

		11.2. Registrar y medir la actividad.
		11.3. Monitorizar y sistematizar la información en datos.
		11.4. Evaluar el impacto desde el análisis de los datos.
		11.5. Identificar áreas de mejora en coordinación organizativa.
12. Incrementar los recursos para iniciar procesos de transformación digital en las organizaciones.		12.1. Acceder a nuevas vías de financiación.
		12.2. Promover el apoyo de la administración pública a los procesos de transformación digital del TSSE.

Orientación estratégica	RETO	OBJETIVOS
3. Promover la necesaria colaboración entre organizaciones y entre agentes sociales para responder a los retos	13. Construir una red de conocimiento en el TSSE, que pueda constituirse como comunidad de aprendizaje.	13.1. Identificar personas referentes del TSSE que lideren la red.
		13.2. Generar espacios y medios para compartir, transferir, divulgar conocimiento.
		13.3. Generar sinergias entre organizaciones mediante el impulso de redes y alianzas.
	14. Desarrollar un posicionamiento como sector (a partir de la creación de la red).	14.1. Explicitar la posición del TSSE ante el reto de la transformación digital.
		15.1. Generar espacios de encuentro con otros agentes sociales (administración, centros tecnológicos, empresas tecnológicas, etc.) para crear redes.
	15. Generar un sistema de innovación multiagente.	15.2. Crear un espacio multiagente de conocimiento y vigilancia
15.3. Fomentar una política de I+D+i para el TSSE desde las administraciones públicas.		

7.2. Priorización de retos

Durante el seminario organizado para la revisión de las orientaciones y retos, se realizó una priorización de estos últimos, priorización que pretende determinar el orden con la que el TSSE debe afrontarlos. Se ofrece a continuación el resultado de tal priorización por niveles⁴⁴ para, posteriormente, pasar a la descripción de cada uno de los retos.

PRIORIDAD	RETO	ORIENTACIÓN
ALTA	9. Mejorar las competencias digitales de los distintos perfiles de personas de las organizaciones.	Reto 2
ALTA	4. Abordar las brechas digitales (múltiples).	Reto 1
ALTA	13. Construir una red de conocimiento en el TSSE, que pueda constituirse como comunidad de aprendizaje.	Reto 3
MEDIA	12. Incrementar los recursos para iniciar procesos de transformación digital en las organizaciones.	Reto 2
MEDIA	5. Conocer la situación de las organizaciones y del TSSE en su conjunto ante el reto de la transformación digital.	Reto 2
MEDIA	15. Generar un sistema de innovación multiagente.	Reto 3
MEDIA	6. Incorporar la visión estratégica sobre transformación digital en las organizaciones.	Reto 2
MEDIA	2. Identificar retos sociales abordables desde proyectos digitales.	Reto 1
MEDIA	10. Afrontar las resistencias hacia la tecnología digital entre las personas de las organizaciones.	Reto 2
MEDIA	7. Incorporar planes o acciones de transformación digital en las organizaciones.	Reto 2
BAJA	14. Desarrollar un posicionamiento como sector (a partir de la creación de la red).	Reto 3
BAJA	11. Generar conocimiento en las organizaciones a través de la sistematización de datos.	Reto 2
BAJA	1. Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para responder a los retos sociales.	Reto 1
BAJA	8. Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para la actividad de las organizaciones.	Reto 2
BAJA	3. Apostar por el diseño social de las tecnologías.	Reto 1

⁴⁴ Los niveles se han clasificado en función de la elección realizada por las personas participantes en el proceso de priorización.

7.3. Descripción de las orientaciones de mejora y los retos propuestos

Orientación 1. Apostar por las tecnologías sociales

ORIENTACIÓN 1. Apostar por soluciones tecnológicas para afrontar los retos sociales de una sociedad cada vez más digitalizada.

Esta orientación incorpora los siguientes cuatro retos:

- 1. Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para responder a los retos sociales.**
- 2. Identificar retos sociales abordables desde proyectos digitales.**
- 3. Apostar por el diseño social de las tecnologías.**
- 4. Abordar las brechas digitales (múltiples).**

Reto 1. Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para responder a los retos sociales.

Objetivo 1. Obtener y sistematizar información sobre diferentes tecnologías y herramientas aplicables a proyectos sociales.

Las organizaciones del TSSE manifiestan en su mayoría un desconocimiento de las tecnologías disponibles y su aplicabilidad a los diferentes retos sociales a los que se enfrentan.

Sin embargo, ante la enorme variedad de las mismas y la propia volatilidad del sector tecnológico, se hace necesario tener acceso a un conocimiento de un repertorio más reducido, pero al mismo tiempo más práctico.

Por otra parte, el conocimiento de las herramientas y dispositivos tecnológicos es necesario pero no suficiente. Es preciso también disponer de información sobre las tendencias e innovaciones en el sector tecnológico. Para ello, parece necesario contar con un **sistema de vigilancia** o un observatorio que pueda proveer al tercer sector social de esta información.

Ello pasa, necesariamente, por la generación de una red estable de relaciones entre el sector y con otros agentes sociales del ámbito tecnológico o cercano a él, identificando soluciones tecnológicas y complementando así la labor del tercer sector social de identificación de necesidades y retos sociales (ver reto 15).

Objetivo 2. Analizar la aplicabilidad de esas herramientas en proyectos que respondan a retos sociales.

Una parte de la tecnología desarrollada no está diseñada ni dirigida a dar respuesta a problemáticas sociales. Sin embargo, un análisis desde otras perspectivas ha podido o puede identificar la aplicabilidad de esas tecnologías para propósitos o usos sociales.

Por ejemplo, la tecnología de reconocimiento facial puede utilizarse para identificar estrés en personas con enfermedad mental. El uso de exoesqueletos o de visión artificial está ya permitiendo a reducir el gap entre la exigencia de los puestos de trabajo y las capacidades y limitaciones de personas con discapacidad, permitiendo mantener así las oportunidades laborales de este tipo de personas en mercados cada vez más competitivos y exigentes.

Por ello, sería necesario hibridar estas tecnologías con propósitos sociales y analizar las posibilidades y modos de aplicabilidad a los mismos. En este sentido, tal como se ha expresado ya en el objetivo anterior, resulta imprescindible generar espacios de encuentro y diálogo entre el TSSE y proveedores, centros de investigación, etc. (ver reto 15), que permita ese análisis, la creación e incorporación de criterios sociales en el desarrollo de tecnologías, y la generación y comunicación de información que contribuya a combatir los prejuicios hacia ellas.

Reto 2. Identificar retos sociales abordables desde proyectos digitales.

Las tecnologías han demostrado, desde el punto de vista de la intervención social, ser muy útiles para afrontar diferentes situaciones vitales de las personas destinatarias. Esa utilidad ha sido evidente durante la pandemia. En retos sociales como el aislamiento social o la soledad no deseada, las tecnologías han sido y pueden ser herramientas muy importantes.

Otros retos como el envejecimiento o la vida autónoma de las personas con discapacidad han recibido en los últimos años mucha atención y se han abordado a través de proyectos concretos entre organizaciones y centros o empresas tecnológicas.

Poco a poco se van concretando otros retos sociales, como la cronicidad, los cuidados o la cooperación, que pueden ser abordados desde proyectos tecnológico-sociales.

Un elemento que favorece este proceso de abordaje de retos sociales desde las tecnologías digitales es su capacidad de personalización, de adaptación a la singularidad de personas y colectivos, por ejemplo en el ámbito de los cuidados o la promoción de la vida autónoma, contribuyendo así a una mayor atención centrada en la persona.

Por ello, y en relación con el reto anterior, es necesario examinar las capacidades de las tecnologías ante los diferentes problemáticas de las personas destinatarias de las organizaciones del TSSE, por lo que se propone el siguiente objetivo:

Objetivo 1: Identificar la potencialidad de la tecnología ante los diferentes retos sociales.

Existen numerosas problemáticas sociales a las que las tecnologías tienen la posibilidad, como ya se está haciendo, de dar respuestas satisfactorias. Un ejemplo en este sentido es el potencial de las tecnologías digitales en aquellos aspectos en que el apoyo “humano” es más limitado, como ante el reto de la vida autónoma de diferentes colectivos, o el de la soledad no deseada, retos que el TSSE tiene dificultades en afrontar y en los que las tecnologías podrían jugar un papel importante.

Por otro lado, Las tecnologías digitales podrían tener un rol relevante en la generación de oportunidades ante desafíos sociales como el de la inclusión laboral de determinados colectivos, así como en el de la igualdad, por destacar algunos de ellos.

Reto 3. Apostar por el diseño social de las tecnologías.

Objetivo 1: Incorporar la visión centrada en la persona en el desarrollo tecnológico.

El desarrollo de tecnologías aplicables a retos y problemáticas de los diferentes colectivos, deben incorporar la visión centrada en la persona, de forma que tales tecnologías se adapten a las particularidades de tales personas y sus realidades.

Asimismo, es necesario impulsar una cultura de la evaluación en el desarrollo tecnológico. En ocasiones se implantan soluciones de base tecnológica que previamente no se han evaluado adecuadamente para conocer qué impacto pueden tener en la calidad de vida de las personas usuarias que van a ser sus usuarias.

Objetivo 2: Incluir a las personas destinatarias en los procesos de diseño tecnológico.

Un modo de avanzar hacia el objetivo anterior puede ser la incorporación de las propias personas en el diseño de las tecnologías y no únicamente en la fase de testeo de las mismas. En este sentido, es necesario reconocer que las personas destinatarias son las mejores conocedoras de su situación y este hecho las habilita para su participación y aportación al diseño.

Objetivo 3: Explorar perfiles híbridos de tecnólogos sociales que lideren el diseño social de las tecnologías.

No obstante, la incorporación de la visión centrada en la persona y de las personas destinatarias en el diseño de las diferentes herramientas tecnológicas no sólo tiene efectos en su usabilidad. Tales objetivos podrían implicar, asimismo, la colaboración con otros actores con visiones distintas a la meramente tecnológica en el proceso de diseño.

La incorporación de perfiles profesionales híbridos provenientes de la antropología social, la sociología u otras disciplinas sociales al diseño de tecnologías podría añadir un elemento de aplicabilidad que conectara el diseño con el uso potencial de la tecnología. Estos perfiles van en la misma línea del tecnólogo/a social, figura que se intentó promover hace unos años y que vinculaba su conocimiento tecnológico con una mirada social.

