



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

TÍTOL DEL TFG:

GESTIÓ D'ENTITATS 2.0

AUTOR DEL TFG:

ORIOL TAULERIA MARTORELL

GRAU:

EMPRESA I TECNOLOGIA

TUTOR DEL TFG:

GLÒRIA ESTAPÉ

DATA:

08/06/2017

Gràcies a totes les entitats que han col·laborat amb les entrevistes, als membres de la junta dels Castellans de Caldes per ajudar-me a tirar endavant amb la implantació, a la Glòria per pressionar-me en els moments que ho necessitava i a la Íngrid per aguantar-me fins i tot quan les coses no sortien bé.

RESUM DEL TFG

En aquest TFG es documenta el procés d'estudi, selecció i implantació d'una solució tecnològica als problemes de gestió d'entitats sense ànim de lucre.

Per fer-ho s'ha dividit el projecte en 4 grans blocs:

El primer bloc, on es fa l'anàlisi de la situació general de les entitats, està documentat al llarg dels apartats 2 i 3 del treball i de l'Annex 1. Consisteix en un primer estudi quantitatiu de la situació general a Catalunya i posteriorment, amb aquesta informació com a punt de partida, l'anàlisi qualitatiu d'una selecció d'entitats representatives del públic escollit. Finalment s'analitza la situació concreta d'una entitat en la que es centraran els esforços de la resta del TFG.

El segon bloc està centrat en l'estudi de les solucions tecnològiques que hi ha al mercat que poden ajudar a solventar els problemes detectats en el bloc anterior. Aquest bloc es troba documentat en els apartats 4 i 5 del treball.

El tercer bloc consisteix a implementar una de les solucions (o un conjunt d'aquestes) estudiades en el bloc anterior. L'objectiu, en aquest bloc, és aconseguir una transició ràpida i no conflictiva d'un model de gestió sense suport tecnològic a un model de gestió recolzat per eines tecnològiques. Aquest bloc es troba descrit en els punts 6 i 7 del treball i en els Annexos 2 i 3.

Per acabar, el quart bloc consisteix en utilitzar el coneixement generat en els blocs anteriors per tal de crear una metodologia, o un seguit de recomanacions que qualsevol entitat pot seguir (amb un mínim de suport especialitzat) per repetir un procés similar de transformació. Aquest bloc es troba descrit dins del punt 6 del treball i l'Annex 2.

En resum, en aquest TFG hi ha un anàlisi de situació, la detecció d'una problemàtica, la proposta d'una solució, la implementació d'aquesta i finalment una documentació de la implementació per tal de simplificar la reproducció de la solució.

Índex

I. PREFACI	I
1. INTRODUCCIÓ.....	1
1.1 Per què aquest treball.....	1
1.2 Metodologia.....	2
1.3 Objectius.....	4
2. Situació de les entitats	5
2.1 Anàlisi del parc d'entitats català.....	5
2.2 Estudi qualitatiu d'una selecció d'entitats	7
2.2.1 Informació bàsica	7
2.2.2 Situació general de les entitats.....	8
2.2.3 Gestió interna.....	8
2.2.4 Maduresa tecnològica	9
3. Anàlisi de la gestió actual.....	11
3.1 Gestió de les activitats primàries	12
3.2 Gestió financera.....	12
3.3 Gestió de la documentació.....	13
3.4 Gestió de la comunicació.....	13
3.4.1 Comunicació externa	14
3.4.2 Comunicació interna.....	16
3.5 Gestió dels actius	16
4. La tecnologia com a eina	18
4.1 Requeriments del programari	18
4.2 Funcionalitats	19
4.3 Aplicacions	20

4.4	Avaluació del mercat	21
4.4.1	Resultats	24
4.4.2	Classificació	24
4.4.3	On premise.....	25
5.	Proposta tecnològica.....	26
5.1	Introducció.....	26
5.2	Costos	27
5.3	Aplicacions de Google for Non-profits	28
5.4	Altres aplicacions	29
6.	Procés d'implantació	32
6.1	Introducció.....	32
6.2	Marc teòric.....	32
6.2.1	Historia	32
6.2.3	Kanban en la gestió de processos	34
6.2.3	Kanban vs gestió en cascada vs Scrum	35
6.3	Mapeig històries d'usuari, Grooming i backlog	36
6.4	El panell Kanban bàsic inicial	37
6.5	Evolució del panell	37
6.6	Limitadors.....	40
6.7	Gestió de les persones	41
6.8	Posada en marxa	42
6.09	Documentació del procés.....	45
6.10	Implantació realitzada.....	45
6.11	Abast del projecte	47
6.11.1	Abast, temps, cost i qualitat.....	47
6.11.1	Tasques fora d'abast	47
7.	Avaluació de la implantació	50

7.1 Valoració	50
7.2 Propostes per a futures iteracions	53
7.2 Propostes per futures implantacions	54
8. Conclusions	55
9. Bibliografia.....	58
Annex 1. ENTREVISTES OBERTES	59
A1.1 Guió de l'entrevista.....	59
A1.2 Bolcatge de les entrevistes.....	62
2.2.2 Organització de les juntes.....	62
2.2.3 Estudi del pressupost	63
A1.2 Gestió interna.....	63
A1.2.1 Gestió dels socis	63
A1.2.2 Gestió de la documentació.....	66
A1.2.3 Gestió de les comunicacions.....	67
A1.2.4 Gestió dels contactes.....	70
A1.2.5 Gestió de les activitats	70
Annex 2. Procés de migració.....	72
A2.1 Visió general.....	73
A2.2 Registre del domini.....	73
A2.3 Annexió a proyecto Dono.....	73
A2.4 Alta a Google for NonProfits.....	75
A2.5 Configuració Dominis	76
A2.6 Creació comptes de correu.....	78
A2.7 Configuració correus	80
A2.8 Importació web	81
A2.9 Importació contactes	82
A2.10 Generació d'enquestes	83

A2.11 Creació de calendaris	84
A2.12 Importació correus antics.....	85
A2.13 Creació esquema de dades a G. Drive	86
A2.14 Importació documentació antiga.....	87
A2.15 Finalització de la migració.....	88
Annex 3. KPIs gràficament	89

I. PREFACI

Motivació personal

Fa anys, en una reunió de junta d'una entitat cultural, s'estava preparant la gestió d'una barraca d'aquestes de festa major.

Permisos, materials, infraestructura, quadrar horaris, comprovar proveïdors, gestionar entregues de beguda, de menjar, de gots, glaçons ... Un caos degut a la poca experiència de la majoria dels membres de la junta (hi havia 4 membres amb més de 8 anys dins de la junta i 3 nous d'aquell any) i una mica per la ineficiència instaurada en aquest tipus d'entitats, perquè no dir-ho?

Quan ja es portaven gairebé 3 hores de reunió (3!) i només s'havien tractat la meitat dels punts del dia, va arribar el moment crític, el punt culminant de la reunió, el moment de decidir **QUIN FORMATGE S'HAVIA DE COMPRAR.**

Hi havia opinions per tots els gustos “*Havarti, Cheddar*, formatge de fondre, que si dos tipus per entrepans i bikinis, que si 2 quilos, que si 2 i mig, que si a la botiga del poble, que si al supermercat ...”, i a més a més tothom tenia bones raons! Per tots els gustos: “Aquest és molt car, aquest no es fon bé, aquest no agrada, els últims anys ho fèiem així, la competència fa no sé què”.

Aquesta discussió va allargar-se més o menys 30 minuts, la reunió ara ja durava 3 hores i mitja (i encara quedaven temes realment crítics com: permisos de seguretat, quadrar torns, pressupost, comanda de begudes, etc.).

En aquest punt de la discussió, un dels vocals nous, i innocent, va preguntar: **què vam fer l'any passat?** I aquí alguna cosa ja em deia que no acabava d'anar tot bé, hi havia opinions diferents (sobre un fet objectiu!). Un altre cop: vam comprar 2 quilos d'aquest, i 2 quilos d'aquell a tal proveïdor, no, no, vam comprar només 1'5 quilos de *Cheddar* al supermercat del poble, ah no, 2 al Macro, 1 al mercat i 3 a

Veient el no acord, una altre membre nou de la junta, innocent també, va preguntar, **podem mirar-ho a la comptabilitat o al registre de compres i sortim de dubtes?**

I aquí no hi va haver opinions per tot, aquí hi va haver un silenci sepulcral, esfereïdor... “Bé...” va comentar un altre membre de la junta amb més experiència, “l'any passat la

comptabilitat la portava algú que ja no hi és i per tant no ho podem mirar”. Doncs **podem parlar amb qui va fer la comanda?** I un altre cop a discutir: que la vas fer tu, que la vaig fer jo, que la va fer... Arribats a aquest punt no hi havia alguna cosa que em digués que es podia millorar, arribats a aquest punt els 4 vents clamaven perquè milloréssim!

Va ser en aquest moment, després de 4 hores de reunió, encara discutint sobre formatges, on la idea d'aquest treball va germinar, aquesta situació no s'havia de tornar a repetir, mai, enlloc més. Era absurda! Perquè? Perquè tot això eren problemes deguts a la mala gestió, a la no gestió si som sincers:

1) **No hi havia prioritats:** Tant important és “el formatge” per a una entitat perquè 6 persones en discuteixin durant 1 hora?

2) **No hi havia documents:** Com pot ser que la comptabilitat de l'any anterior (tot just 6 mesos enrere) no sigui accessible? Com pot ser que no es trobin les factures? (a més dels problemes legals que això pot comportar).

3) **No hi havia res registrat:** No hi ha un resum d'actes on es puguin mirar els acords, no hi ha un registre del què es va consumir a les barraques de l'any passat, no hi ha registre de les compres, ni del què hi ha al magatzem, de res.

4) **No hi havia gestió de tercers:** Enlloc hi havia els telèfons dels proveïdors, ni teníem registrada la persona de contacte, ni la persona enllaç de l'entitat, etc. Res, un altre cop.

5) **No se sabia què era un procés:** No hi havia llista de requeriments, ni de materials, ni de fungibles, ni de responsables, ni de passos a seguir, ni avaluacions posteriors, ni de propostes de millorar, res, un altre cop res de res.

6) **No hi havia gestió de les comunicacions:** No es va trobar el correu amb la comanda o el *Whatsapp* o ni tant sols el destí d'aquestes peticions. És més, no se sabia com s'havia fet la comanda.

Aquest TFG va néixer per culpa d'una discussió sobre formatges? Doncs sí, segur que hi ha pocs motius menys ridículs hi ha, però quan discuteixes sobre formatges i no discuteixes sobre el camí a seguir per ser millor entitat és que hi ha un problema greu de fons.

Per cert, al final, es van comprar 6 kgs d'*Havarti* i 6 kgs de “tranchetes”, però realment això ens importa ara?

1. INTRODUCCIÓ

1.1 Per què aquest treball

La direcció de les organitzacions té els mateixos reptes tant en el món de l'empresa com en el món de les entitats: **Gestionar recursos escassos maximitzant el benefici.**

Tot i això les organitzacions sense ànim de lucre tenen requeriments afegits que en la gestió de les organitzacions no es contemplen (voluntariat de les persones, motivacions ideològiques, etc.). (*Boundless, 2014*) Per millorar la gestió s'intentarà buscar processos i eines; metodologies, que ajudin a millorar aquest tipus d'organitzacions.

Les organitzacions empresarials han sofert una transformació profunda, des del funcionament individual (artesanal, als gremis, direcció familiar, direcció especialitzada però dividida en sectors, direcció especialitzada no sectorial, direcció estratègica, etc.) fins al funcionament actual en grans corporacions, conglomerats i multinacionals amb una organització més complexa que la d'alguns països. En les entitats analitzades aquesta transformació encara s'ha de realitzar. Per aconseguir-ho, primer cal transformar la organització de la junta directiva, la impulsora de qualsevol canvi més general.