Esta es una manera de conectar dos realidades muchas veces inconexas: la tecnología y las diferentes problemáticas sociales. Sin embargo, avanzar en el reto del diseño social de las tecnologías, pasa también por la capacidad de crear **estructuras de colaboración y cocreación** con el concurso de personas destinatarias, ciudadanos, entidades sociales, pero también de tecnólogos con perspectiva social, de investigadores y desarrolladores tecnológicos, estructuras que permitirían el desarrollo de soluciones de una manera más fluida, eficaz y accesible a las personas que las necesitan.

Un ejemplo en esta dirección es la labor desarrollada por [Adinberri](#), que está promoviendo la creación de un ecosistema de innovación (ver reto 15) en el ámbito del envejecimiento para conectar a las entidades del tercer sector, incluso a la ciudadanía, con otros agentes que están trabajando en desarrollos tecnológicos más o menos complejos. De manera que en un espacio virtual se puedan acercar.

Pero la conexión entre el ámbito tecnológico y el social puede promoverse, además, por otros medios, como la inclusión de esta cuestión en la **oferta formativa** de estudios de ámbito social.

Reto 4. Abordar las brechas digitales (múltiples).

Los colectivos de personas destinatarias a las que las organizaciones del TSSE dirigen su actividad afrontan brechas digitales diversas, en algunos casos incluso de forma múltiple. El reto radica en entender las diferentes formas de brecha digital que pueden estar padeciendo los diferentes colectivos de personas destinatarias para poder abordarlos eficazmente.

En términos generales, se diferencia entre brecha digital de acceso y brecha digital de uso, brechas a las que se podría añadir la de alfabetización.

Así, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Garantizar el acceso digital como un derecho social.

Afrontar la brecha digital de acceso, garantizando el acceso tanto a los dispositivos tecnológicos como a la conectividad (datos, redes WIFI, etc.) como un derecho social más.

Objetivo 2: Ofertar formación a las personas usuarias para afrontar la brecha de alfabetización.

La Unión Europea, en su Digital Education Action Plan⁴⁵, está abordando el reto de la alfabetización y las competencias digitales diseñando y desarrollando líneas de trabajo. El objetivo es definir las competencias digitales básicas, tanto para la vida cotidiana como para la vida laboral.

Objetivo 3: Ofertar formación en competencias digitales adecuada a las necesidades de las personas destinatarias.

El avance en la brecha digital de uso debe abordarse, además, y de forma complementaria, junto con las otras brechas digitales relacionadas: de género, idiomática, etc.

Objetivo 4: Explorar las oportunidades que pueden abrir tecnologías de software libre y código abierto como alternativa a los altos costes de otras tecnologías para poder combatir las brechas digitales de acceso.

La apuesta por este tipo de tecnologías sería una respuesta alternativa orientada a combatir algunas de estas brechas que generan las tecnologías de pago puesto que, como productos de mercado, generan también desigualdad de oportunidades en su acceso.

Orientación 2. Mejorar las condiciones de las organizaciones del TSSE

ORIENTACIÓN 2: Mejorar las condiciones de las organizaciones del TSSE para afrontar la transformación digital y poder así responder a los retos sociales

Reto 5. Conocer la situación de las organizaciones y del TSSE en su conjunto ante el reto de la transformación digital.

Un paso previo puede constituirlo la disposición de una definición compartida del concepto de transformación digital y una reflexión conjunta (ver reto 14) sobre lo que ésta puede suponer en el Tercer Sector Social.

Además, mejorar las condiciones del TSSE ante el reto de la transformación digital pasa por conocer y tener presente la diversidad del TSSE en términos de ámbito, tamaño y/o actividad y entender que esa diversidad también tiene su efecto en los propios procesos de transformación digital, aplicándose en unos u otros ámbitos de las organizaciones, utilizando un determinado tipo de tecnologías digitales en lugar de otras, etc.

Objetivo 1: Realizar diagnósticos de situación del sector y en las organizaciones que permitan obtener una fotografía desde la que identificar necesidades y tomar decisiones.

Objetivo 2: Entender los diferentes recorridos que la transformación digital puede tener en las organizaciones del TSSE.

⁴⁵ https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en

Reto 6. Incorporar la visión estratégica sobre transformación digital en las organizaciones

Objetivo 1: Lograr un compromiso de la dirección y los órganos de gobierno de las organizaciones para incluir la transformación digital como apuesta estratégica.

Acometer la transformación digital de la organización sólo es posible si existe un compromiso por parte de sus órganos de dirección y gobierno.

Objetivo 2: Realizar una reflexión estratégica sobre la transformación digital en las organizaciones del TSSE.

El compromiso anterior debe ser seguido en cada organización de una reflexión, cuyo propósito debe ser responder a la finalidad de la transformación digital y a su conexión con la misión de la propia organización. Asimismo, tal reflexión debería incidir en una transformación interna que permitiera ampliar la comprensión sobre cómo incorporar una capa tecnológica en su actividad.

Objetivo 3: Buscar apoyos que permitan avanzar y consolidar la transformación digital.

Por ejemplo, mediante voluntariado cualificado o mediante acuerdos profesionales con otras organizaciones y agentes.

Objetivo 4: Identificar un liderazgo en materia de transformación digital en la organización.

Por último, el proceso de transformación digital de la organización puede pasar por una estrategia de “mancha de aceite”, implicando en primer lugar a personas interesadas en el ámbito de la tecnología. Estas personas pueden ejercer cierto **liderazgo** o, al menos, pueden convertirse en referentes que, por su capacidad de arrastre, pueden favorecer un proceso de estas características involucrando, posteriormente, a otras personas de la organización, contribuyendo así a cierto cambio cultural.

Suele ser conveniente iniciar estos procesos a través de proyectos piloto asumidos bajo el liderazgo de tales personas, previamente formadas. Aun así, debe tenerse en cuenta que tales liderazgos y tales proyectos no deben tensionar la actividad y los recursos de las organizaciones.

Reto 7. Incorporar planes o acciones de transformación digital en las organizaciones

Objetivo 1: Diseñar un plan de transformación digital en la organización o acciones relacionadas.

Previamente, es necesario entender que el proceso de transformación digital no es reducible a un mero uso de herramientas tecnológicas para hacer lo mismo que hacía la organización, sino que implica necesariamente un replanteamiento del funcionamiento de la organización.

El reto en un proceso de estas características es afrontar una serie de cambios en la cultura organizativa, pero asumiendo la idea de que debe ser la transformación digital la que debe adaptarse a la realidad y al lenguaje de las organizaciones y no al revés. Las herramientas tecnológicas se incorporan con el objeto de mejorar los procesos de gestión o los servicios de las organizaciones, no para iniciar una digitalización sin tener clara una dirección determinada.

Por otra parte, como se indicaba anteriormente, la realidad de las organizaciones del TSSE no es homogénea, por lo que la incorporación de tecnologías en el sector debe adaptarse a esa diversidad.

Además, un proceso de transformación digital no parte de cero, sino que aprovecha el conocimiento existente en la organización añadiendo una capa digital. En todo caso, tal proceso afrontarse dando, al menos, los siguientes pasos:

a. Identificando las áreas de la organización en las que se puede desarrollar la transformación digital, profundizando en las necesidades que se identifican y las respuestas esperadas en la inclusión de la tecnología.

b. Incorporando la transformación digital en proyectos concretos.

La digitalización de procesos debe hacerse en torno a un proyecto, un caso real. Por tanto, en estas etapas iniciales, se puede entender la transformación digital no como un concepto general sino como un proyecto.

c. Identificando las necesidades en el corto plazo.

Un camino más seguro para afrontar la transformación digital es centrar los esfuerzos sobre necesidades en el corto plazo y, unido al punto anterior, enfocarlos en pilotajes.

d. Buscando la aplicabilidad.

e. Buscando apoyos.

Si no se dispone de los recursos materiales y humanos necesarios y de experiencia y conocimiento, es necesario identificar socios que puedan compensar esas carencias (empresas tecnológicas, centros de investigación, etc.).

f. Haciendo que sea un proceso escalable.

Los proyectos deben ser escalables, con la posibilidad de dirigirlos a un número menor de personas para, posteriormente, si se demuestra que funcionan, ampliarlo a muchas más. Una manera adecuada puede ser el desarrollo de prototipos.

g. Haciendo que sea un proceso sostenible.

Los proyectos deben estar equilibrados en su relación coste-beneficio. Una forma de buscar la sostenibilidad es aunar casuísticas que permitan ser respondidas por desarrollos tecnológicos compartibles y aplicables de diferente manera en cada caso.

h. Promocionando y conformando equipos de transformación digital dentro de las organizaciones.

A menudo, la primera barrera que se interpone en los procesos de transformación digital es la escasez de recursos cualificados. En este sentido, es importante incorporar la figura de alguien con recorrido y experiencia en el ámbito tecnológico. Por ello, conviene desarrollar una estrategia que permita aumentar la capacidad de acceso a perfiles profesionales de estas características. Aquí existen diferentes maneras de lograrlo. Una de ellas puede promover la presencia en consorcios de investigación.

Otra sería encontrar apoyos mediante voluntariado o acuerdos con profesionales cualificados. Sería posible, asimismo, intentar replicar modelos anteriores, como el EFQM, desarrollado en el ámbito de los sistemas de calidad, en el que se generaron estructuras de apoyo incorporando a personas con capacidad para certificar y acompañar a las organizaciones en la incorporación de dichos sistemas. O desarrollar programas de becas para incorporar personas jóvenes formadas en el ámbito de la transformación que pudieran acompañar a las organizaciones en este proceso.

Reto 8. Identificar las potencialidades de las diferentes herramientas para la actividad de las organizaciones.

Objetivo 1: Obtener y sistematizar información sobre diferentes tecnologías y herramientas aplicables en la actividad de la de organización.

Muchos de los problemas surgidos en las organizaciones del TSSE que desean incorporar tecnologías a sus procesos de trabajo se deben al desconocimiento de las mismas. Por tanto, es necesario conocerlas ya que parte de esas tecnologías son herramientas abiertas y reutilizables.

No obstante, debido a la enorme variedad de tecnologías disponibles, resulta importante que ese conocimiento se enfoque en un repertorio más reducido, asumible, práctico y accesible. Para ello, tal como se ha señalado más arriba (ver reto 1), es preciso disponer de información no sólo sobre las herramientas, sino también sobre sus tendencias y las evoluciones posibles en este ámbito, con lo que la disponibilidad de un sistema de vigilancia o, mejor aún, un observatorio sería de gran utilidad para el TSSE (ver retos 13 y 15).

Asimismo, es importante disponer de información con soluciones que ya se están desarrollando pero que son desconocidas para aprender de la experiencia de otras organizaciones. En definitiva, de lo que se trata es de conocer qué tipo de soluciones tecnológicas existen y cómo se pueden aplicar en las organizaciones.

Objetivo 2: Reorganizar las cadenas de valor.