En les organitzacions empresarials aquesta **transformació organitzativa ha anat lligada a la transformació tecnològica**, l'afegit de nivells de gestió (directors executis, de delegacions, de branques econòmiques, de departaments, càrrecs de mig nivell de gestió, coordinació, responsables de producte, etc.) amb la consegüent separació de responsabilitats i tasques només s'ha pogut aconseguir amb la implantació de costosos i complexos sistemes d'informació. L'agilitat actual en el traspàs de la informació ha permès automatitzar algunes tasques, prescindir d'algunes altres i millorar les que són imprescindibles.

Aquest mateix procés és el que les entitats afronten i han d'aconseguir culminar amb èxit. La transformació d'entitats "unidirigides" (Una persona responsable de tot el coneixement i les activitats) fins a la gestió desitjada actual, distribuïda, multipersonal i amb protocols (flexibles) de funcionament.

Tot i partir de les mateixes necessitats i, teòricament, perseguir el mateix objectiu, **l'evolució de les organitzacions sense ànim de lucre i les empreses ha sigut molt diferent**. Les diferències fonamentals entre unes i altres (temps de permanència en els organismes de govern, pressupost, motivació dels gestors, etc.) fan que l'evolució hagi divergit prioritzant elements que tenen poc a veure entre el món empresarial i el món de les entitats. Aquest fet, més endavant s'intentarà detallar perquè ha succeït, provoca que les organitzacions dediquin recursos (tant econòmics com personals) a realitzar tasques que poden ser automatitzades, simplificades o modelitzades per convertir-les en quelcom més senzill i eficient. És més, algunes d'aquestes tasques han estat estudiades durant anys en l'entorn empresarial i s'han establert normatives, ISOs, reculls de bones pràctiques que al ser aplicats a les entitats s'obté el que ja "se sap" en el món empresarial: Més per menys. Amb menys despesa millors resultats (on la despesa pot ser econòmica o personal, temps, etc.) .

És per això que **aquest treball pretén estudiar la gestió actual d'entitats i com la introducció d'eines tecnològiques pot ajudar a millorar-la**.

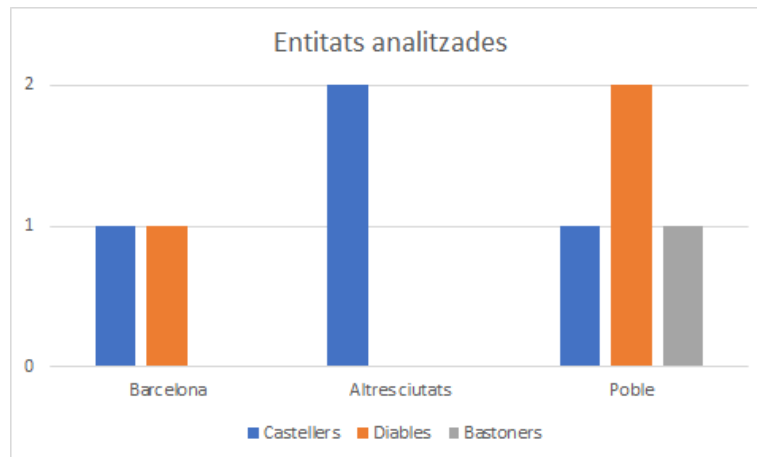
Estudiant la gestió actual, aportant recomanacions sobre gestió de processos i oferint eines tecnològiques de suport, es pretén modernitzar (en la mesura del possible) la gestió d'entitats de gestió tradicional.

1.2 Metodologia

Per tal de desenvolupar aquest treball s'ha procedit, en primer lloc, en realitzar un estudi estadístic sobre la situació de les entitats culturals al territori català. Per tal de poder determinar el públic "objectiu". Aquest estudi s'ha basat en dades d'estudis anteriors encarregats per la Generalitat.

Amb la informació proporcionada per aquests estudis s'ha continuat fent un anàlisi qualitatiu a partir d'entrevistes de guió obert a una mostra diversificada del parc d'entitats. L'objectiu ha estat fer un anàlisi de preocupacions, motivacions i necessitats més específiques per poder valorar una proposta generalista d'implantació. S'ha dut a terme via entrevistes presencials amb un total de 8 entitats, tal i com es pot veure a la fig. 1, amb les següents tipologies:

Fig. 1 Distribució entitats analitzades.



Segons mida del municipi:

- 4 poblacions de menys de 40.000 habitants
- 2 Barcelona, 2 altres ciutats grans

Segons tipus d'activitat:

- 4 colles castelleres
- 3 colles de diablers
- 1 colles de bastoners

S'ha fet un buidatge d'aquestes entrevistes (veure Annex 1) i se n'ha extret un primer mapa de processos (actual i desitjats) que ha servit de guia alhora de dissenyar un pla d'actuació.

Amb el pla d'actuació genèric sobre la taula s'ha contactat amb una de les entitats i se li ha fet la proposta d'estudi concret per tal de veure'n la viabilitat i la concordança amb els seus interessos.

Paral·lelament, amb algunes correccions de prioritats i adaptacions a la proposta d'implantació s'ha realitzat un estudi del mercat per trobar les eines tecnològiques que millor poden satisfer les necessitats generals de les entitats (expressades en les enquestes) i alhora les necessitats de l'entitat concreta a la que s'ha realitzat la implantació.

Amb les dades de l'estudi, s'ha fet una proposta tecnològica concreta i alhora una proposta d'implantació, que ha sigut acceptada i recolzada des de la junta de l'entitat.

Amb suport de la major part dels membres de la junta directiva s'ha realitzat la implantació en l'entitat posant èmfasi en les accions més necessàries en cada moment i

no fixant límits ni dates concretes, però sí objectius i prioritant l'entrega de valor continu, definint uns KPIs, una metodologia, etc.

Al moment de realitzar aquesta memòria la implantació es considera un èxit tot i que no s'ha finalitzat.

1.3 Objectius

- Determinar quina és la situació general de les entitats al territori català.
- Escollir un grup representatiu però reduït d'entitats i estudiar, amb profunditat, la situació organitzativa concreta.
- Determinar i mapejar els processos susceptibles de rebre una millora de gestió fonamentada en eines tecnològiques.
- Estudiar quines solucions hi ha al mercat que poden donar suport als processos estudiats.
- Fer una proposta d'implantació a una entitat per tal de millorar els seus processos.
- Estudiar els beneficis d'aquesta implantació.
- Documentar el procés d'implantació i determinar una "estratègia genèrica" per a altres entitats.

2. SITUACIÓ DE LES ENTITATS

Per tal de poder concretar el projecte, l'estudi es centra en entitats culturals perquè tot i les diferències entre gestió de pressupostos, de mida i de tipus d'activitat específica les similituds serveixen per poder trobar patrons estandarditzables i per tant modelables.

Tot i això cal focalitzar, encara més, l'estudi. L'objecte d'estudi seran les entitats que gestionen un pressupost superior als 10.000 € i inferior als 50.000 €.

Les entitats amb un pressupost inferior poden mostrar dificultats a l'hora d'assimilar els canvis en la gestió. Els seus esforços i el seu personal es centren en les activitats primàries de les organitzacions, les tasques de suport es deleguen a un segon terme (es realitzen només les estrictament imprescindibles).

Si interpretem les entitats d'aquest tipus com una organització empresarial estàndard, les activitats primàries requereixen una part tant important del temps i de la capacitat econòmica de l'entitat que no queden recursos per a les activitats de suport. Per tant no hi ha capacitat per fer front la inversió inicial en temps, adaptació i estandardització.

Per altra banda, les entitats amb un pressupost superior als 50.000 € tenen al seu abast aplicacions, protocols o responsables específics que aporten coneixement suficient com perquè la proposta que es desenvoluparà més endavant ja s'hagi plantejat o fins i tot implantat.

2.1 Anàlisi del parc d'entitats català

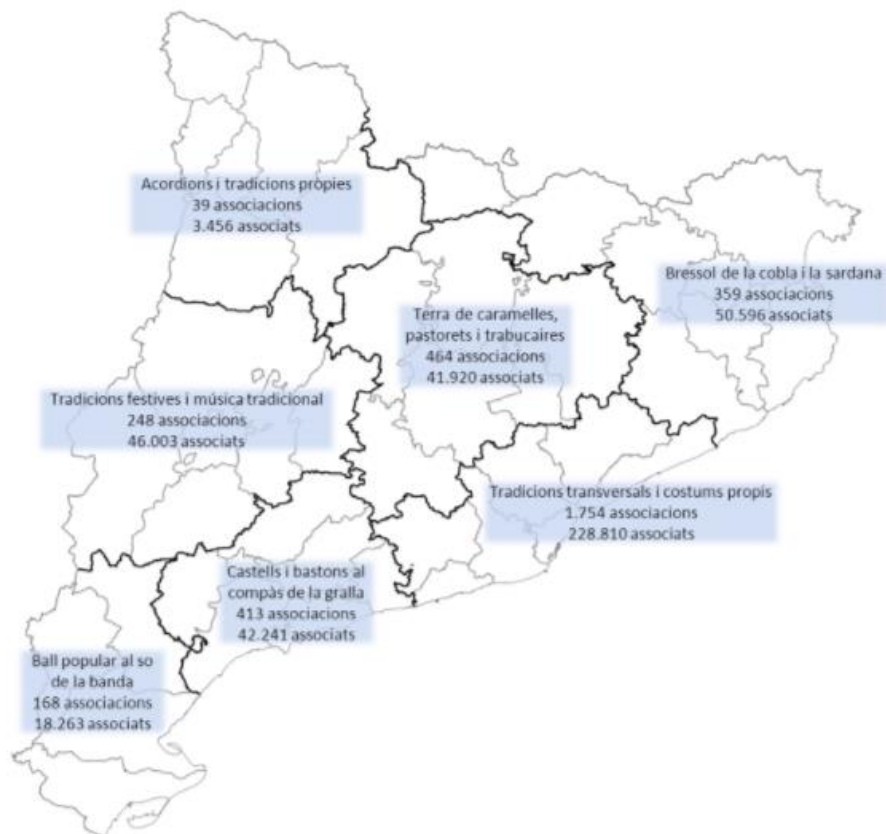
Estudi quantitatiu

Les entitats culturals catalanes formen un grup heterogeni d'associacions repartides per tot el territori sense seguir un patró clar ni d'organització, ni de tipologia, ni de mida. Per una banda, com es veu a la *fig. 2* ens podem trobar associacions de sardanistes a nuclis urbans com Barcelona amb centenars de membres, però d'altres, a la mateixa capital amb

només unes poques desenes i alhora una associació a la Bisbal de l'Empordà que compta amb centenars de membres, quan la mitjana a la zona és de desenes.

Per tant, per tal de realitzar un estudi que sigui funcional, concret i amb conclusions aplicables, es limitarà, com ja hem dit, a un públic concret:

Fig. 2 Associacions culturals amb associats per regions.



Font: Núria Mutilva & Marta Llatcha. (2015)

Ens centrarem en l'estudi de les entitats dels grups "Bestiari i Foc", "Gegants" i "Castells" (que representen un terç, aproximadament, de les associacions culturals Catalanes com s'extreu de la *Taula 1.*) i Ball, dansa i cercaviles (que engloben les anteriors i d'altres).

Taula L'Àmbit d'actuació de les entitats culturals Catalanes (*)

Costums i tradicions	Total Catalunya	Expressions culturals i artístiques	Total Catalunya
Música	56,6 %	Patrimoni	16,4 %
Ball, dansa i cercaviles	30,4 %	Comunicació	15,8 %
Tradicions diverses ⁽¹⁾	33,3 %	Audiovisuals	12,8 %
Teatre	24,3 %	Literatura	7,5 %
Bestiari i foc	17,8 %	Arts visuals	7,1 %
Gegants	12,6 %	Projecció exterior de la cultura	9,3 %
Castells	3,9 %	Arquitectura i urbanisme	0,5 %
Artesania ⁽²⁾	7,3 %	Filosofia i humanitats	1,4 %
		Pensament contemporani	1,5 %

(*) Resposta múltiple

Font: Núria Mutilva & Marta Llatcha. (2015)

2.2 Estudi qualitatiu d'una selecció d'entitats

2.2.1 Informació bàsica

Els membres de les juntes amb les que s'ha parlat pertanyen a **entitats d'entre 100 i 400 membres en actiu**, del món de la cultura popular.

Els pressupostos que aquestes entitats disposen entra dins de la mitja (**de 10.000 € fins a 45.000 € anuals**) per a entitats amb aquest nombre de socis.

Pel què fa a la distribució geogràfica s'ha **parlat principalment amb entitats del Vallès** (tant Oriental com Occidental), tot i que s'ha parlat amb entitats de ciutat per veure les diferències entre unes i altres.

Les entitats que s'han considerat rellevants són aquelles amb unes **juntes amb una edat mitjana inferior als 40 anys**, ja que (potser per casualitat) amb les d'una mitjana superior hi ha hagut reticència a planificar el seguit de canvis que la proposta d'aquest estudi comporta.

Per acabar, és remarcable que **totes les enquestades comenten estar passant o just sortir d'un període de creixement**, en què el nombre de socis actius es pot haver incrementat entre un 10% i un 40% en els últims darrers 6 anys, aquest fet ha motivat a les entitats a buscar maneres més eficients de desenvolupar activitats que “tota la vida” s’han fet d’una manera concreta, des de la comunicació amb els socis, a la difusió o la gestió de la comptabilitat.

Per veure amb profunditat el buidatge d’aquestes entrevistes es pot revisar l’Annex 1.

2.2.2 Situació general de les entitats

Les entitats asseguren estar **tenint problemes per dur a terme les tasques habituals amb el nombre de gent que hi ha**. Totes, sense excepció, confirmen que el volum de feina és més del què poden assumir, tot i això es veuen disposades a dedicar esforços a millorar els processos per obtenir un millor rendiment a mig i llarg termini.

La maduresa de “gestió” de les entitats difereix força entre unes i altres (curiosament no té massa relació amb l’edat de l’entitat), algunes es troben immerses en el procés de canvi de junta “unipersonal” a distribuïda i d’altres ja necessiten incloure la tecnologia i plantegen la necessitat de treballar en comissions la majoria dels temes. Però cap de les analitzades està més enllà dels inicis en la inclusió d’eines tecnològiques en la gestió.

Les entitats manifesten **desconeixement sobre les eines, metodologies i suports** que hi ha tant per la gestió com per l’organització habitual de les activitats, i els descomptes que grans empreses ofereixen a agrupacions del tipus no lucratiu *non-profi*”.

2.2.3 Gestió interna

És en aquest punt on les entitats manifesten problemes més severos, l’activitat principal es desenvolupa millor o pitjor depenent del nombre d’efectius i del pressupost, però la gestió interna de l’entitat sempre queda relegada a segon terme (potser com ha de ser) i només pren rellevància quan hi ha problemes. Trobar juntes directives que no siguin “reactives” és l’excepció, tot i això el nivell d’efectivitat d’aquestes juntes és molt alt, tenint en compte que la majoria dels directius són persones sense experiència en aquest àmbit i també sense formació.

Hi ha certa preocupació en els moments que hi ha d'haver un relleu o un canvi de persones clau a les juntes perquè les activitats que fan els diferents membres no estan documentades i funcionen per inèrcia, o perquè les persones encarregades “ja saben com es fa”, en aquest punt és on més esforços volen dedicar les diferents juntes, tot i que no saben com fer-ho per solventar aquesta situació.

Les juntes estan formades per entre 5 i 15 persones “actives”, tot i que no totes tenen perquè prendre totes les decisions ni assistir a les reunions generals de junta. Per altra banda, hi ha una diferència considerable entre el nombre de persones inscrites a les juntes i les actives, arribant a ser un 50%, fet que complica la gestió i la planificació de les activitats. Les juntes es reuneixen periòdicament, però algunes, durant els mesos d'activitat es reuneixen setmanalment, d'altres quinzenalment i algunes mensualment (en menys proporció), però totes coincideixen a remarcar que les reunions solen ser llargues i amb molts temes a discutir.

Per acabar, **la gestió econòmica i legal sol estar subcontractada** o “dirigida” per un professional en el sector, però són les úniques feines purament administratives que es subcontracten, la gestió de la documentació, actes, “paperassa” legal, etc. es fa des de la pròpia entitat encara que no hi hagi experts en cada un dels temes.

2.2.4 Maduresa tecnològica

Quan es parla de maduresa tecnològica ens referim a quin nivell d'ús d'eines tecnològiques fa l'entitat. I trobem que tot i que utilitzen moltes eines de suport (correu, presència a la xarxa, tenen web, etc.) hi ha un gran desconeixement d'eines corporatives o d'eines que ajuden a agrupar i simplificar la gestió general. És a dir, hi ha coneixement del correu electrònic, i de la gestió de contactes o de documents compartits, però no es coneixen eines que puguin integrar-ho tot, o és més, **no es coneixen els avantatges d'integrar la gestió i que l'entitat en sigui responsable.**

Una de les preocupacions reportades és, com ja s'ha comentat, el traspàs de coneixement, com els responsables sortints transfereixen contrasenyes, accessos, coneixement en definitiva als responsables entrants i alhora, com mantenen la intimitat (en la majoria de casos els mails utilitzats són els personals, o els recursos per compartir documents o els núms. de telèfon per utilitzar xarxes de missatgeria).

Per altra banda, l'equipament informàtic del que es disposa sol ser antiquat o propietat dels propis membres de la junta, algunes de les entitats disposen de wifi i ordinador al local però l'ús és més aviat minoritari. El cas de la WIFI potser és el més clar, s'utilitza més com a servei als socis que com a eina per a les juntes. Aquesta poca estructura va acompanyada d'una despesa anual força baixa, en cap cas supera el centenar d'Euros, i es dedica, principalment a domini, hosting i presència a la web (sense tenir en compte la contractació de wifi, al ser un servei no una eina de l'entitat).

Les entitats coincideixen a l'explicar que **els salts en tecnologia es fan, no seguint una planificació, sinó quan es disposa de gent suficientment motivada per fer-ho**. És a dir, no es fa una migració de web perquè es cregui que s'ha de fer sinó perquè hi ha algú que es veu capaç de fer-ho (però en canvi, es pinta el local social periòdicament, per posar un exemple), o no s'actualitza el sistema de mailing o es canvia de proveïdor si no hi ha algú que se n'encarrega i hi té el focus.

3. ANÀLISI DE LA GESTIÓ ACTUAL

La voluntat d'estandarditzar per poder aplicar millora continua, tenir cert control i poder obtenir KPIs implica una tasca d'anàlisi de la situació inicial dels processos, és per això que es descriuen, des d'una perspectiva generalista els processos principals de la gestió d'entitats.

Podem agrupar els processos en dos blocs, d'una banda els altament estandarditzats per tercers: presentació de la comptabilitat, gestió dels tràmits amb entitats públiques (petició de subvencions), etc. I per altra banda els processos interns no estandarditzats tot i que repetitius, en els quals ens centrarem perquè és on, amb menys inversió, es pot millorar més el funcionament habitual de l'entitat.

Fig. 1 Cadena de valor de les entitats



Com es veu a la fig. 2 la cadena de valor (Michael Porter, 1985) de les entitats presenta el mateix aspecte que la cadena de valor de les empreses tradicionals. Per una banda hi ha unes **activitats primàries** que són el nucli de l'entitat, el motiu perquè l'entitat funciona

i per altra banda hi ha **activitats de suport** sense les quals les activitats primàries no es poden desenvolupar. De la mateixa manera que entorns empresarials clàssics la dedicació de recursos ha de trobar l'equilibri entre unes activitats i altres, en les entitats passa el mateix. S'ha d'aconseguir dedicar el màxim d'esforços a les activitats principals però tenint en compte que un esforç mínim en activitats de suport pot repercutir enormement en la realització de les altres.

3.1 Gestió de les activitats primàries

Si definim activitat com aquelles “accions” que es desenvolupen repetides vegades i que requereixen de certa preparació definim amb força concreció el què aquesta gestió pretén modelitzar. Dins de les activitats primàries hi trobaríem la celebració d'actuacions, els esdeveniments festius de la colla i també altres actes de difusió cultural.

Seguint la filosofia de “divideix l'elefant” (*Mike Martel, 2013*) aquestes activitats primàries segur que tenen: llista de requeriments, calendari d'accions, persones involucrades, beneficis esperats, pressupost, etc. Doncs és per això que la gestió i el control d'aquestes activitats ha de ser dividit i modelitzat en petites peces.

Aquest procés, la gestió de les activitats, és, sens dubte, el que més carències té en les entitats avaluades. Pràcticament **en cap existeix un procediment estandarditzat** que permeti una planificació o una avaluació més enllà de les sensacions personals.

En algunes de les entitats, però, obligades per ens superiors (ajuntaments, coordinadora, agrupament, etc.), es du a terme certa planificació que ajuda a la reutilització d'esforços i coneixement any rere any.

3.2 Gestió financera

La gestió financera i contable de les entitats estudiades està majoritàriament subcontractada, al requerir de coneixements específics sobre àmbits molt regulats ha portat a les entitats a no voler assumir el “risc” d'aquest tipus de gestió. Si bé és cert que la gestió de subvencions sol fer-se amb suport des de l'entitat, **és un procés en el que no ens centrarem** ja que cada tipus de subvenció per a cada tipus d'entitat té uns requeriments força diferents (tot i que la gestió econòmica podria estandarditzar-se).

3.3 Gestió de la documentació

La documentació generada anualment per les entitats, tant la oficial com la extraoficial ha de ser arxivada, organitzada i indexada **perquè pugui ser d'utilitat** (tant per a avaluar les expectatives vs resultats, com per poder tenir informació i reproduir, amb més facilitat, esdeveniments).

La documentació en les entitats estudiades presenta moltes similituds, d'una banda ens trobem **amb informació que es genera anualment**: informes de comptabilitat, peticions a ens públics, justificacions de subvencions, resum d'activitats, mailing intern, peticions a proveïdors, relació amb altres, etc. i per altra banda **informació atemporal**: contractes de llarga duració, actes de fundació, informació administrativa, fitxers de contrasenyes, imatge de marca, etc.

Aquesta informació es troba dispersa en multitud de llocs, en paper físic, en ordinadors personals, portàtils, telèfons mòbils, comptes de GMail, a les xarxes socials, etc.

Tot i aquesta poca organització hi ha força agilitat alhora de trobar aquesta documentació, si més no pel què fa a documents recents.

Les entitats no disposen de protocols específics pel què fa a la gestió de la documentació i és complicat, a priori, aconseguir donar la importància suficient a aquests procediments, tot i això l'aplicació d'un bon control de documentació és imprescindible per poder modelar certs processos, aconseguint feedback de la realització d'activitats o de la gestió en definitiva..

3.4 Gestió de la comunicació

Tot i ser conscients de què les entitats "existeixen" gràcies al teixit social i que aquest teixit es basa en la confiança, en la comunicació i en el traspàs clar i ràpid de la informació les juntes donen poca entitat a aquest procés.

Centrant-nos en les comunicacions digitals, ja que les comunicacions "clàssiques" (cartelleria, cartes, pamflets, etc.) s'escapen de l'àrea d'aquest estudi, ens torbem amb

entitats que encara no disposen d'una pàgina web, de perfils a xarxes socials o de sistemes de mailing “corporatius” i algunes que en disposen fa mesos que no l'actualitzen.