Entender y organizar las cadenas de valor de la organización puede ser una tarea importante para identificar dónde se pueden incluir capas tecnológicas, siempre supeditado a una estrategia que permita saber en qué se quieren emplear esas tecnologías y qué se quiere obtener con ellas.

Objetivo 3: Empezar por herramientas de uso cotidiano que puedan ser ágilmente incorporadas.

Una estrategia adecuada puede suponer comenzar por herramientas extendidas en las organizaciones, implementando y diversificando paulatinamente su uso.

Objetivo 4: Buscar acompañamiento tecnológico.

Tal como se ha expresado en retos anteriores (ver reto 7 y reto 3, por ejemplo), resulta conveniente buscar el acompañamiento de personas y organizaciones expertas (consultoras tecnológicas, por ejemplo) para ser asesorados en las diferentes herramientas disponibles y sus aplicabilidades. En este sentido, una posibilidad puede ser la búsqueda de colaboraciones (ver reto 6, objetivo 3) en el desarrollo de proyectos tecnológicos u otras fórmulas⁴⁶.

Otras formas de hacer accesibles las tecnologías disponibles sería la elaboración de **catálogos de recursos tecnológicos** donde se pongan en relación a los mismos con sus diferentes aplicabilidades, así como formar a las personas para su uso.

⁴⁶ Un ejemplo fuera de nuestra comunidad lo puede constituir el Servei d'Enginyers Voluntaris (Servicio de Ingenieros Voluntarios) de Cataluña, servicio que aporta a entidades del Tercer Sector Social los conocimientos y experiencia técnicos que son propios del colectivo de los ingenieros.

Reto 9. Mejorar las competencias digitales de los distintos perfiles de personas de las organizaciones.

Objetivo 1: Ofrecer formación planificada (no reactiva), rápida, efectiva y adaptada a los perfiles de los equipos de trabajo.

Uno de los retos fundamentales del TSSE es mejorar el grado de capacitación digital de su personal remunerado y voluntario⁴⁷. Para ello, es necesario disponer de una formación incluida en una planificación, es decir, que esté orientada a unos objetivos determinados.

También es importante apoyarse en servicios que ofrecen capacitación. El Gobierno Vasco ofrece a través del Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, programas de capacitación dirigidos a empresas y entidades, como el programa Ikanos⁴⁸ o el programa de barnetegis tecnológicos⁴⁹. La administración pública puede ser un excelente aliado que ejerza el liderazgo en la planificación de la formación tecnológica del TSSE.

Los planes de formación deben paliar situaciones sistémicas, como la formación impartida en los diferentes grados de carácter social (educación social, trabajo social, etc.), que adolece de referencias tecnológicas, perpetuando la situación de alejamiento de la tecnología que viven este tipo de profesiones.

La capacitación debería, en parte, cubrir la carencia anterior y permitir avanzar hacia la formación de perfiles híbridos, personas con formación social y conocimientos tecnológicos.

Objetivo 2: Incorporar en las organizaciones perfiles híbridos o polivalentes que combinen conocimiento social y tecnológico (ver reto 3, objetivo 3).

En línea con lo anterior, también pueden incorporarse perfiles híbridos a la organización, donde la formación sea básicamente tecnológica⁵⁰ pero con conocimientos y sensibilidades de carácter social. Ambos tipos de perfiles pueden ser necesarios en procesos de transformación digital.

En el ámbito social resulta muy difícil encontrar este tipo de perfiles híbridos (por ejemplo, técnicos/as informáticos o ingenieros/as de sistemas con conocimiento de intervención social), algo que ya empieza a darse en otros ámbitos, como el de la salud o el de la educación.

La incorporación de este tipo de perfiles puede conseguirse a través de diversas estrategias. Una de ellas, puede ser, tal como ya se ha expresado (ver reto 7), la promoción de un sistema de becas para personas jóvenes capacitadas tecnológicamente o la generación de sistemas de apoyo, como en el modelo EFQM, que permita el contacto con personas capaces de acompañar y certificar a las organizaciones en la incorporación de herramientas tecnológicas.

Reto 10. Afrontar las resistencias hacia la tecnología digital entre las personas de las organizaciones.

Además de las competencias digitales, la actitud y las resistencias de las personas de las organizaciones ante las tecnologías puede ser determinante para su incorporación y el inicio de procesos de transformación digital en las organizaciones. Por ello, parece necesario afrontar esta cuestión para que los

⁴⁷ La Comisión Europea está trabajando en este sentido desarrollando y definiendo un marco de competencias digitales.

⁴⁸ <https://ikanos.eus/>

⁴⁹ <https://www.spri.eus/euskadinnova/es/enpresa-digitala/barnetegi-tecnologico/index.aspx>

⁵⁰ Por ejemplo, el grado en Business Data Analytics impulsado por la Universidad de Mondragón podría ser un ejemplo de nuevos perfiles formados en el ámbito académico que podrían incorporarse a las organizaciones sociales.

propios procesos de aprendizaje se diseñen no desde el miedo o el recelo, sino desde la curiosidad y la confianza.

Objetivo 1: Trabajar la percepción que las personas de la organización tienen sobre herramientas digitales.

Como en otros ámbitos o contextos, en el TSSE el aprendizaje de competencias digitales y del manejo de herramientas tecnológicas suele suponer para muchas personas “salir de la zona de confort”, un esfuerzo por adquirir habilidades de cara a incorporarlas. Por eso es importante promover una motivación y una actitud pro-tecnología:

- “acercando” las tecnologías, eliminando los prejuicios hacia las mismas;
- haciéndolas “amigables” e intuitivas;
- visibilizando su practicidad y utilidad;
- buscando, si es necesario, acompañamiento para la facilitación de la interacción con las herramientas tecnológicas.

Reto 11. Generar conocimiento en las organizaciones a través de la sistematización de datos.

No existe una política clara sobre la explotación de datos en los procesos de intervención ya que la mayoría de las organizaciones no han pasado del papel al dato. Es necesario trabajar para invertir esta situación ya que el registro y medición de los datos permitiría conocer mejor el impacto y fundamentar de forma más precisa la intervención, generando evidencias, y, al mismo tiempo, serviría para poner en valor los propios proyectos de intervención.

Por ello, se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Implementar una política de gobernanza de información, combinada con un política de privacidad y seguridad adecuadas.

Objetivo 2: Registrar y medir la actividad.

Objetivo 3: Monitorizar y sistematizar la información en datos.

Objetivo 4: Evaluar el impacto desde el análisis de los datos.

Objetivo 5: Identificar áreas de mejora en coordinación organizativa.

Reto 12. Incrementar los recursos para iniciar procesos de transformación digital en las organizaciones

Objetivo 1: Acceder a nuevas vías de financiación.

Existe una dificultad de acceder a fondos para realizar investigación en el ámbito social, ámbito que, en relación con otros, como el sanitario o el industrial, está infrafinanciado.

Para paliar esta situación, es clave abrir el acceso a líneas de financiación públicas de innovación a organizaciones y empresas sociales, en las que se realiza mucha innovación social, no sólo en aquellas que prestan servicios de responsabilidad pública. Por tanto, las administraciones públicas pueden jugar un importante papel de apoyo a la innovación en clave tecnológica en el TSSE.

Objetivo 2: Promover el apoyo de la administración pública a los procesos de transformación digital del TSSE.

En efecto, administración pública puede resultar un agente clave en la transformación digital del tercer sector social, facilitando la disponibilidad de más recursos, tanto de apoyo (asesoramiento, formación, infraestructuras, etc.) como financieros.

Un ejemplo en ese sentido podría ser el impulso por parte de la administración pública de convocatorias específicas de ayudas para desarrollar procesos de transformación digital en las organizaciones.

Orientación 3. Promover la colaboración entre organizaciones y entre agentes sociales

ORIENTACIÓN 3: Promover la necesaria colaboración entre organizaciones y entre agentes sociales para responder a los retos sociales y avanzar en la transformación social

Reto 13. Construir una red de conocimiento en el TSSE, que pueda constituirse como comunidad de aprendizaje.

La posibilidad de crear una **red de conocimiento en del TSSE** puede suponer un importante paso para contribuir a dar respuesta a los retos que el sector tiene por delante: mejorar la calidad de vida, fomentar la autonomía personal, etc.

Objetivo 1: Identificar personas referentes del TSSE que lideren la red.

Para ello, podría constituirse una comisión conformada por organizaciones y/o redes que ejerza de equipo motor y cuyo objetivo sea la captación de agentes interesados en conformar y liderar esa red y en generar una visión estratégica del sector.

Objetivo 2: Generar espacios y medios para compartir, transferir, divulgar conocimiento.

Algunos ejemplos de espacios y medios de transferencia y divulgación podrían ser los siguientes:

- a. Realización de guías y catálogos de herramientas tecnológicas y sus utilidades que se renueven al ritmo de los cambios y la volatilidad de este sector. Los contenidos de este tipo de productos deben tener en cuenta la diversidad del sector y, especialmente, la situación de muchas de las pequeñas y medianas asociaciones (PYMAS), por lo que deben ser adaptables y transferibles a todo tipo de realidades.
- b. Diseño de un mapa de procesos común y transferible a cualquier tipo de organización del TSS.
- c. Generación de espacios de encuentro para dar a conocer los avances y buenas prácticas que se están produciendo en diseño social de tecnologías (ferias, foros etc.), o favorecer los ya existentes, como Begiztek, foro para la tecnología social impulsado por APTEs, asociación para la promoción de la tecnología social, que tiene como objetivo compartir conocimientos y experiencias de diferentes entidades. Espacios de estas características también podrían servir para dar a conocer proyectos de base tecnológica desarrollados por diferentes organizaciones del sector.
- d. Generación y divulgación de conocimiento en materia de transformación digital mediante, por ejemplo, la elaboración de artículos de interés para organizaciones, la organización de jornadas técnicas para difundir y compartir experiencias, tanto de la CAE como de otros territorios, incluyendo, especialmente, las experiencias y orientaciones que en este ámbito se están produciendo en Europa.

Este objetivo podría permitir hacer accesibles a las entidades más incipientes en el acceso a las tecnologías las ideas proyectadas en el ámbito tecnológico por las organizaciones con mayores desarrollos en él.

Objetivo 3: Generar sinergias entre organizaciones mediante el impulso de redes y alianzas.

Estas redes y alianzas podrían servir para impulsar proyectos compartidos. Los consorcios de entidades pueden ser una fórmula interesante, permitiendo, cuando sea posible, el acceso a las PYMAS. Aquí las redes pueden jugar un papel importante.