3.4.1 Comunicació externa

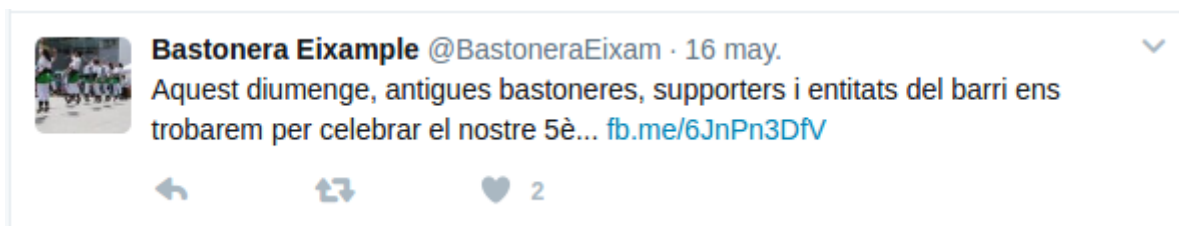
En el món de l'associacionisme la comunicació externa es pot definir com tota aquella comunicació que té com a **destinatari últim algú que no forma part activa de l'entitat**, aquest “algú” pot ser un organisme públic, una altra entitat, un mitjà de comunicació, un proveïdor... però també pot ser un “espectador” o simpatitzant de l'activitat principal de l'entitat. Aquest ecosistema heterogeni de possibles destinataris fa que la comunicació no pugui modelitzar-se depenent del destinatari.

Tot i això es pot dividir segons l'objectiu de l'acte comunicatiu, és per això que s'opta, a l'hora de modelitzar aquest procediment per **separar-lo en “publicitat” i en “comunicació funcional”**. Aquesta separació, a priori potser pot semblar innecessària, però si el que es busca és obtenir procediments senzills, clars i fàcilment replicables, es veu ben aviat la necessitat de simplificar els casos d'ús. Més a fons:

Publicitat

Tota aquella comunicació que té com a objectiu atraure públic informant de les diferents activitats. Com es pot veure en la fig. 3 l'objectiu, en aquest cas és que **persones externes a l'entitat s'assabentin de les activitats**.

Fig. 2 Exemple de comunicació de la modalitat publicitat



Font ITwitter

Per altra banda, aquest procediment requereix d'activitats de suport molt lligades a la organització general d'activitats. Per poder crear esdeveniments a Facebook o penjar cartells electrònics, aquestes imatges han d'estar creades amb anterioritat, si hi ha

patrocinadors han d'estar confirmats i amb presència, la informació ha de ser veraç i el més acurada possible, etc.

Per tant, el procés de “publicitat” es tractarà supeditat a les diferents activitats. Com es veu a la fig. 4 el procés hauria de ser força metòdic, ja que, idealment, **tota la informació hauria de redirigir els possibles lectors cap a la web** per tal d'augmentar la informació a la que tenen accés i per altra banda dona visibilitat a la web.

Fig. 3 Passos a l'hora de generar publicitat



Funcional

Tota aquella comunicació que té com a **objectiu permetre el correcte desenvolupament de l'activitat**.

La publicitat, al tenir l'objectiu d'aconseguir el màxim nombre de públic i de col·laboradors, la màxima difusió en general, es pot plantejar com un procés independent, en canvi la comunicació funcional té un funcionament molt més similar que el de comunicació interna.

La comunicació en aquest sentit és molt més “arbitrària”, molt més complicada de modelitzar, i és per aquest motiu que **es considera un pas dins d'altres activitats més grans**. La realització d'una activitat que requereixi desplaçament, requerirà, gairebé segur contacte amb l'empresa de transports, i la realització d'una activitat en el propi municipi / barri, segurament caldrà relació amb la policia local o municipal.

Tot i això hi ha un seguit de bones pràctiques que es poden seguir, directament lligades amb el fet comunicatiu, per tant, es tractarà en algun punt com a procés per si mateix.

3.4.2 Comunicació interna

Com ja s'ha comentat, **les entitats existeixen gràcies als seus socis i membres actius**. La comunicació ha de ser fluida, àgil, constant i alhora no ha de ser pesada, supèrflua ni carregosa, per tant, es busca l'equilibri entre la formalitat i la velocitat dels programes de missatgeria, evitar repetir feines p. ex. la gestió de pagaments, el recordatori d'activitats, les autoritzacions, etc. ha de pensar-se i redactar-se un sol cop, reaprofitant el coneixement ja generat per evitar caure en els mateixos problemes, però per aconseguir-ho hi ha d'haver constància de les comunicacions passades i de les que hi haurà en un futur (possiblement).

3.5 Gestió dels actius

El principal actiu de les entitats són els socis. Es consideren un actiu perquè de forma genèrica entren dins d'aquesta definició. Són un bé escaç que l'entitat coordina per tal d'obtenir uns resultats finals.

Tota entitat, per definició, té socis (col·laboradors, solidaris, temporals, permanents, etc.). Aquests socis tenen obligacions i alhora drets, per tant **l'entitat n'ha de realitzar algun tipus de gestió**: manteniment de les seves dades a un control més o menys exhaustiu de les quotes, correcte compliment de les obligacions, etc.

Tot i que cada entitat disposa d'un parc de socis molt diferent, ja no només a nivell legal, sinó a nivell organitzatiu, de compromís o d'aportacions, la gestió dels mateixos es pot centralitzar en els subprocessos de la fig. 5.

Fig. 4 Subprocessos de la gestió de socis.



Aquests subprocessos tenen com a objectius, per una banda, **tenir el soci content** (informat, però no saturat; al dia de les seves obligacions però sense fer-lo sentir encadenat) i **alhora tenir l'entitat informada** (estat de pagaments, nombre i evolució dels socis, àmbits en els que els socis poden aportar valor, etc.)

Com ja hem comentat, la gestió d'aquestes dades, al tractar-se d'informació personal està subjecte a la LOPD per tant és important complir amb les obligacions de seguretat, control d'accessos, etc. Aquest fet també s'haurà de tenir en compte alhora de plantejar la gestió documental.

En aquest cas **tot i parlar de persones no es pot parlar de gestió de RRHH**. La diferència en la gestió dels RRHH i la gestió de les persones d'una entitat és el com i el què es gestiona. En el món empresarial es gestiona la part administrativa, l'assoliment de fites, el rendiment, la satisfacció cap a superiors, queixes i no alineament amb l'empresa, etc. però en el món associatiu s'ha de gestionar la realització personal, l'ús o abús de les habilitats individuals, la vinculació amb l'entitat, etc.

4. LA TECNOLOGIA COM A EINA

4.1 Requeriments del programari

Els requeriments del software a instal·lar marquen el nínxol de mercat en el que es buscaran propostes, és a dir, cal definir què és el què els usuaris finals, els membres de les juntes, tenen més necessitat de millorar i oferir propostes tecnològiques que ajudin a aquesta millora.

Mostrem la llista de requeriments que els usuaris han manifestat ordenats de més a menys prioritari:

Deslocalitzat: Un dels requeriments més estesos és que la informació de l'entitat (ja siguin documents, mails, contactes, etc.) ha de poder ser consultada des de llocs "remots", no es considera una bona solució si ha de ser consultada des d'un únic ordinador o des d'una xarxa privada.

Fiable: Els usuaris necessiten tenir la confiança que les eines utilitzades no els deixaran sense informació/comunicació/control quan més ho necessitin. És per aquest motiu que tot i que no és un requeriment contractual, el SLA estimat s'ha de tenir en compte.

Fàcil d'utilitzar: Com ja s'ha comentat en apartats anteriors, els usuaris no són experts en tecnologia (o no tenen perquè ser-ho) i alhora necessiten poder transmetre el coneixement de forma ràpida a nous responsables de l'entitat quan aquests apareixin. És per això que hi ha d'haver una corba d'aprenentatge relativament petita i que l'ús de les eines proposades ha de ser el més senzill possible.

Assequible: Hi ha la necessitat de què el software ofert tingui un preu que les entitats puguin assumir. Caldrà determinar, en cada cas, quina és aquesta quantitat, depenent sempre de les necessitats que el software cobreixi i el pressupost dedicat al mateix.

Transversal: Amb el mínim d'aplicacions s'ha de poder cobrir el màxim de necessitats, quantes menys aplicacions, pàgines d'accés, contrasenyes, usuaris, metodologies, etc. hagin de fer servir els diferents usuaris més interessant serà la proposta, per tant s'ha

d'aspirar a unificar la resolució de totes les necessitats o en cas de no poder-ho fer, buscar la manera d'integrar-ho.

Fàcil de mantenir: Les entitats amb les que s'ha treballat no poden tenir una persona pendent de què el manteniment d'equips i aplicacions sigui el correcte, que s'apliquin les correccions necessàries o de realitzar les proves que requereixen un sistema d'aquest tipus. És per això que es demana que el manteniment sigui autònom, que l'usuari no hi hagi d'intervenir.

Fàcil d'iniciar: Una altra de les principals preocupacions (que potser podríem incloure dins del manteniment) és la posada en marxa, que no s'hagi de repetir periòdicament, sinó que un cop acabada la implantació els processos de canvi d'any, de renovació de membres, permisos, etc. no siguin feixucs.

Segur: Un altre requeriment és que les eines utilitzades han de disposar de mesures bàsiques de seguretat (control d'accés, còpies automàtiques, actualitzacions en cas de problemes, etc.).

Comprensible: Per petició dels usuaris, l'aplicació ha de ser en castellà o en català.

4.2 Funcionalitats

Al centrar aquest estudi en els processos principals de gestió de l'entitat es poden unificar les necessitats i determinar quines d'aquestes queden més ben cobertes amb aplicacions generals i quines necessiten aplicacions concretes per millorar-les. Per tant un cop estudiats els processos i determinats els principals és hora de buscar les eines que més puguin ajudar.

Els àmbits en els que es desitja trobar suport tecnològic són els següents:

Comunicació: Una de les funcions principals, la comunicació, es basa en XXSS i en el correu electrònic. Per altra banda també és necessari saber la opinió dels socis, dels col·laboradors, etc. per tant s'ha de trobar una manera àgil i fàcil de rebre feedback també.

Gestió dels contactes: De la mateixa manera que l'e-mail és imprescindible per comunicar-se, la gestió de contactes és necessària per saber amb qui s'ha comunicat, quan, conclusions, futures cites, etc. I no només això, la gestió interna dels socis (pagaments, entrades, sortides, evolució, etc.) també és una necessitat bàsica.

Publicitat a la xarxa: La presència a internet obra moltes portes, aporta nous socis, millora la comunicació, la imatge de marca, la publicitat, etc. per tant és un dels altres elements a marcar de bon principi. Tant les webs com les xarxes socials s'han de tenir presents alhora de dissenyar la proposta tecnològica.

Gestió d'activitats: Planificar, registrar i avaluar les activitats és una altra de les carències que les entitats reporten, per tant també s'haurà d'intentar trobar una solució que resolgui aquesta necessitat.

Gestió documental: La gestió de la documentació generada és un dels altres punts necessaris en la gestió actual d'entitats.

4.3 Aplicacions

Un cop decidit en quins àmbits requerim de software, cal veure quin software existeix i si és possible adaptar-lo a les necessitats de les entitats. Per fer-ho s'ha intentat llistar el tipus d'aplicacions que resolen necessitats ja plantejades per les entitats.

Correu electrònic: El correu electrònic és una de les aplicacions principals en quan a la comunicació. Ja sigui interna o externa, el correu electrònic sempre és present (juntament amb la telefonia i les xarxes socials) en qualsevol anàlisi d'aplicacions imprescindibles.

Web: utilitzada com a mostra al món, com a reclam, com a portal de notícies, etc. les webs són una de les altres aplicacions imprescindibles que cal ajudar a gestionar.

Gestió de contactes: Cal trobar una solució per organitzar i compartir els contactes de l'entitat (ja siguin proveïdors, socis o altres).

CRM (*Customer Relationship Management*): Ja sigui especialitzat, o una solució adaptada, la relació amb tercers (incloent dins de tercers a socis també) és un dels principals focus de discussió en la gestió de les entitats. De la mateixa manera que l'enviament i recepció de correus electrònics.

Aplicació de gestió documental: S'utilitza aquest concepte intentant aglutinar les necessitats de control de versions, definició de permisos, compartició i unificació de la documentació generada per l'entitat, no només com un software on arxivar tota la documentació.

Aplicació de suport en la gestió de processos: Per tal d'establir "una metodologia" que permeti traspasar informació d'una activitat (un procés) a un altre cal dotar les entitats d'una eina que permeti organitzar aquests processos, coordinar les diferents tasques que comporten i alhora permetre adaptar-ho a les peculiaritats de cada "projecte".

Aplicació per a la gestió de feedback: Les entitats declaren la necessitat de rebre informació de forma àgil i constant, per tant cal trobar una aplicació que permeti mantenir aquesta agilitat en la comunicació. La idea és dotar a les entitats d'eines que permetin realitzar enquestes i tractar el resultat de les mateixes de forma fàcil.

4.4 Avaluació del mercat

Per tal d'estudiar el mercat s'ha intentat determinar quines aplicacions compleixen tant els requisits, com , alhora, disposen de les funcionalitats necessàries.

Aquesta avaluació s'ha basat en una cerca inicial de productes a partir dels conceptes fins ara detallats.

Amb la llista de les aplicacions s'ha procedit a una lectura introductòria de les especificacions de les aplicacions, descartant-ne algunes pel seu elevat cost.

Un cop feta aquesta primera selecció s'ha estudiat el públic objectiu de les aplicacions i en cas de no coincidir també s'han eliminat. A l'acabar aquest procés s'ha obtingut una llista reduïda d'aplicacions, que es pot veure a la taula 2.

Taula 2 Llistat d'aplicacions i la seva web

Nom aplicació	Web
WIX	https://es.wix.com
Wordpress	https://es.wordpress.com
Google	https://www.google.es/intl/es/nonprofits/
Microsoft	https://www.microsoft.com/en-us/philanthropies/product-donations/products/office365nonprofit
Dropbox	https://www.dropbox.com
Mailchimp	https://mailchimp.com/
Typeform	https://www.typeform.com/
Salesforce	www.salesforce.org/nonprofit
Fundesplai	https://fundesplai.org/
Fieldbook	https://fieldbook.com/
Yahoo	https://www.nonprofittech.com/yahoo/
Surveymonkey	https://es.surveymonkey.com
Zoho	https://www.zoho.com
Gantter	https://gantter.com

Amb aquesta llista reduïda d'aplicacions s'ha procedit a estudiar la completesa de cada producte. En cada cas s'ha valorat de l'1 al 5 el conjunt de funcionalitats en cada àmbit concret, sent 0 "No cobreix cap de les necessitats en aquest aspecte" a 5 "Cobreix al 100% les necessitats en aquest aspecte". El valor màxim possible a obtenir (és a dir, una aplicació que compleixi totes les necessitat) seria 30.

A la Taula 3 es pot observar les puntuacions obtingudes en cada cas. Una puntuació de 2 o menys implica que amb tota probabilitat es necessitarà una aplicació auxiliar per assolir totes les peticions de les entitats en un aspecte en concret).

Taula 3 Avaluació de la completesa de les aplicacions

	E-mail	Doc Management	Web	Contactes	Enquestes	Gestió de proj.	Totals
WIX	1	2	5	0	0	0	8
Wordpress	0	1	5	0	0	0	6
Google	5	5	3	2	3	2	20
Microsoft	4	5	5	3	0	3	20
Dropbox	0	5	0	2	0	1	8
Mailchimp	5	1	0	4	0	3	13
Typeform	0	0	0	0	5	0	5
OnPremise	5	4	4	4	4	5	26
Salesforce	1	1	0	5	3	3	13
Fundesplai	0	3	0	3	0	4	10
Fieldbook	0	0	0	5	0	3	8
Yahoo	3	1	2	3	0	2	11
Surveymonkey	0	0	0	2	4	1	7
Zoho	2	2	0	4	5	2	15
Gantter	0	3	0	1	2	5	11

Per altra banda, també s'ha analitzat el compliment dels requeriments presentats per l'entitat, per cada una de les aplicacions seleccionades a partir d'informació disponible a la seva web, valoracions d'usuaris, comparatives online i la pròpia experiència.

Amb aquests criteris s'han puntuat, també de l'1 al 5, les diferents aplicacions per cada un dels requeriments, sent 0 és contraria al requeriment i 5 compleix el requeriment al 100%. La màxima puntuació possible a obtenir en aquest cas és 45. Com es veu a la taula 4 no hi ha cap de les aplicacions que baixi dels 20 punts, gràcies a les dues seleccions inicials, tot i això hi ha un gran salt entre aplicacions més comercials i madures a aplicacions més noves o petites.

Taula 4 Avaluació del compliment dels requeriments funcionals dels productes del mercat actual

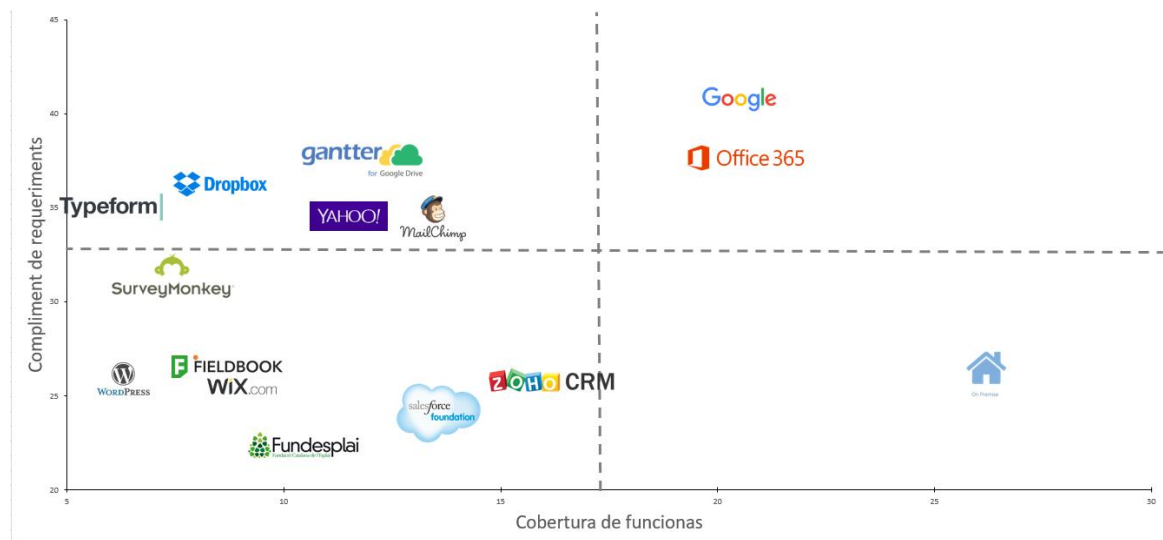
	Delocalització	Fiabilitat	Facilitat	Idioma	Completesa	Manteniment	Posta a punt	Seguretat	Preu	Totals
WIX	5	3	3	3	2	5	1	3	2	27
Wordpress	5	3	1	5	1	3	3	2	3	26
Google	5	5	5	4	4	4	5	5	5	42
Microsoft	5	4	3	5	4	4	4	5	5	39
Dropbox	5	5	4	5	1	5	4	4	4	37
Mailchimp	5	5	3	3	2	4	4	4	5	35
Typeform	5	5	5	3	1	5	5	5	2	36
OnPremise	5	4	3	5	5	1	1	3	1	28
Salesforce	5	5	1	2	2	2	2	4	2	25
Fundesplai	0	2	2	5	4	1	1	2	5	22
Fieldbook	5	4	3	1	1	4	2	4	3	27
Yahoo	5	4	4	4	3	4	4	4	4	36
Surveymonkey	5	5	5	1	1	5	3	5	2	32
Zoho	5	5	2	4	2	2	3	3	1	27
Gantter	5	5	5	4	1	5	5	4	5	39

4.4.1 Resultats

Amb els resultats anteriors a la mà s'ha disposat cada una de les aplicacions en un quadrant. A la fig. 6 es veu com la majoria de solucions s'agrupen als 2 primers quadrants, és a dir, tenen una funcionalitat molt concreta (i cobreixen en més o menys mesura els requeriments plantejats per les entitats).

Per altra banda hi ha només 2 aplicacions generals i que alhora respecten, en gran mesura els requeriments plantejats per l'entitat. Com es veu a la fig. 6 estem parlant de Google i Microsoft (Office 365)

Fig. 5 Representació en quadrants de la valoració de funcionalitats / compliment de requeriments dels productes actuals del mercat



4.4.2 Classificació

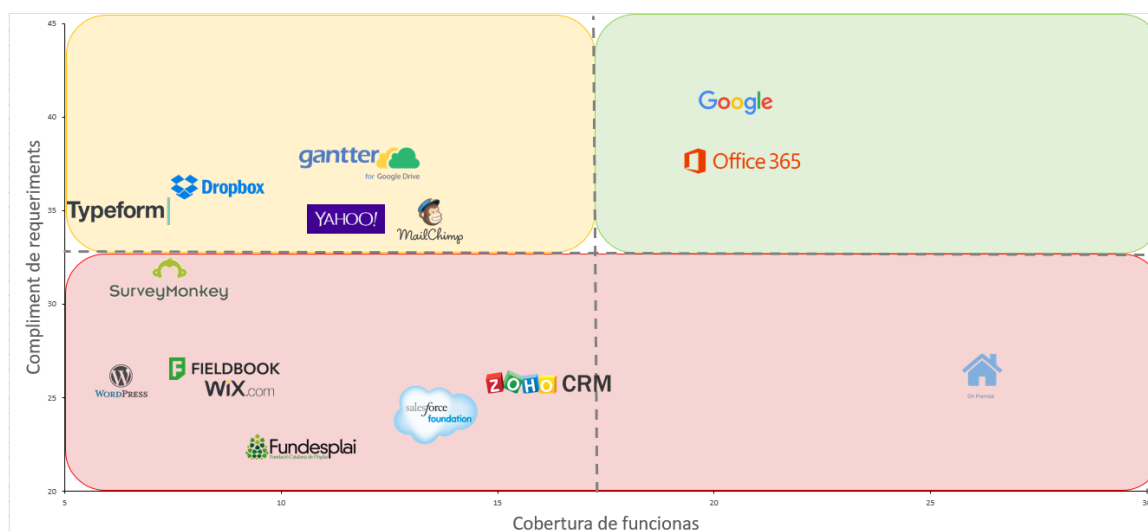
Al mostrar gràficament els resultats a la fig. 6 s'aprecia, com ja s'ha comentat la agrupació automàtica en quadrants. A la fig. 7 veiem, gràficament, com es recomana descartar els 2 quadrants inferiors, en vermell, ja que realitzin la funció que realitzin no compleixen amb els requisits presentats de les entitats i per tant, tot i que a priori es podria considerar que ofereixen avantatges a la llarga els membres de les entitats es trobarien havent d'utilitzar aplicacions que no respecten les seves necessitats, que o bé són massa cares, o massa difícils o

Tot i això, val a dir que hi ha requeriments amb més ponderació que d'altres, per exemple, el cas del preu, si una aplicació té un cost prohibitiu per les entitats serà impossible plantejar la implantació, però si per contra el problema està en que només es pot utilitzar en idioma anglès potser es podria plantejar la implantació. Tot i això, les aplicacions en zona vermella incompleixen masses requeriments, per tant es poden descartar sense massa dubtes.

A la banda oposada ens trobem amb les aplicacions en el quadrant verd, que són les que tindrem en compte a l'hora de fer les recomanacions finals ja que s'adeqüen perfectament a les necessitats mostrades.