Por otra parte, tales redes y alianzas podrían posibilitar aunar casuísticas comunes de diferentes entidades para dar una respuesta compartida, por ejemplo, mediante el desarrollo de soluciones tecnológicas aplicables de diferente manera según cada caso.

Actualmente, cabe destacar que en el ámbito de la innovación Innobasque y Sareen Sarea están promoviendo la generación de redes y alianzas.

Reto 14. Desarrollar un posicionamiento como sector (a partir de la creación de la red)

Objetivo 1: Explicitar la posición del TSSE ante el reto de la transformación digital.

En la sociedad actual existen numerosos debates provocados o surgidos por la irrupción creciente de la tecnología en la sociedad y la economía en los que el TSSE no está participando (el debate sobre la robotización, sobre la gobernanza de la información, sobre la financiación de procesos de transformación digital, sobre uso de software no comercial...).

Ante un TSS muy heterogéneo, que incluye organizaciones pequeñas con escasos recursos y organizaciones más grandes, incluso punteras en lo que a digitalización de procesos se refiere, es necesario generar un posicionamiento general, único y compartido como sector ante esos debates, y también un posicionamiento con relación a otros agentes. Este posicionamiento permitiría, entre otras cosas, que el TSS se anticipara a situaciones derivadas de la digitalización de la sociedad y redundaría en una mejora de su capacidad de incidencia social.

Se puede avanzar hacia ese posicionamiento por diferentes vías. Por un lado, espacios de interlocución como las Mesas de Diálogo Civil pueden acoger debates y reflexiones en torno a estos asuntos.

Por otro, sería pertinente la creación de una estrategia de sector que recoja, entre otras cuestiones, una reflexión estratégica sobre la finalidad de la transformación digital en el TSS, además de la inclusión la presencia de esta tema en la Estrategia de Promoción del Tercer Sector Social de Euskadi.

Reto 15. Generar un ecosistema de innovación multiagente.

Objetivo 1: Generar espacios de encuentro con otros agentes sociales (administración, centros tecnológicos, empresas tecnológicas, etc.) para crear redes.

Estos espacios de encuentro e interconexión pueden favorecer la generación o aceleración de procesos de innovación tecnológica en el tercer sector social. Asimismo, puede posibilitar el encuentro con posibles partners para acceder a proyectos de investigación e innovación.

Algunos espacios de estas características ya han sido impulsados⁵¹ (Begiztek, como se ha expresado más arriba, es un espacio de estas características), por lo que sería útil aprovechar estas relaciones y colaboraciones mantenidas entre organizaciones del TSS y otros agentes.

⁵¹ Un ejemplo dentro del ámbito empresarial lo constituye el Foro TransDI (2017), promovido por GAIA, en el que se invita a compartir soluciones y buenas prácticas, desarrolladas por pymes, en su evolución hacia la Transformación Digital.

Además, otros espacios formales existentes, como la Mesa de Diálogo Civil de Euskadi, pueden suponer un punto de partida para promover la creación de redes con otros agentes.

En este punto, la administración pública puede jugar un importante papel impulsando este tipo de espacios, como vienen haciéndolo en el ámbito empresarial.

Objetivo 2: Crear un espacio multiagente de conocimiento y vigilancia

Un espacio de estas características está en relación con lo expuesto en los retos 1 y 8, y puede ser un mecanismo fundamental en un entorno tecnológico volátil, donde un conocimiento permanente resulta fundamental, y donde las propias organizaciones del TSS no tienen, en la mayoría de los casos, la capacidad de estar al corriente de las novedades y sus posibilidades de aplicación.

Sus objetivos serían, al menos, los siguientes:

- Dar a conocer los avances tecnológicos que se estén produciendo.
- Dar a conocer experiencias concretas y reales de implementación tecnológica.
- Estudiar la aplicabilidad a las organizaciones del TSSE.

Objetivo 3: Fomentar una política de I+D+i para el TSSE desde las administraciones públicas.

Resulta necesario incrementar el impacto y la dimensión de la investigación el sector. Para ello, parece conveniente que la administración pública, de forma coordinada, impulse una política de innovación dirigida específicamente al TSS, no sólo a través de la puesta a disposición de recursos económicos, por ejemplo, incorporando el ámbito social a las iniciativas de la SPRI, sino también favoreciendo o generando espacios de conexión con otros agentes para tejer redes y alianzas que, finalmente, se concreten en proyectos compartidos.

Adinberri, como se ha señalado más arriba, es un ejemplo de espacio impulsado desde las administraciones públicas (Diputación Foral de Gipuzkoa) donde se pueden conectar entidades del TSS y centros de investigación y desarrollo en proyectos de innovación tecnológica, en este caso, aplicados al reto del envejecimiento.

Pero el impulso de la administración necesita de la colaboración del TSSE. Por ello, el espacio de interlocución entre el Gobierno Vasco y Sareen Sarea a través de la Mesa de Diálogo Civil de Euskadi puede ser relevante, por ejemplo, incluyendo la transformación digital como un aspecto a trabajar en el sector dentro de la Estrategia de Promoción del Tercer Sector Social de Euskadi, como ya se ha señalado en el reto anterior. La relación articula entre Innobasque y Sareen Sarea puede ser otro factor que favorezca el desarrollo de una política de innovación de carácter tecnológico en el sector.

8. Bibliografía

Albauges, J. (12 de marzo de 2016). La transformación digital del tercer sector [post de blog]. Recuperado de: <http://www.tecnologia.org/?p=1465&lang=es>

Arrieta, E.; de Haro, F. y Zafra, J.M. (2018). *Informe – Impacto digital en las fundaciones. Revolución digital en lo social*. Asociación Española de Fundaciones. Recuperado de: <http://disrupciondigital.fundaciones.org/AEF-informe-impacto-digital-fundaciones.pdf>

Bull, D.; Lumley, T.; Sabri, F. y Bowler, R. (2015), TECH FOR COMMON GOOD: The case for a collective approach to digital transformation in the social sector. NPC. Recuperado de: https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/Tech-for-common-good_NPC_Jan16-update.pdf

Buckingham, David (ed.) (2008). *Youth, identity, and digital media*. Cambridge: MIT Press.

Canellas, S. (7 de noviembre de 2010). 8 Beneficios De La Transformación Digital En El III Sector [Post de blog]. Recuperado de: <http://www.sergiocanellas.com/transformacion-digital/8-beneficios-de-la-transformacion-digital-tercer-sector/>

Canto, A., López-Aróstegui, R. y Romeo, Z. (2015). *Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi*. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Recuperado de: http://www.3sbizkaia.org/wp-content/uploads/1823_1_LibroBlancoTSSeuskadi2015.pdf

Caralt, E.; Carreras, I. y Sureda, M. (2017). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>

Colyvas, Jeanette A.; Powell, Walter W. (2006). Roads to institutionalization: the remaking of boundaries between public and private science. *Research in Organizational Behavior*, Volume 27, 305–353

DEP Institute (2017). *Les necessitats de les entitats del Tercer Sector Social de Catalunya en tecnologia mòbil, digitalització i TIC*. Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Recuperado de: http://www.tercersector.cat/sites/www.tercersector.cat/files/informe_final_necessitats_tic.pdf

Deloitte (2018). Digital Maturity Modelo. *Achieving digital maturity to drive growth*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>

European Commission DG. Communications Networks, Content & Technology (2020). *Shaping the Digital Transformation in Europe*. Recuperado de: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020_en_4.pdf

Fundación Tomillo (2021). *Voluntic. Estudio sobre el impacto del uso de las TIC en la acción voluntaria*. Recuperado de: https://tomillo.org/wp-content/uploads/2021/02/VOLUNTIC_Estudio-sobre-el-impacto-del-uso-de-las-TIC-en-la-accion-voluntaria_Fundacion-Tomillo-1-1.pdf

ISDIGITAL Foundation (2019). *Barómetro del Tercer Sector*. Disponible en: <https://www.isdifoundation.org/wp-content/uploads/2019/10/barometro-tercer-sector-por-fundacion-isdi-y-fundacion-botin.pdf>

Ling, Richard (2012). *Taken for grantedness. The embedding of mobile communication into society*. Cambridge: MIT Press.

Livingstone, Sonia (2007). On the material and the symbolic: Silverstone's double articulation of research traditions in new media studies. *New Media and Society*, vol. 9, nº 1, 16-24

Non Profit for Tech (2018). *Informe Global Sobre Tecnología de ONG de 2018*. Recuperado de: <http://techreport.ngo/es/>

Non Profit for Tech (2018). *Informe sobre tendencias globales de donación de 2018*. Recuperado de: <https://givingreport.ngo/wp-content/uploads/2018-GivingReport-Spanish.pdf>

Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2019). *Barómetro 2019. Principales datos de las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi*. Recuperado de: https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/BAR%C3%93METRO_txostena_2019_cas.pdf

Observatorio Vasco del Tercer Sector Social (2020). *El impacto del Covid-19 en las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi*. Recuperado de: https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/Informe_COVID_19.pdf

POAS (2020). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social. Recuperado de: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1583424466_informe-poas-completo.pdf

POAS (2021). *Brecha digital social y defensa de derechos humanos*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social. Recuperado de: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1614239950_brecha-digital-y-defensa-de-los-derechos-humanos-analisis-cuantitativo.pdf

Zubillaga, A. y Peletier, C. (2020). *Economía y Sociedad Digitales del País Vasco. DESI 2019*. Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad, Fundación Deusto. Recuperado de: <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/200003-DESI-2019-castellano.pdf>

9. Anexos

9.1. Guiones de las entrevistas en profundidad

Entrevista a organizaciones

- Alcance de la tecnología, grado de incorporación de transformación digital en las organizaciones, y en el sector en general.
 - **Experiencias de incorporación de tecnologías** ¿Qué experiencias tenéis de incorporación de tecnologías en vuestra organización en los últimos años?
 - ¿En qué ámbitos de la organización (gestión, intervención u otros) se ha avanzado en la incorporación de tecnologías y en cuáles no? ¿En qué ámbitos se está proyectando incorporarla como estrategia?
 - **Como ha sido el proceso.** ¿Cómo se ha introducido la tecnología en la organización? ¿De qué manera, a través de qué procesos? ¿ha sido adaptación o disrupción? ¿Cómo describiríais ese proceso? ¿Cómo han sido acogidos estos procesos por parte de las personas de la organización? ¿Cómo se han acompañado?
 - **El papel de la transformación digital en el sector.** ¿En general, qué papel creéis que está jugando la tecnología en los procesos de innovación de las organizaciones del TSSE? ¿Qué presencia tiene este tema y qué nivel de **implementación** tienen **los procesos de transformación digital** en el sector?
- Recorrido realizado, aprendizajes y madurez tecnológica en las organizaciones y en el sector.
 - **Elementos que favorecen u obstaculizan**
 - ¿Qué elementos internos y externos de la organización y del TSSE crees que favorecen la transformación digital?
 - ¿Qué elementos internos y externos de la organización y del TSSE crees que obstaculizan la transformación digital?
 - **Claves** ¿Cuáles crees que son las claves del éxito en los procesos e implantación de nuevas tecnologías? Poner ejemplos.
 - **Aprendizajes** ¿Qué podemos aprender de las experiencias existentes en Euskadi y otros territorios? ¿cuáles han sido los principales fracasos y que habéis aprendido de ellos? ¿qué elementos crees que fueron clave para que la experiencia fuera un fracaso?
- Retos sociales y efectos de la incorporación de la tecnología.
 - **Efectos sociales**
 - ¿Qué efectos ha tenido la incorporación de la tecnología en las personas destinatarias?
 - ¿En las organizaciones?
 - ¿En la sociedad?
 - ¿Qué oportunidades plantea y qué beneficios obtienen o pueden obtener las organizaciones del TSSE al incorporar la tecnología en los procesos de gestión e intervención?
 - **Retos sociales**
 - ¿Qué nuevos o ya conocidos retos sociales creemos que pueden ser un espacio para transformar a través de la incorporación de tecnologías digitales?