Per acabar hi ha la "terra de ningú", aquelles aplicacions (en taronja) que tot i que només realitzen una o dues de les funcions requerides, compleixen la resta de peticions. Per tant poden utilitzar-se, si es veu necessari com a eines de suport.

Fig. 6 Agrupació en tipologies dels productes actuals del mercat



4.4.3 On premise

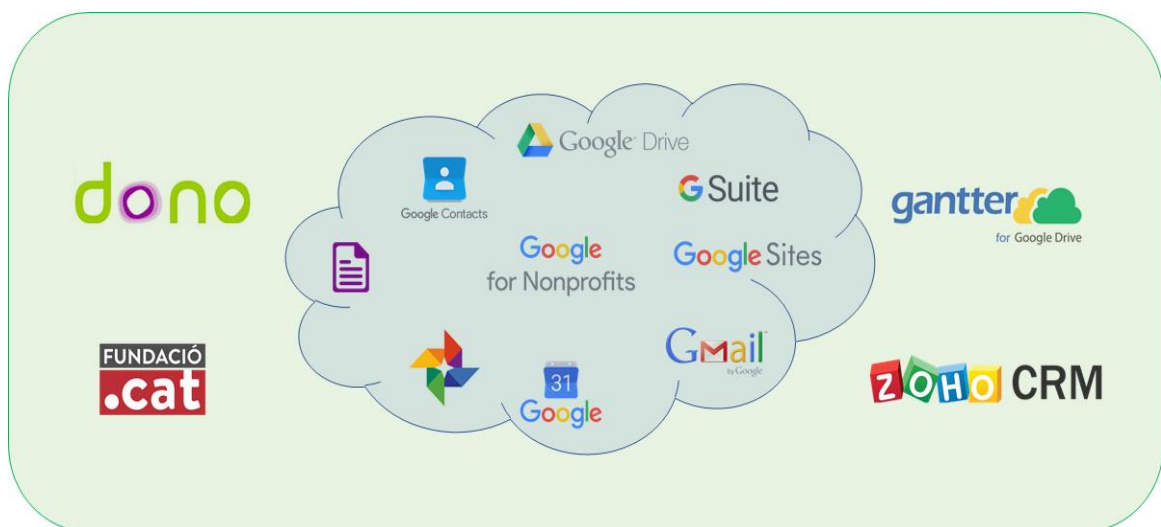
El cas de les aplicacions on premise (és a dir "instal·lades a casa") genera un dilema important. Per una banda tenen una completesa del 100% (o pràcticament), per tant amb un sol servidor es tindrien cobertes totes les necessitats, però per altra banda, la gestió, manteniment, cost, etc. no compleixen cap dels requisits presentats per les entitats. Un cop analitzat amb profunditat s'arriba a la conclusió que un servidor on premise no és res més que un conglomerat d'aplicacions i serveis instal·lats "a demanda". Per aquest motiu s'ha descartat, perquè no compleix ni per una banda ni per l'altre.

5. PROPOSTA TECNOLÒGICA

5.1 Introducció

Les opcions viables com a eines del procés de migració tecnològica són Google Cloud o Microsoft amb Office 365. Tot i que amb algunes carències que se supliran amb altres aplicacions amb bona valoració pel què fa a requisits, però amb poca completesa (fig. 10.)

Fig. 7 Proposta d'ecosistema d'aplicacions



Un cop avaluats els costos d'implantació, de preparació, les facilitats de configuració d'uns i altres, tal i com es pot veure a les taules 3 i 4 s'ha optat per **Google for Non Profits** ja que ofereix el ventall més ampli i alhora cobreix més funcions que cap element de la competència. Vinculat amb serveis de registre de noms i de registre d'entitats sense ànims de lucre i com a suports externs (tot i que integrats al 100% amb Google Sites) **Gannter i ZOHO CRM**.

5.2 Costos

Una de les principals preocupacions de les entitats alhora de parlar d'un canvi d'aquest tipus és el cost econòmic i en hores que suposarà per l'entitat.

És per aquest motiu que s'ha posat molt èmfasi en què la gestió diària sigui simplificada (reduint així el cost en hores del desenvolupament habitual) i també en què el cost econòmic d'implantació i manteniment sigui el més baix possible.

El conjunt d'aplicacions que apareixen en aquesta proposta tenen un **cost anual total de 6€** (únicament el cost del domini amb fundacio.cat) la resta d'aplicacions, en la seva modalitat bàsica, però suficient per l'entitat tenen cost 0. Sempre i quan l'entitat sigui sense ànim de lucre i es posi en contacte amb proj. Dono.

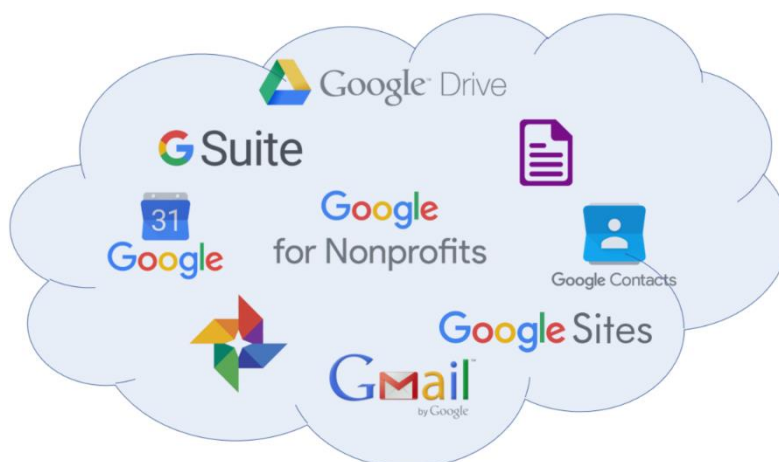
Segons l'estudi realitzat, el pressupost dedicat a sistemes d'informació és força més alt que el plantejat aquí, per tant la viabilitat econòmica del manteniment queda assegurada.

En cas de necessitat espai al núvol superior a l'estàndard (20 Gb per conta) o necessitar més de 20 adreces de correu, el cost es pot incrementar de 6 € a 18 € o 30 € depenent de les necessitats específiques. Tot i això s'entén que és una despesa assumible per les entitats.

Per altra banda, les hores d'implantació recauen, principalment en l'entitat, l'assessor extern (moltes vegades pot donar suport una persona de la pròpia entitat) pot col·laborar, com el cas que aquí es proposa, o buscar un assessor extern. En aquest cas la dedicació en hores de l'assessor extern pot estar entre les 10 i les 100, depenent de la implicació que se li demani.

5.3 Aplicacions de Google for Non-profits

Fig. 8 Conjunt d'aplicacions de Google for NonProfits



Gmail: Com a sistema de correu i de gestió d'usuaris. Permetent integrar la gestió dels permisos d'accés a la documentació, a dades històriques a enquestes, contactes, etc. i alhora utilitzant-lo com a servei de correu electrònic.

Google Drive: Com a sistema d'emmagatzematge al núvol, i per tant distribuït. També s'utilitzarà per definir plantilles on els usuaris podran treballar-hi col·laborativament. Aquestes carpetes al núvol estaran vinculades, com ja hem comentat a Gmail, ja que es gestionaran els permisos i accessos des d'un únic punt.

Google Calendar: Com a utilitat per gestionar esdeveniments, planificar, en resum com a eina de suport a la gestió, s'utilitzarà el sistema distribuït, també, de gestió de calendaris.

Google Sites: Com a punt de partida per iniciar la presència al web d'una manera senzilla, ràpida, per no programadors i més o menys estètica, es proposa a les entitats l'ús de Google Sites com a plataforma web, utilitzant, un cop més, els avantatges d'una gestió d'usuaris centralitzada, l'administració de la pàgina es pot fer de manera senzilla (i sense cost) des dels propis comptes de Gmail.

GDocs: El conjunt d'aplicacions ofimàtiques de Google servirà als membres de l'entitat per tenir la documentació compartida, amb historial de versions, amb còpies automàtiques, etc.

Google Forms: Dins de GDocs destaca, per la seva “especificitat”, aquesta aplicació que permet la realització d’enquestes de manera fàcil i ràpida, tant anònimes com registrades, que permetrà a l’entitat rebre feedback sobre qüestions que fins ara passaven sense avaluació.

Google Photos: S’ofereix com a element extra (i secundari, però no del tot prescindible), la plataforma Google Photos que permet la compartició de fotografies amb usuaris registrats i amb anònims. Com ja hem dit la presència a la web és un dels motors estratègics de les entitats, i la presència en “forma multimèdia” és encara més important, les imatges atreuen més visitants i patrocinadors que declaracions d’intencions o estatus d’entitats.

GContacts: Es proposa, com a primera aproximació a la gestió de tercers, l’ús de GContacts. Tot i que no s’aproxima, ni remotament, a les necessitats totals de l’entitat, servirà, per començar a estructurar els contactes i registrar-los en un punt de manera unificada, simplificant així, si cal, la migració a algun servei més específic. Es podria dir que és una fase prèvia, necessària, per a una correcta gestió de les relacions a través d’un CRM

5.4 Altres aplicacions

Per acabar de cobrir al 100% les necessitats referides per les entitats s’ha optat per afegir 4 aplicacions (o serveis) que desenvolupen feines molt concretes però respectant les peticions de les entitats. Tal i com es veu a la fig. 11 s’ha basat la proposta en el contacte amb Proyecto Dono i la petició de domini a fundacio.cat.

Aquestes dues fundacions ofereixen serveis a entitats sense ànim de lucre que beneficiaran, en gran mesura la gestió tecnològica.

Per una banda, fundacio.cat ofereix dominis .cat a 8€ si són per entitats sense ànim de lucre. I per altra banda, **Proyecto Dono** fa d’enllaç entre grans multinacionals i entitats espanyoles que demanen beneficis per ser sense ànim de lucre.

Zoho CRM: El cas dels CRMs és comparable al cas dels ERPs, es fa difícil trobar-ne un que permeti fer el què els usuaris volen sense transformar la manera de treballar de les juntes i a l’hora que doni un benefici clar i a curt termini. Amb aquesta idea en ment s’ha

optat per incloure ZOHO en la proposta perquè és un aplicatiu poc rígid i que permet modificacions i circuits de funcionament adaptats a cada “usuari”, per tant, tot i considerar-lo dins de la zona “a descartar” s’ha inclòs en la proposta final.