- ¿Cuáles son las necesidades sociales más acuciantes en las que la tecnología puede resultar transformadora?
 - ¿Cuáles son las necesidades organizativas más acuciantes en las que la tecnología puede resultar transformadora?
 - ¿Y las de sector?
 - ¿En qué medida y cómo la tecnología puede resultar clave para darles respuesta?
- Reflexiones y debates sobre la incorporación de la tecnología.
 - **Desafíos que plantea.** ¿Qué desafíos plantea la entrada de las tecnologías en las organizaciones del sector?
 - **Riesgos implicados.** ¿Qué riesgos implica la transformación digital ¿Cómo afrontarlos?
 - **Impacto.** ¿Qué impacto puede la transformación digital en las organizaciones del TSSE?
 - **Temas a reflexionar** ¿Sobre qué temas va a ser necesario reflexionar y/o qué debates se están generando con la incorporación de la tecnología al trabajo de las organizaciones?
- Mapas y claves para la generación de un ecosistema propicio para transformación digital en el sector.
 - **Agentes clave y experiencias.** ¿Qué experiencias, buenas prácticas de referencia, entidades, instituciones, personas expertas, empresas y otros agentes sociales relevantes, conoces en relación con el ámbito de la transformación digital? (mencionar al menos tres) ¿Cuáles crees que son los agentes clave para favorecer la transformación digital en el tercer sector social de Euskadi? ¿existen espacios de confluencia y de construcción conjunta? ¿Cuáles?
 - **Orientaciones estratégicas y propuestas de actuación** para promover procesos de TD en el TSSE ¿Qué objetivos de mejora tecnológica pueden establecerse? ¿Cuáles son las prioridades y las expectativas del TSSE con respecto a la TD? ¿Qué actuaciones deberían promoverse?
- El Covid_19 como Espejo
 - ¿Qué realidad nos ha reflejado la situación vivida con el Covid_19 en relación a la transformación digital en las organizaciones y en el sector? ¿De qué nos hemos dado cuenta? ¿Qué ha cambiado o va a cambiar después de esta situación?
- Definición de transformación digital.
 - ¿Qué significa para ti la transformación digital, como podrías definirla?
 - ¿Qué elementos implica?
 - ¿Qué dimensiones abarcan en relación con las organizaciones?
 - ¿Qué tecnologías incorpora o debería incorporar?

Entrevista a personas/entidades expertas

- Alcance de la tecnología, grado de incorporación de transformación digital en las organizaciones, y en el sector en general.
 - **Experiencias de incorporación de tecnologías** ¿Qué experiencias conocéis o habéis llevado a cabo de incorporación de tecnologías en colaboración con organizaciones del sector en los últimos años? ¿En qué ámbitos de la organización (gestión, intervención u otros) se ha avanzado en la incorporación de tecnologías y en cuáles no? ¿En qué ámbitos se está proyectando incorporarla como estrategia?
 - **Valoración de los procesos realizados.** ¿Cómo valoráis estos procesos en relación con el avance la transformación social en las organizaciones con las que habéis colaborado? ¿han sido evolución, disrupción? ¿Han alcanzado a total de la organización, son procesos aislados....? ¿Cómo han sido acogidos estos procesos por parte de las personas de la organización? ¿Cómo se han acompañado?
 - **El papel de la transformación digital en el sector.** ¿En general, qué papel creéis que está jugando la tecnología en los procesos de innovación de las organizaciones del TSSE? ¿Qué presencia tiene este tema y qué nivel de implantación tienen los procesos de transformación digital en el sector?
- Recorrido realizado, aprendizajes y madurez tecnológica en las organizaciones y en el sector.
 - **Elementos que favorecen u obstaculizan**
 - ¿Qué elementos internos y externos de la organización y del TSSE crees que favorecen la transformación digital?
 - Qué elementos internos y externos de la organización y del TSSE crees que obstaculizan la transformación digital?
 - **Claves** ¿Cuáles crees que son las claves del éxito en los procesos e implantación de nuevas tecnologías?
 - **Aprendizajes** ¿Qué podemos aprender de las experiencias existentes en Euskadi y otros territorios? ¿Cuáles han sido los principales fracasos y que habéis aprendido de ellos tanto desde las personas que han acompañado proceso como desde la propia organización? ¿Cuáles fueron los factores determinantes del fracaso?
- Retos sociales y efectos de la incorporación de la tecnología.
 - **Efectos sociales**
 - ¿Qué efectos ha tenido la incorporación de la tecnología en las personas destinatarias?
 - ¿En las organizaciones?
 - ¿En la sociedad?
 - ¿Qué oportunidades plantea y qué beneficios obtienen o pueden obtener las organizaciones del TSSE al incorporar la tecnología en los procesos de gestión e intervención?
 - **Retos sociales.** ¿En relación con las tecnologías, qué retos sociales pueden ser los más oportunos para abordar por las organizaciones del TSSE??
- Reflexiones y debates sobre la incorporación de la tecnología.
 - **Desafíos que plantea.** ¿Qué Desafíos plantea la entrada de las tecnologías en las organizaciones del sector?
 - **Riesgos implicados** ¿Qué riesgos implica la transformación digital para las organizaciones del TSSE? ¿Cómo afrontarlos?

- **Temas a reflexionar** ¿Sobre qué temas para ser necesario reflexionar y/o qué debates se están generando con la incorporación de la tecnología al trabajo de las organizaciones?
- Mapas y claves para la generación de un ecosistema propicio para transformación digital en el sector.
 - **Agentes clave y experiencias.** ¿Qué experiencias, buenas prácticas de referencia, entidades, instituciones, personas expertas, empresas y otros agentes sociales relevantes, conoces en relación con el ámbito de la transformación digital? ¿Cuáles crees que son los agentes clave para favorecer la transformación digital en el tercer sector social de Euskadi? ¿Existen espacios de confluencia y de construcción conjunta? ¿Cuáles?
 - **Orientaciones estratégicas y propuestas** de actuación para promover procesos de TD en el TSSE ¿Qué objetivos de mejora tecnológica pueden establecerse? ¿Cuáles son las prioridades y las expectativas del TSSE con respecto a la TD? ¿Qué actuaciones deberían promoverse?
- El Covid_19 como Espejo
 - ¿Qué realidad nos ha reflejado la situación vivida con el Covid_19 en relación a la transformación digital en las organizaciones y en el sector? ¿De qué nos hemos dado cuenta? ¿Qué ha cambiado o va a cambiar después de esta situación?
- Definición de transformación digital.
 - ¿Qué significa para ti la transformación digital, como podrías definirla?
 - ¿Qué elementos implica?
 - ¿Qué dimensiones abarcan en relación con las organizaciones?
 - ¿Qué tecnologías incorpora o debería incorporar?

9.2. Cuestionario

EL TERCER SECTOR SOCIAL DE EUSKADI ANTE EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El objetivo del estudio es conocer la realidad de las organizaciones y redes del Tercer Sector Social de Euskadi antes el reto de la Transformación Digital. Con este cuestionario pretendemos realizar un diagnóstico de situación para conocer el grado de incorporación de diferentes tipos de tecnologías en las organizaciones en distintos ámbitos, el papel que la tecnología está jugando en los procesos de innovación de las organizaciones y los distintos condicionantes que pueden estar influyendo en los procesos.

Teniendo en cuenta el conocimiento de la organización que se requiere para contestar, recomendamos que responda al cuestionario una persona que tenga visión de conjunto de la organización.

BLOQUE 1: IDENTIFICACIÓN

VARIABLE	Nº	PREGUNTA	OPCIONES RESPUESTA
Nombre	1	Indique el nombre de la organización	(abierta)
Territorio Histórico	2	¿En qué territorio histórico se ubica la sede central o delegación principal de la organización?	Bizkaia Gipuzkoa Araba
Ámbito	3	¿En qué ámbito actúa principalmente su organización?	Salud Empleo Servicios Sociales Educación y Tiempo Libre Cooperación Internacional al Desarrollo Social-transversal Otros
Contingencia	4	¿Con qué contingencias se relaciona principalmente la actividad de su organización?	Personas en situación o riesgo de dependencia Personas en situación o riesgo de exclusión Personas en situación o riesgo de desprotección Personas con discapacidad Otros colectivos vulnerables
Servicios	5	¿Su organización es proveedora de servicios de responsabilidad pública?	Sí, proveemos servicios de responsabilidad pública No proveemos servicios de responsabilidad pública pero sí otros servicios No proveemos servicios de ningún tipo
Tamaño	6	¿Podría indicar el volumen de ingresos anual de su organización el pasado año?	Entre 0 y 10.000€ Entre 10.001 y 60.000€ Entre 60.001 y 300.000€ Entre 300.001 y 1.500.000€ Más de 1.500.000€
Remuneradas	7	Indique el número aproximado de personas remuneradas de la organización	0, no tenemos personas remuneradas 1 o 2 personas remuneradas Entre 3 y 10 personas remuneradas Entre 11 y 50 personas remuneradas Entre 51 y 100 personas remuneradas

		Más de 100 personas remuneradas
8	Persona que contesta el cuestionario: Nombre Email Teléfono	

BLOQUE 2: USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES

VARIABLE	Nº	PREGUNTA	OPCIONES RESPUESTA
Uso dispositivos	1	¿Qué nivel de uso se hace en la organización de cada uno de los siguientes dispositivos tecnológicos? <ul style="list-style-type: none"> • Ordenador de sobremesa • Ordenador portátil, notebook, netbook • Tablets • Smartphone • Otros (especificar) 	Nada Poco Bastante Mucho
	2	Señale un porcentaje estimado de personas de la organización que utiliza dispositivos (de sobremesa, portátil, tablets, etc.) para el desarrollo de la actividad de la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Personas voluntarias: • Personas remuneradas 	0-24% 25-49% 50-74% 75-100%
Redes informáticas	3	¿Dispone su organización de redes informáticas de la organización (red de área local-LAN ⁵² o red extendida-WAN ⁵³)?	Sí No
Acceso Internet	4	¿Dispone su organización de acceso a Internet?	Sí No
	5	Señale un porcentaje estimado de personas de la organización que utiliza dispositivos con acceso a Internet con fines organizacionales (incluye ordenadores, tablets, smartphones...) al menos una vez a la semana: <ul style="list-style-type: none"> • Personas voluntarias • Personas remuneradas 	0-24% 25-49% 50-74% 75-100%
Conexión fija a Internet	6	¿Dispone su organización de conexión por Banda Ancha Fija para acceder a internet?	Sí No
Conexión móvil a Internet	7a	¿Proporciona su organización a sus equipos de trabajo dispositivos portátiles que permitan una conexión móvil a Internet usando redes de telefonía móvil, para fines organizacionales (ordenadores portátiles u otros dispositivos portátiles como teléfonos móviles, tablets, etc.)?	Sí No
	7b	Si es que Sí, ¿con qué finalidad proporciona esos dispositivos portátiles? Puede elegir varias opciones	Teletrabajo Reuniones Atención directa Otra finalidad (especificar)
Uso herramientas	8	¿Utiliza su organización habitualmente...? <ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico corporativo • Web corporativa • Redes sociales, blogs de organización o microblogs (Facebook, LinkedIn, Instagram, twitter...) 	Nada/No tenemos Poco Bastante Mucho

⁵² Una red de área local o LAN (*Local Area Network* en inglés) es una red de comunicación entre ordenadores situados en el mismo edificio o en edificios cercanos, de forma que permite a sus usuarios el intercambio de datos y la compartición de recursos.

⁵³ Una red de área amplia o extendida o WAN (*Wide Area Network* en inglés), es una red cuya su extensión es mucho mayor que las redes de área local o LAN; esta extensión tienen implicaciones tecnológicas amplias y una repercusión clara en la velocidad a la que se transmite la información, que es mucho menor en éstas últimas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Páginas web que comparten contenido multimedia (Youtube, Flickr, SlideShare...) • Herramientas para compartir conocimientos basadas en Wiki (sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web) • Intranet (página web de uso interno) • Extranet (prolongación protegida de una Intranet para usuarias del exterior) • Intercambio automatizado de datos (XML, EDIFACT, ODETTE, TRADACOMS) • Acceso a distancia al sistema de correo electrónico, documentos y aplicaciones de la organización • Servicios informáticos en la nube (cloud computing)⁵⁴ • Servicios móviles (aplicaciones móviles relacionadas con la actividad y procesos de la organización) • Aplicaciones de llamadas de voz o video a través de Internet con fines organizaciones (Skype empresarial, Whatsapp/whatsapp business, facetime, viber, hangouts, teams...) 	
Web corporativa	9 ^a	<p>(Si utiliza poco, bastante o mucho la web corporativa): Indique si su web corporativa...</p> <ul style="list-style-type: none"> • es una web responsive⁵⁵ o mobile⁵⁶ • garantiza la accesibilidad universal (opciones de lectura fácil, discapacidad intelectual) • dispone de declaración de política de privacidad • dispone de vínculos o enlaces a los perfiles de la organización en redes sociales 	Sí No
	9b	<p>(Si utiliza poco, bastante o mucho la web corporativa) ¿Cuál es la antigüedad aproximada en años de su web corporativa?</p>	Menos de 1 año 1-3 años 3-5 años 5-7 años Más de 7 años
	9c	<p>(Si utiliza poco, bastante o mucho la web corporativa): En su web corporativa ¿con qué frecuencia actualiza...?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenido • SEO (Search engine optimization) 	Diario Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual No se actualiza
	9d	<p>(Si utiliza poco, bastante o mucho la web corporativa): ¿Realiza su organización algún tipo de analítica web (de su web corporativa)?</p>	Sí No
Uso redes sociales	10	<p>Si utiliza redes sociales o microblogs, ¿Con qué frecuencia utiliza sus perfiles en redes sociales o microblogs (Facebook, twitter, etc.)?</p>	A diario, varias veces A diario, una vez Varios días a la semana Semanalmente Varias veces al mes Mensualmente Frecuencia mayor

⁵⁴ Es un paradigma en el que la información se almacena de manera permanente en servidores de Internet y se envía a cachés. La computación en la nube son servidores desde Internet encargados de atender las peticiones en cualquier momento. Se puede tener acceso a su información o servicio, mediante una conexión a internet desde cualquier dispositivo móvil o fijo ubicado en cualquier lugar. Sirven a sus usuarios desde varios proveedores de alojamiento repartidos frecuentemente por todo el mundo. Esta medida reduce los costos, garantiza un mejor tiempo de actividad y que los sitios web sean invulnerables a los delincuentes informáticos.

⁵⁵ Una *web responsive* es aquella que es capaz de adaptarse a cualquier dispositivo donde se visualice. Se trata de una única versión de la web para todos los formatos, ajustándose a todas las pantallas y manteniendo las proporciones.

⁵⁶ Una *web mobile* es aquella que cuenta con una versión específica para visualizarse en dispositivos móviles.

Sistemas de gestión de la información	11	¿Usa su organización algún paquete informático específico o aplicación informática específica... <ul style="list-style-type: none"> • de planificación de recursos de la organización (tipo ERP- Enterprise Resource Planning) para intercambiar información de distintas áreas de la organización? • para gestionar información de las personas destinatarias de la organización? • para gestionar información de las personas socias de la organización (estilo CRM- Customer Relationship Management)? • para la gestión de los recursos económicos de la organización? • para la colaboración y comunicación interna? • para gestionar información sobre proveedores (estilo SCM- Supply Chain Management) • para que las personas de la organización accedan a los servicios de recursos humanos de la organización (ver ofertas de empleo, solicitar vacaciones, visualizar o descargar nóminas, etc.) 	Sí (especificar) No
Seguridad TIC	12	¿Quién lleva a cabo las actividades relacionadas con seguridad TIC ⁵⁷ en su organización? Ejemplos: (chequeo de la seguridad, formación en seguridad TIC, resolver las incidencias de seguridad TIC, etc.	Personas de la organización Proveedores externos No se realizan actividades relacionadas con seguridad TIC
Uso otras TD	13	¿Utiliza la organización alguna de las siguientes tecnologías? <ul style="list-style-type: none"> • Realidad Virtual y/o realidad aumentada • Robots⁵⁸ • Big Data (incluye análisis de big data)⁵⁹ • Inteligencia Artificial (incluye Machine Learning⁶⁰) • Internet de las cosas⁶¹ • Blockchain⁶² 	Sí, para procesos internos de la organización Sí, en productos y servicios a personas destinatarias No
	13b	En caso de responder SI a alguna de las anteriores: Indique por favor qué experiencias concretas han puesto en marcha con dicha tecnología:	(abierta)

BLOQUE 3: PRÁCTICAS DIGITALES

VARIABLE	Nº	PREGUNTA	OPCIONES RESPUESTA
----------	----	----------	--------------------

⁵⁷ Son medidas, controles y procedimientos aplicados a los sistemas TIC para asegurar la integridad, autenticidad, disponibilidad y confidencialidad de datos y sistemas.

⁵⁸ En función de la intención de su aplicación, los robots pueden ser industriales o de servicios. Un robot industrial es un manipulador multiusos, controlado automáticamente, programable en tres o más ejes, que puede ser fijo o móvil para su uso en aplicaciones de automatización industrial. Un robot de servicio es una máquina que tiene un grado de autonomía y puede operar en un entorno complejo y dinámico que puede requerir interacción con personas, objetos u otros dispositivos, excluyendo su uso en aplicaciones de automatización industrial

⁵⁹ Big Data o Macrodatos son un gran volumen de datos generados por medio de actividades electrónicas y comunicaciones máquina a máquina. El análisis de Big Data o macrodatos es el uso de técnicas, tecnologías y herramientas de software para analizar la información contenida en los macrodatos.

⁶⁰ Machine learning es una rama de la Inteligencia Artificial cuyo objetivo es desarrollar técnicas que permitan que los ordenadores aprendan y realicen tareas de forma autónoma sin necesidad de ser programados.

⁶¹ Internet de las cosas o Internet of Things se refiere a dispositivos o sistemas interconectados, a menudo llamados dispositivos o sistemas "inteligentes". Estos recogen e intercambian datos y pueden ser monitorizados o controlados remotamente a través de internet (Ejemplos: termostatos y lámparas inteligentes, identificadores por radio frecuencia (RFID), sensores de movimiento o monitorización de vehículos, etc.).

⁶² El Blockchain (o cadena de bloques) es una base de datos compartida que funciona como un libro para el registro de operaciones de compra-venta o cualquier otra transacción (es la base tecnológica del funcionamiento del bitcoin). Consiste en un conjunto de apuntes que están en una base de datos compartida on-line en la que se registran mediante códigos las operaciones, cantidades, fechas y participantes. Al utilizar claves criptográficas y al estar distribuido por muchos ordenadores (personas) presenta ventajas en la seguridad frente a manipulaciones y fraudes.