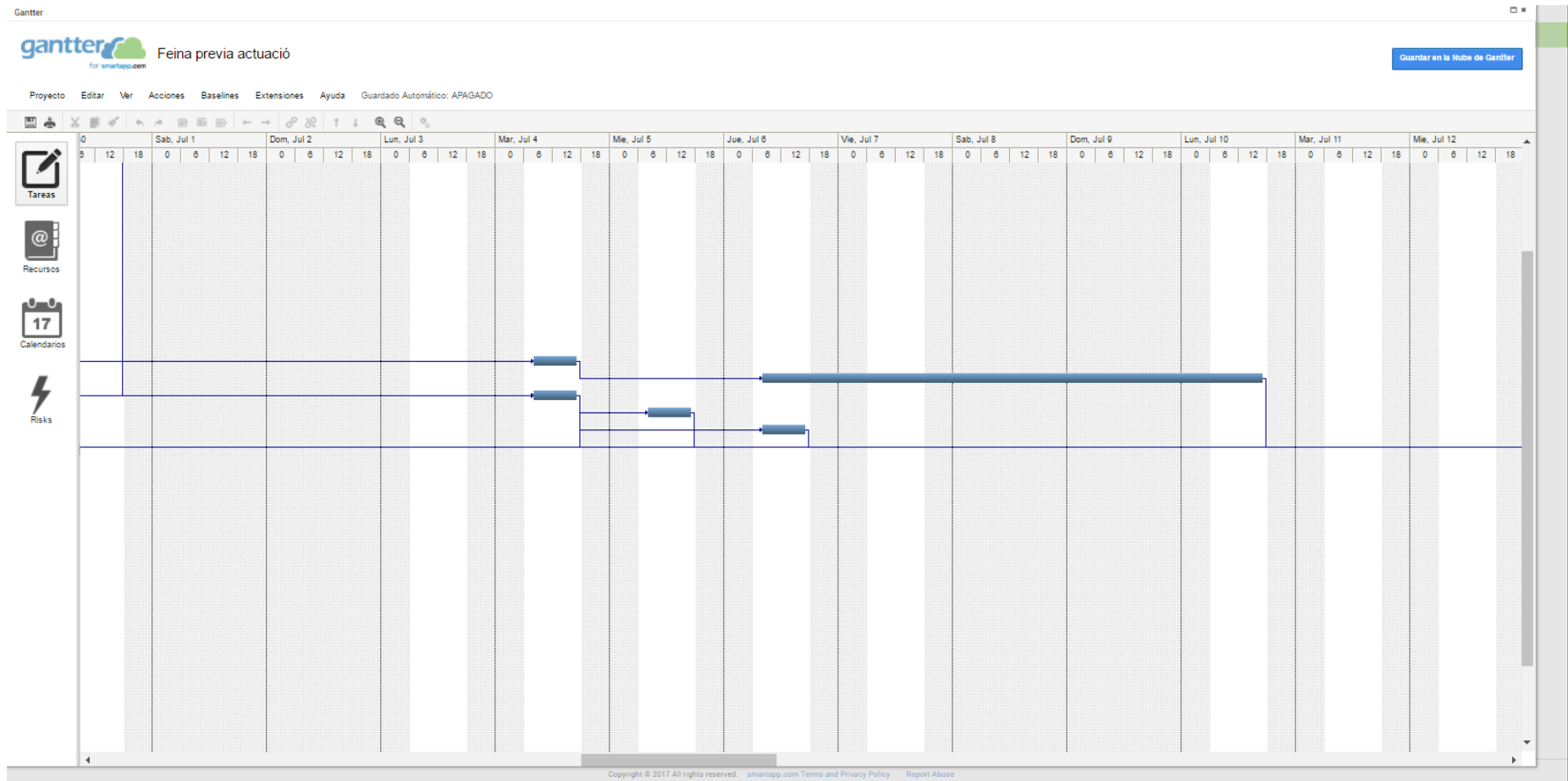
Gantter for GDrive: és una aplicació que permet crear plantilles de projectes en format Gantt (fig. 9 i 10), exportar-los i aplicar-los a projectes concrets. En l’exemple fet per l’entitat es veu el conjunt d’activitats necessàries per desenvolupar una actuació en el municipi local. Aquest Gantt permet donar visibilitat al procés i marcar fites al calendari per tal de fer previsió temporal.

Fig. 9 Gantter: Llista de tasques, duracions i requeriments de la feina prèvia a una actuació

The screenshot shows the Gantter application interface. At the top, there is a header with the Gantter logo and the title 'Feina previa actuació'. Below the header, there is a menu bar with options: 'Projecto', 'Editar', 'Ver', 'Acciones', 'Baselines', 'Extensiones', 'Ayuda', and 'Guardado Automático: APAGADO'. A toolbar with various icons is located below the menu bar. The main content area is a table with the following columns: 'Nombre', 'Duración', 'Inicio', 'Fin', and 'Predecesoras'. The table contains 26 rows of tasks, each with a unique ID and a description of the task. The tasks are listed in chronological order of their start dates.

ID	Nombre	Duración	Inicio	Fin	Predecesoras
2	Instàncies: Rebre confirmació	1d	22/06/2017	22/06/2017	1FI+15d
3	Pancarta: Dissenyar	3d	31/05/2017	02/06/2017	
4	Pancarta: Portar a fer	15d	07/06/2017	27/06/2017	3FI+2d
5	Pancarta: Rebre-la feta	1d	12/07/2017	12/07/2017	4FI+10d
6	Pancarta: Penjar-la	1d	17/07/2017	17/07/2017	5FI+2d
7	Cartell: Dissenyar	5d	31/05/2017	06/06/2017	
8	Cartell: Buscar patrocinadors	15d	12/06/2017	30/06/2017	7FI+3d
9	Cartell: Imprimir	10d	10/07/2017	21/07/2017	8FI+5d
10	Cartell: penjar	2d	07/08/2017	08/08/2017	9FI+10d
11	Ambulàncies: Trucar per contractar	1d	31/05/2017	31/05/2017	
12	Altres Colles: Informar	2d	31/05/2017	01/06/2017	
13	Publicitat: Cartell al facebook	1d	26/07/2017	26/07/2017	9FI+2d
14	Publicitat: Cartell a la resta de XXSS	1d	27/07/2017	27/07/2017	13
15	Provisions: Control stocks	1d	31/05/2017	31/05/2017	
16	Provisions: Fer comanda	1d	02/06/2017	02/06/2017	19FI+1d
17	Provisions: Recepció	1d	12/06/2017	12/06/2017	16FI+5d
18	Provisions: Posada en fred	1d	13/06/2017	13/06/2017	17
19	Botiga: Revisió stocks	1d	31/05/2017	31/05/2017	
20	Botiga: Fer comanda	1d	05/06/2017	05/06/2017	19FI+2d
21	Botiga: Recepció comanda	1d	04/07/2017	04/07/2017	20FI+20d
22	Botiga: Preparar nou material	3d	06/07/2017	10/07/2017	21FI+1d
23	Comunicació: Mail als membres de la colla	1d	04/07/2017	04/07/2017	2FI+1d,8FI+1d
24	Comunicació: Carta als pares dels menors	1d	05/07/2017	05/07/2017	23
25	Comunicació: Mail als mitjans locals	1d	06/07/2017	06/07/2017	23FI+1d
26	Actuació!	1d	23/08/2017	23/08/2017	2,6FI+5d,10FI+1

Fig. 10 Gantter: Diagrama de Gantt de la feina prèvia a una actuació



6. PROCÉS D'IMPLANTACIÓ

6.1 Introducció

De la mateixa manera que alhora de definir la proposta tecnològica s'ha tingut en compte el funcionament diferenciat de les entitats, alhora de plantejar la implantació també s'ha de tenir en compte que els gestors de les entitats amb les que es treballarà són persones, moltes vegades, sense experiència en càrrecs de gestió, que la dedicació és totalment voluntària i amb necessitat de veure millores a curt mig termini.

Tenint aquest marc en compte, **s'ha decidit realitzar una implantació seguint les metodologies àgils**. En concret utilitzant les eines que Kanban ofereix.

6.2 Marc teòric

6.2.1 *Historia*

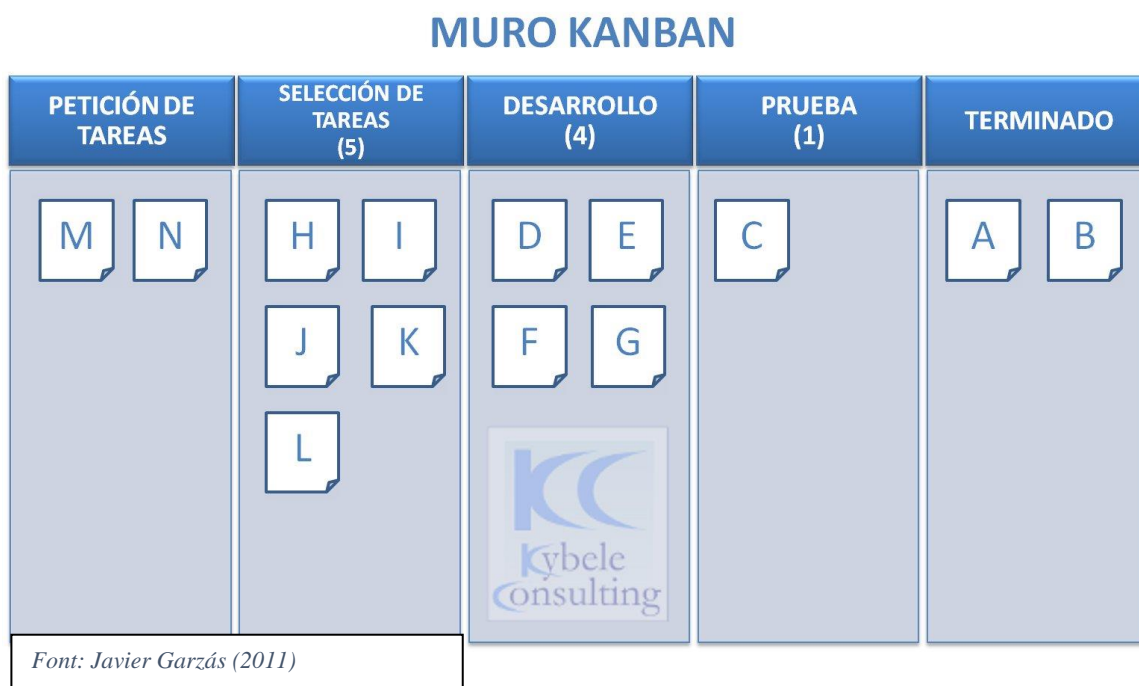
El mètode Kanban té el seu origen en el sistema de producció *Just-In-Time (JIT)* (Toyota, 2017) implantat durant la dècada dels 50 a les factories japoneses de Toyota. El mètode JIT basa la seva eficiència en **realitzar “només el què es necessita”**. No en va, la denominació Kanban neix de Taiichi Onho (directiu, a l'època, de Toyota). La traducció del mot “Kanban” és “targeta” o “etiqueta”, i era la manera de representar gràficament la càrrega de feina d'un sistema JIT.

Posteriorment, amb l'aparició del manifest àgil, i amb la implantació, cada cop més gran d'aquests mètodes de producció en el món de la gestió, el significat original de només targeta ha quedat absorbit per una denominació, molt més genèrica d'una metodologia de treball (David J. Anderson, 2010).

6.2.2 Què és Kanban?

Actualment, en el món de la gestió, el concepte Kanban fa referència a un sistema o una metodologia basada en mostrar gràficament la capacitat d'un sistema.

Fig. 11 Exemple panell kanban



Per mostrar aquesta capacitat i la seva utilització, com es veu en la fig. 11 es fan servir 4 elements:

Targetes: Cada una de les tasques, definida, clara i mesurada és apuntada en una targeta amb les indicacions necessàries. En la fig. 11 es poden veure de manera genèrica.

Panell: Cada un dels estadis en els que pot estar una targeta és representat en el panell com una columna. S'entén com estadi una situació concreta, que variarà en cada panell. En la fig. 13 hi ha 5 estadis, però podríem afegir o treure'n depenent del sistema al que estiguem fent referència.

Limitadors: En algunes columnes hi ha limitadors, és a dir el nombre màxim de targetes (tasques) que poden estar en aquell estat.

Swim lane: Són una categorització horitzontal per tipus de tasques, o per recursos necessaris. Una manera d'augmentar la visibilitat d'alguns processos (Tomas Rybing, 2015).

Kanban limita el nombre de tasques que poden fer-se simultàniament per tal de minimitzar el temps en què una tasca està en procés, reduint així el temps d'entrega de valor. Per altra banda s'aconsegueix maximitzar el *throughput* a l'invertir el màxim de recursos possibles a finalitzar tasques ja iniciades (Marcus Hammarberg & Joakim Sunden, 2014), ja que d'altre manera augmentaria l'estoc (en el cas de la gestió de processos, no és l'estoc físic en sí mateix sinó feines iniciades que potser no aporten res si no es finalitza)

Per altra banda, “obliga” a dedicar recursos (màquines o persones) allò on aporten valor més segur: donat que “una tasca només pot moure's a una nova columna si el limitador ho permet” els recursos es van movent d'una columna a l'altre (o s'amplien recursos evidentment) per tal d'alliberar espais el més al final de la cadena de producció.