Uso TD en procesos de trabajo	1	¿Utiliza la organización tecnología digital para...? <ul style="list-style-type: none"> • Informar y comunicarse con grupos de interés internos (personas socias, órganos de gobierno, etc.) • Informar y comunicarse con grupos de interés externos (financiadores, comunidad, etc.) • Dinamizar la vida interna de la organización • Gestionar datos de servicios y actividades • Gestionar datos de personas (destinatarias, socias, etc.) • Gestionar recursos económicos • Gestionar procesos de intervención • Gestionar procesos administrativos y de gestión • Captar recursos de diverso tipo • Realizar incidencia social 	Nada Poco Bastante Mucho
Comunicación	2	Para el desarrollo de las siguientes actividades de comunicación de la organización, ¿se utilizan habitualmente la web corporativa y/o las redes sociales? <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la imagen de la organización • Comunicar servicios, actividades, etc. a grupos de interés, medios de comunicación... • Desarrollar incidencia social, sensibilización, denuncia, etc. • Estar en contacto con personas destinatarias • Estar en contacto con la base social • Colaborar con otras organizaciones y/o agentes sociales • Selección de personal • Compartir información de interés • Intercambiar puntos de vista, opiniones o conocimiento dentro de la organización • Intercambiar puntos de vista, opiniones o conocimiento con otras organizaciones • Captación de fondos 	(respuesta múltiple) <ul style="list-style-type: none"> • Web corporativa • Redes Sociales
Activismo	2b	Si ha realizado sensibilización, denuncia o promoción de derechos a través de medios digitales (web corporativa, redes sociales, etc.): En relación a la sensibilización, denuncia o promoción de derechos a través de medios digitales (web corporativa, redes sociales, etc.)... <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con que frecuencia utiliza los medios digitales para campañas o acciones de incidencia? • ¿Con qué frecuencia se realizan campañas exclusiva o mayoritariamente en formato digital? 	Nunca Alguna vez Bastantes veces Siempre
Captación recursos	2c	Si ha realizado captación de fondos o recursos a través de medios digitales: En relación a la captación de fondos o recursos a través de medios digitales (web corporativa, redes sociales, etc.) En el último año: ¿Qué porcentaje del volumen económico proveniente de la captación de recursos (financiación propia) proviene de medios digitales?	abierta
	2d	Si ha realizado captación de fondos o recursos a través de medios digitales. ¿Qué plataforma ha utilizado para la captación de fondos?	abierta
Marketing y publicidad digital	3	¿Utiliza su organización marketing digital?	Sí, de manera habitual Sí, de manera esporádica Sí, aunque en raras ocasiones No, pero lo tenemos previsto a corto o medio plazo No, no lo tenemos previsto por el momento
	4	¿Realiza la organización gasto en publicidad online?	Sí No

	4b	Si es que SI, indique por favor el porcentaje de gasto en publicidad online sobre el total de ingresos de la organización.	
Productos y servicios para personas destinatarias	5	¿Qué acciones realiza la organización en relación a las personas destinatarias? <ul style="list-style-type: none"> • Diseño digital inclusivo para facilitar la accesibilidad • Productos de apoyo para ver, leer, oír, escribir, llamar por teléfono,... (recibir, procesar, producir, enviar información) en un entorno digital • Acciones de alfabetización digital • Facilitación de espacios de uso libre y gratuito de TICs y de conectividad (wifi, etc.) • Guías de recursos tecnológicos • Promoción de aplicaciones en dispositivos móviles con usos sociales (prevención de agresiones sexistas, promoción de la autonomía en actividades de la vida diaria, etc.) • Atención social con base tecnológica a través de internet y aplicaciones en dispositivos móviles • Atención sociolaboral con base tecnológica a través de internet y aplicaciones en dispositivos móviles • Atención sociosanitaria con base tecnológica a través de internet y aplicaciones en dispositivos móviles • Atención (social, sociosanitaria...) con base robótica (Robots para tratamiento cognitivo o apoyo emocional a diferentes colectivos, apoyo a la vida autónoma, etc.) • Evaluación de la calidad de vida a través de tecnología digital • Uso de domótica en recursos sociales (servicios de alojamiento y centros residenciales, centros de día) • Gamificación, uso de videojuegos con fines sociales (sensibilización, etc.) • Identificación de necesidades o problemas sociales para su resolución a través de tecnología digital (big data, inteligencia artificial, machine learnig, etc.) • Otras acciones (especificar) 	Sí No
	5c	En caso de responder SI a alguna de las anteriores: Indique por favor qué experiencias concretas han puesto en marcha en las acciones mencionadas	(abierta)
Gestión de procesos de intervención	6	¿Utiliza la organización algún sistema digital para compartir información con otras organizaciones en la provisión de servicios?	Sí No utilizamos No proveemos servicios
	6b	Si es que si, por favor indique el sistema digital utilizado	
	7	¿Utiliza la organización algún sistema digital para compartir información con la administración pública en la provisión de servicios de responsabilidad pública?	Sí No utilizamos No proveemos servicios de responsabilidad pública
Colaboración	7b	Si es que si, Indique por favor el sistema digital utilizado	
	8	¿Ha colaborado con otros agentes en el desarrollo de productos o servicios con base tecnológica digital?	Sí, para productos o servicios a personas destinatarias Sí, para gestión interna de la organización No
	8b	En caso de responder SI: ¿con qué agente social ha colaborado?	(Respuesta múltiple) Otras organizaciones del TSSE Empresas Centros tecnológicos Administración pública

		Universidades Otros (especificar) (Abierta)
8c	En caso de que haya colaborado, ¿podría indicarnos en qué proyecto o proyectos ha colaborado con otros agentes sociales?	
11	¿Participa la organización en alguna plataforma digital colectiva en la que también participen otras organizaciones u otros agentes sociales (empresas, universidades, administración pública, etc.)?	Sí No
11b	Indique por favor en qué plataforma digital colectiva participa	

BLOQUE 4: CONDICIONANTES

VARIABLE	Nº	PREGUNTA	OPCIONES RESPUESTA
Estrategia digital	1	¿Dispone la organización de una estrategia digital?	Sí, formalizada (A) No formalizada, pero realizamos acciones relacionadas (B) No tenemos, pero nos planteamos implantarla o realizar acciones a corto/medio plazo (C) No y por el momento no nos lo planteamos (D)
	2	¿Ha realizado la organización algún tipo de análisis de...? <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de uso de herramientas digitales en la organización • la brecha digital entre personas voluntarias • la brecha digital entre personas remuneradas • la brecha digital entre personas destinatarias 	Sí No, pero nos planteamos hacerlo No, y por el momento no nos lo planteamos
Decisión sobre ED	3a	Si ha contestado A o B en p.1 ¿En qué espacios de la organización se toman decisiones sobre estrategia digital o las acciones relacionadas? <ul style="list-style-type: none"> • Órganos de gobierno • Equipos de dirección • Responsables intermedios • Equipos de trabajo 	Sí No
	3b,c	Si ha contestado A o B en p.1 ¿Qué elementos se están teniendo en cuenta para desarrollar la estrategia digital de la organización o las acciones relacionadas? <ul style="list-style-type: none"> - Personas destinatarias - Igualdad entre hombres y mujeres - Misión de la organización - Comunicación externa - Visión inclusiva (personas con discapacidad) - Marketing digital - Otros (especificar) 	Nada Poco Bastante Mucho
Previsión TD	4	¿Está la organización proyectando la incorporación de tecnología digital en alguno de los siguientes ámbitos? <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Captación de fondos • Incidencia • Productos y servicios a personas destinatarias • Gestión interna • Colaboración entre organizaciones 	Ya la tenemos plenamente incorporada Ya la tenemos parcialmente incorporada No la tenemos incorporada pero nos lo planteamos No nos planteamos incorporarla
Perfiles TIC específicos	5	¿Cuenta la organización con alguna persona sobre la que recaen las cuestiones vinculadas con los temas digitales o con personal especializado en la materia?	Sí, de la organización Sí, un proveedor externo No
	5b	Si ha contestado sí:	(abierto)

		¿Cuántas personas? ¿Cuántas de ellas son mujeres?	
	6	¿Hay alguna persona en la organización que se ocupe de las redes sociales, exclusivamente o como parte de sus tareas?	Sí No
	6b	¿Y esa persona o alguna de ellas es mujer?	Sí No
Formación TIC	7	Durante el último año ¿proporcionó su organización actividades formativas para desarrollar o mejorar los conocimientos sobre las TIC de...? <ul style="list-style-type: none"> • Personas voluntarias • Personas remuneradas • Personas destinatarias 	Sí No
	7b	¿Qué porcentaje de personas participaron en dichas actividades formativas? Indique también el porcentaje de hombres y mujeres: <ul style="list-style-type: none"> • Personas voluntarias • Personas remuneradas • Personas destinatarias 	Total (Indicar %) Hombres (indicar %) Mujeres (%)
	7c	¿Sobre qué temas se ofreció formación?	(abierta)
Protección de datos	8	En relación a la protección de datos, ¿ha realizado la organización un proceso de adaptación al reglamento (UE) 2016/679 de protección de datos?	Ya lo tenemos plenamente incorporado Ya lo tenemos parcialmente adaptado No lo tenemos adaptado pero nos lo planteamos No nos planteamos adaptarla/no nos afecta el reglamento
Competencias digitales	9	Valore el nivel de competencias digitales de las personas de la organización en: Si su organización no tiene alguno de los siguientes grupos puede dejar esa respuesta vacía <ul style="list-style-type: none"> • Órganos de gobierno • Personas voluntarias • Personas remuneradas en administración y gestión • Personas remuneradas en área de comunicación • Personas remuneradas en procesos de intervención • Personas remuneradas en otras actividades • Personas en puestos con responsabilidad y/o dirección 	Básico Intermedio Avanzado
	10	¿En qué es necesario incidir para mejorar las competencias digitales de las personas de la organización (formación, brecha digital de género o edad, etc.)?	abierta
Competencias digitales personas destinatarias	11	¿Y cómo valora el nivel de competencias digitales de las personas destinatarias de su organización?	Básico Intermedio Avanzado
	12	¿En qué es necesario incidir para mejorar las competencias digitales de las personas destinatarias (formación, brecha digital de género o edad, etc.)?	Abierta
Teletrabajo	13a,b,c	En relación al teletrabajo, ¿podría indicar el porcentaje de personas de la organización que <ul style="list-style-type: none"> • Realizaban teletrabajo habitualmente antes de la crisis del Covid-19? 	Total (%) Hombres (%) Mujeres (%)

		<ul style="list-style-type: none"> Realizaron teletrabajo durante el periodo de confinamiento por la crisis del covid-19 Actualmente realizan teletrabajo 	
Impacto Covid-19	14	Con el impacto de la crisis del Covid-19, ¿cómo valora la capacidad de su organización para adaptarse a la situación de teletrabajo, adaptación de actividades y servicios a formato digital, realización de acompañamiento por medios digitales, etc.?	Abierta
Financiación	15	¿Cómo se financia habitualmente en la organización las cuestiones tecnológicas (dispositivos, software, formación, proyectos...)? Puede elegir tantas opciones como quiera.	Financiación propia Financiación privada Financiación pública (especificar tipo y procedencia)
Inversión	16	En el último año, ¿cuánto ha invertido la organización en las siguientes cuestiones? Especifique el porcentaje sobre el total de ingresos de la organización <ul style="list-style-type: none"> Bienes TIC (ordenadores y equipos periféricos, etc.) Software Servicios y consultoría TIC, servicios de telecomunicaciones, etc. Otros gastos tecnológicos 	abierta
Dificultades	17	¿Cuáles son las dificultades más habituales a la hora de llevar a cabo el proceso de transformación digital en su organización social? Indique el nivel de relevancia de las siguientes cuestiones: <ul style="list-style-type: none"> Falta de compromiso, voluntad, motivación, prioridad o visión estratégica de la dirección (órgano de gobierno y equipo de gestión) Falta de voluntad o resistencia al cambio del personal remunerado o de las personas destinatarias. Falta de infraestructuras. Falta de talento, conocimiento del personal remunerado. Falta de recursos. Desconocimiento (de los beneficios, de los pasos a dar...) Otras dificultades (especificar) 	Nada Poco Bastante Mucho
Relevancia TD	18	¿Qué grado de relevancia tiene la Transformación Digital para el desarrollo de la actividad de su organización? Valore el grado de relevancia teniendo en cuenta que 1 significa nada relevante y 10 totalmente relevante	Escala 1-10 (donde 1 significa nada relevante y 10 totalmente relevante)
situación TD	29	¿Cómo valora la capacidad de adaptación de su organización frente al reto de la Transformación Digital? Valore la capacidad de adaptación teniendo en cuenta que 1 significa nada adaptada y 10 totalmente adaptada	Escala 1-10 (donde 1 significa nada adaptada y 10 totalmente adaptada)
TD e innovación	20	¿Qué papel cree que está jugando la tecnología digital en los procesos de innovación de las organizaciones del TSSE?	(abierta)

9.3. Descripción de la muestra

TABLA 1: TTHH EN EL QUE ESTÁ LA SEDE PRINCIPAL DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

TTHH	%	Abs.	Barómetro 2019 (%)
Araba	17,4	35	14,3
Bizkaia	53,2	107	57
Gipuzkoa	29,4	59	28,7
Total	100	201	100

TABLA 2: ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	%	Abs.	Barómetro 2019 (%)
Salud	15,4	17	9,3
Empleo	6,5	13	3,8
Servicios Sociales	27,9	56	23,3
Tiempo Libre	7,5	15	12,1
Cooperación Internacional al Desarrollo	15,4	31	13,3
Social-Transversal	26,9	54	36,5
Otros	0,5	1	1,6
Total	100,0	201	100,0

TABLA 3: CONTINGENCIA ATENDIDA POR LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

CONTINGENCIA ATENDIDA	%	Abs.	Barómetro 2019(%)
Personas en situación o riesgo de dependencia	6	12	3,6
Personas en situación o riesgo de exclusión	28,9	58	22,6
Personas en situación o riesgo de desprotección	3	6	5,4
Personas con discapacidad	17,9	36	15,1
Otros colectivos vulnerables	44,3	89	53,2
Total	100,0	201	100,0

TABLA 4: VOLUMEN ECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

VOLUMEN ECONÓMICO	%	Abs.	Barómetro 2019 (%)
Entre 0 y 10.000€	22,4	45	31,7
Entre 10.001 y 60.000€	20,9	42	24,4
Entre 60.001 y 300.000€	24,4	49	24
Entre 300.001 y 1.500.000€	16,4	33	12,4
Más de 1.500.000€	11,9	24	7,6
Ns/Nc	4	8	
Total	100,0	201	100,0

9.4. Guiones de los grupos de discusión

Grupos de discusión con organizaciones del TSSE y otros agentes

Presentación (15')

Presentación de la investigación, de las personas participantes y de los datos disponibles.

Primer bloque: potencial de las tecnologías (15')

Reflexión compartida en torno a la siguiente pregunta:

- ¿Qué papel puede tener la tecnología digital en el abordaje de retos sociales? ¿Cuál es su potencial en relación a retos como el envejecimiento, la calidad de vida, la inclusión social, la vida independiente, etc.?

Segundo bloque: oportunidades y riesgos (30')

Reflexión compartida en dos momentos diferentes en torno a las siguientes preguntas:

- Según vuestra experiencia particular, ¿cómo la incorporación de tecnologías en procesos o servicios ha contribuido o está contribuyendo a mejorar o resolver problemas o dificultades de vuestras organizaciones y personas destinatarias y qué riesgos para las propias organizaciones o personas destinatarias derivados de esa incorporación habéis tenido que afrontar o estáis afrontando? En general, ¿qué oportunidades y qué problemas o dificultades os han abierto o generado?
- Habiendo escuchado al conjunto de participantes, ¿qué oportunidades y qué beneficios podría generar o suponer la incorporación de las tecnologías en diferentes procesos y servicios para las organizaciones del Tercer Sector Social? Asimismo, ¿qué riesgos correrán o podrían afrontar las organizaciones del TSS que deseen o estén incorporando herramientas tecnológicas en diferentes procesos y servicios clave?

Tercer bloque: factores de éxito y dificultades (30')

Reflexión compartida en dos momentos diferentes en torno a las siguientes preguntas:

- Según vuestra experiencia particular, ¿qué factores internos y externos han favorecido o han dificultado la incorporación de herramientas tecnológicas en procesos o servicios clave de vuestra organización?
- Habiendo escuchado al conjunto de participantes, ¿qué factores internos y externos pueden favorecer o dificultar la incorporación de herramientas tecnológicas en diferentes procesos y servicios clave de las organizaciones del TSSE?

Cuarto bloque: mapa de tecnologías y recursos (20')

Este bloque tiene dos partes:

- Mapa de tecnologías (10'). Breve exposición de un mapa de tecnologías y algunas experiencias de aplicabilidad en el TSS. El grupo tratará de completar el mapa y de determinar según su experiencia particular, conocimientos y aprendizajes, qué tipos de tecnologías tienen mejor aplicabilidad para las organizaciones del TSS y qué experiencias impulsadas por algunas organizaciones sociales pueden resultar de gran interés para el resto del TSSE.
- Mapa de recursos (10'). Breve exposición de un mapa de recursos financieros y de apoyo disponibles para las organizaciones del TSSE. El grupo tratará de corregir y completar, según su experiencia particular, conocimientos y aprendizajes, los diferentes recursos expuestos, las oportunidades que ofrecen y las dificultades que puede suponer su acceso, uso, desarrollo.

Cierre (10')

Puesta en común de las ideas principales y despedida.

Grupo de discusión con personas destinatarias de las organizaciones del TSSE

Presentación (5')

- Presentación del estudio (2').
- Objetivos y estructura de la sesión y desarrollo de la dinámica (2').
- Ronda de presentación de personas participantes (2')

Primer bloque: oportunidades/beneficios (30')

- ¿Qué tecnologías concretas habéis incorporado a vuestra vida diaria gracias a la organización de la que formáis parte? ¿Cómo ha sido el proceso de aprendizaje de su uso?
- ¿En qué aspectos concretos de vuestra vida hacéis uso de esas tecnologías y en qué medida consideráis que han contribuido a mejorar vuestras situaciones personales y/o las de vuestros familiares, allegados, etc.? ¿Qué oportunidades que antes no podías tener os ha abierto el uso de esas tecnologías?
- Habiendo escuchado al conjunto de participantes, ¿en qué aspectos consideráis, hoy por hoy, que la tecnología no podría ofreceros ninguna solución o mejora?

Segundo bloque: riesgos, problemas, situaciones no deseadas (30')

- Una vez vistos los aspectos positivos de la aplicación de las tecnologías a vuestras situaciones particulares, ¿su incorporación ha supuesto el surgimiento de problemas inesperados o, en general, de aspectos no deseados? ¿Habéis tenido alguna experiencia negativa en algún momento con el uso de estas tecnologías? Si ha sido así, ¿a qué creéis que se ha debido?
- ¿Conocéis a más personas que hayan encontrado problemas similares?

Tercer bloque: factores de éxito y dificultades (30')

- ¿Qué factores personales o ajenos a vosotras y vosotros han favorecido la incorporación de esas tecnologías a vuestra vida diaria?
- ¿Qué factores personales o ajenos a vosotras y personales han hecho más difícil la incorporación estas tecnologías a vuestra vida diaria?

Cierre (5')

Puesta en común de las ideas principales aparecidas en los diferentes bloques.

Exposición de los próximos pasos a dar en la investigación (seminario).

Despedida de las personas participantes.

9.5. Guion del seminario

BLOQUE I: BIENVENIDA Y PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO (30 min)

Objetivo: contextualizar la sesión y compartir los resultados preliminares del diagnóstico.

1. Bienvenida, presentación del equipo contextualización y objetivos del seminario (3')
2. Presentación de las y los participantes (2')
3. Presentación de la estructura de la sesión y de aspectos técnicos (uso de la palabra, uso del chat, micros apagados, permiso para la grabación de la sesión) (3')
4. **Presentación del diagnóstico** (15')
5. Ronda de **impresiones** sobre el diagnóstico (5')
6. Presentación del siguiente bloque y de las tres orientaciones en las que hemos agrupado los retos y paso de los participantes a las diferentes salas (2')

BLOQUE II: TRABAJO GRUPAL ORIENTACIONES Y RETOS (45 min)

Objetivo: completar y/o validar las orientaciones y retos.

1. Primera ronda por salas (15')
2. Segunda ronda por salas (15')
3. Tercera ronda por salas (15')

Observaciones metodológicas: transcurso de cada ronda.

- a. **Presentación** de la orientación y los retos de cada dinamizador.
- b. **Ronda de impresiones.** ¿Consideráis que faltan objetivos/actuaciones, incluso retos, importantes que no están plasmados aquí? ¿Cómo matizaríamos o corregiríamos los retos, objetivos y actuaciones recogidos?
- c. Al inicio de cada ronda transcurrida la primera, cada dinamizador hará una exposición de los comentarios, modificaciones, añadidos producidos en la/s ronda/s anterior/es.

DESCANSO (10 min)

BLOQUE III: PRIORIZACIÓN DE RETOS Y REFLEXIÓN GRUPAL (60 min)

Objetivo: priorizar los retos y establecer recomendaciones para su puesta en marcha.

1. **Plenario:** presentación de los resultados del debate en cada uno de las tres dimensiones/orientaciones (15')
2. **Ronda de impresiones** sobre la presentación de los resultados (10')
3. **Priorización de retos:** elección por parte de cada participante de los tres retos por los que se debería comenzar o acometer primero (5')
4. **Debate** sobre el resultado de la priorización: se comentan los resultados y se comunica el trabajo de reflexión que se desarrolla a continuación (30')
 - a. **¿Quién/es debería/n impulsar esos retos?** (10')
 - b. **¿Cómo debería/n impulsar esos retos?** (10')
 - c. **¿Qué necesita/n para impulsar esos retos?** (10')

CIERRE Y DESPEDIDA

1. Ronda: ¿qué os lleváis de la sesión en una palabra?
2. Pasos a dar para finalizar el diagnóstico.
3. Agradecimiento y despedida.