6.2.3 Kanban en la gestió de processos

Tradicionalment Kanban s'ha utilitzat com a metodologia de gestió de processos de producció (només cal recordar el seu origen), però amb l'aparició de la tendència àgil, s'ha erigit com una metodologia clau en contraposició a la planificació en cascada.

Al visualitzar els diferents estadis, el volum de feina i la capacitat de treball permet a tots **els elements implicats en el procés veure la situació de treball.**

Per altra banda, al tenir una gestió força simple **permet redefinir** la situació quan la situació “real” es canvia. O perquè s'afegeix un pas (s'ha de realitzar una comprovació en algun punt mig), o perquè es modifiquen els límits (hi ha un reajust en la capacitat de producció) o perquè una tasca s'ha de redefinir.

Si ens centrem en el món de la consultoria tecnològica, trobem, que la incertesa davant la duració de les diferents etapes d'un projecte i el canvi constant en el món tecnològic han propiciat la implantació mitjançant aquesta gestió per tal de dotar de realisme la planificació els projectes i entregar el màxim de valor al client ja que pot ser ell mateix qui gestiona l'ordre d'entrada de les tasques.

6.2.3 Kanban vs gestió en cascada vs Scrum

La gestió en cascada és l'alternativa tradicional, més ben documentada i amb més implantacions de les 3 metodologies plantejades, però degut al funcionament i a les restriccions de la transformació de les entitats s'ha optat per descartar-la.

En **planificació en cascada**, a l'haver d'establir la **planificació des d'un inici** i per tant la tranquil·litat de no haver de pensar en quin és el pas següent ja que ve determinat per la planificació inicial es veu eclipsada per la **impossibilitat de redefinir prioritats** sense que la planificació se'n vegi afectada i en un context tant poc definit i ambigu com la gestió de les entitats es valora més la flexibilitat que no pas la "simplicitat".

Per altra banda, les **estimacions que s'han de fer inicialment** alhora de planificar en cascada en aquest cas són impossibles. És el primer projecte d'aquest tipus en el que els responsables de la transformació es veuen immersos, per tant, les estimacions de temps i recursos necessaris serien sense cap dubte una invenció que no s'adequaria a la realitat.

Per acabar, però no menys important, el motiu de no utilitzar la planificació en cascada ha sigut la "**pressió**" que **afegeix sobre les persones** que participen en la implantació. Si una tasca s'allarga hi ha la sensació de problema, quan l'error no és en la tasca en si, sino en la planificació. Cal recordar que les persones que hauran de realitzar aquesta transformació no són experts, ni cobren per realitzar-la, per tant és un impediment a tenir en compte la gestió de la satisfacció de les persones.

Scrum, a diferència de la planificació en cascada, ofereix una flexibilitat similar a la de Kanban, però **requereix també, d'estimacions i d'objectius periòdics** (per *sprint*) fet que es vol evitar perquè no es té informació prèvia per realitzar les estimacions.

La principal diferència entre *Scrum* i *Kanban* és que un s'enfoca a tenir els recursos productius ocupats i centrats en produir allò que dona més valor al client (*Kanban*) i l'altre s'enfoca a entregar uns resultats, prioritzats pel client, en un temps estimat i periòdic, oferint entregues parcials periòdicament.

En el cas de la migració, tenim un flux de treball continu, no hi ha un "producte" a entregar. El procés de migració com a tal es pot entendre com el "producte", però al no tenir unes estimacions inicials, ni una obligació per part dels membres de la junta (cal

recordar que ho fan tot per voluntat, de forma amateur i altruista) **no es pot assegurar que el procés es durà a terme d'inici a fi**, ni si l'abast és acurat o massa ambiciós, per tant el més important és que l'entitat rebi el màxim segons el què estiguin disposats a "invertir" (en aquest cas no es parla de despesa purament econòmica, sinó més bé de despesa en hores/persona).

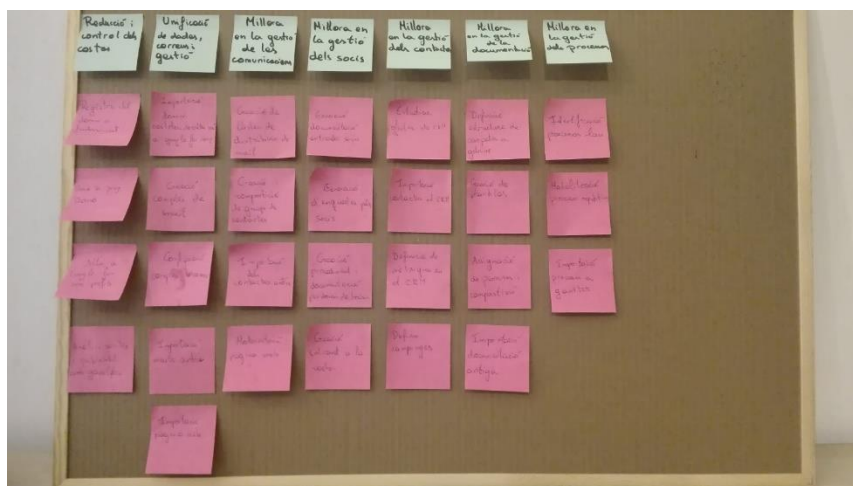
En conclusió s'ha escollit Kanban perquè és flexible i alhora va enfocat a un flux continu de tasques, no obliga a definir un abast d'inici, ni a estimar a priori.

6.3 Mapeig històries d'usuari, Grooming i backlog

Per tal de planificar el flux de treball, primer s'ha optat per **definir les tasques esperades o desitjades**, en un acord entre els membres de la junta i els encarregats de donar suport a la migració. S'han definit, a grans trets, les tasques principals, les necessitats generals.

Posteriorment a aquesta definició **s'ha procedit a desgranar els passos** per assolir els objectius plantejats pels usuaris i situar-los en el backlog del panell, tal i com es veu a la fig. 12 d'unes poques històries d'usuari se'n desgranen moltes tasques que poden atacar-se de manera atòmica.

Fig. 12 Fotografia del grooming de les històries d'usuari



S'ha optat per **gestionar el panell d'una forma tradicional**, com es veu a la fig. 12, sense suport tecnològic per donar-li sempre visibilitat. S'ha creat el panell i s'ha situat a la sala de juntes de l'entitat perquè tots els membres de la junta tinguin visibilitat sobre l'estat de la migració.

6.4 El panell Kanban bàsic inicial

La preparació del Kanban consisteix en definir les columnes, *swim lanes* i establir les limitacions per cada una d'elles.

Les *swim lanes* s'han creat mantenint les diferents històries d'usuari per mantenir visibilitat sobre l'evolució de les mateixes.

El panell Kanban que es va plantejar a l'inici de la migració es va dividir en 3 columnes:

- **Per fer**: On hi ha les totes les tasques que encara no s'han començat a realitzar.
- **WIP**: On hi ha totes les tasques en les que ja s'ha començat a treballar, però encara queda feina per fer.
- **Fet**: Totes aquelles tasques ja acabades.

Un cop creat el panell bàsic, amb les diferents *swim lines* es va veure, ràpidament que no representava fidelment el tractament de les diferents tasques, per tant es va modificar fins a obtenir el resultat final que es mostra a continuació.

6.5 Evolució del panell

S'ha anat adaptant l'estat del Kanban a mida que les necessitats s'han anat concretant, però la imatge general a l'escriure aquestes línies, com es pot veure a les fig. 13 i 14 té les forces més columnes. Tot i que en les fig. 13 i 14 no es pugui llegir amb facilitat la descripció de cada una de les tasques si que es pot veure la composició general del panell i com la majoria de tasques de les *swim lanes* prioritàries (les que estan a la part superior) s'han donat per acabades.

Fig. 13 Columnes del panell kanban

	Per fer		WIP			Done		Fet
	Backlog	Preparat per treballar 4 / 5	Preparació documentació/dades necessaries 0 / 2	Preparació tècnica 1 / 2	Importació dades 1 / 1	Formació 2 / 2	Posada en marxa	

Fig. 14 Imatge general del panell

	Per fer		WIP			Done		Fet
	Backlog	Preparat per treballar 4 / 5	Preparació documentació/dades necessaries 0 / 2	Preparació tècnica 1 / 2	Importació dades 1 / 1	Formació 2 / 2	Posada en marxa	
Reducció i control de costos	+ add task Anàlisi visites i publicitat amb analytics	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task Registre domini a fundacio.cat Unió a proy. Dono Alta a google for non-profits
Unificació de dades, correus i gestió	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task Importació de mails antics	+ add task	+ add task Importació domini a google non-profits Creació comptes de mail Importació de la pàgina web Configuració comptes de correu
Millora en la gestió dels socis	+ add task Creació intranet a la web	+ add task Creació procediment i documentació per donar de baixa	+ add task	+ add task	+ add task Generació enquestes pels socis	+ add task	+ add task Generació documentació d'entrada de socis	+ add task
Millora en la gestió de la documentació	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task Assignació de permisos i compartició Creació de plantilles Definició estructura de carpetes a drive Importació documentació antiga
in la gestió dels processos	+ add task	+ add task Importació processos a qantler	+ add task	+ add task Modelització de processos repetitius	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task Identificació dels processos clau
in la gestió dels contactes	+ add task Importació de contactes al CRM Definició de mètriques en el CRM Definició de campanyes en el CRM Creació primera campanya i anàlisi	+ add task Estudiar ofertes de CRM	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task	+ add task

- **Per fer**: On hi ha les totes les tasques que encara no s’han començat a realitzar.
 - **Backlog**: Totes aquelles tasques que sabem que s’han de realitzar.
 - **Preparat per treballar**: Totes aquelles tasques de les quals es tenen tots els requisits previs complets i que prioritzadament, s’hi començarà a treballar.
- **WIP**: On hi ha totes les tasques en les que ja s’ha començat a treballar, però encara queda feina per fer.
 - **Preparació documentació/dades necessàries**: En molts casos una tasca requereix, en si mateixa, preparar certa documentació, entrar informació, etc. És en aquest estadi on es realitzen aquestes tasques. (Membres de l’entitat)
 - **Preparació tècnica**: En aquesta columna les tasques passen a mans dels experts tecnològics que realitzaran aquella part de la feina més purament tècnica (configuracions de permisos, de servidors, serveis a la xarxa, etc.)
 - **Importació dades**: Quan la preparació tècnica s’ha acabat el procés continua amb la importació de dades antigues (que s’hauran preparat prèviament en l’etapa de preparació).
- **Preparat per producció**: Totes aquelles tasques que ja s’han acabat, però encara no es poden considerar acabades.
 - **Formació**: En aquesta etapa els experts tecnològics transfereixen el coneixement als responsables de l’entitat via documentació, explicacions presencials, vídeos, etc.
 - **Posada en marxa**: En aquesta etapa tots els canvis passen a “producció”, és a dir, passen a ser utilitzats pels usuaris.
- **Fet**: Totes aquelles tasques ja acabades.

6.6 Limitadors

En 5 de les columnes s'han establert limitacions per intentar centrar els esforços on més rendiment se'n pot treure:

Preparat per treballar (5): Els usuaris sense experiència en la gestió de processos van tendir a intentar començar a treballar en massa elements a la vegada, per tant, en aquest estat es va decidir limitar a 5 tasques perquè els membres de la junta es centressin en les tasques més prioritàries. Per altra banda, establir aquest límit fa que els membres de la junta prioritzin les tasques a realitzar.

Preparació documentació/dades necessàries (2): El màxim operatiu de tasques de preparació de dades és 2 perquè només 2 de les persones de la junta tenien coneixements i el temps necessari per fer-ho.

Preparació tècnica (2): En aquest procés de migració només ha participat un expert tècnic, al limitar-li el nombre de tasques concurrents s'aconsegueix que focalitzi els esforços i alhora col·labori en altres etapes de la transformació, que d'una altra manera quedarien en segon terme, havent dedicat massa esforços al núcli tècnic i massa poc als processos de formació o importació.

Importació de dades (1): Aquest límit, el més restrictiu, es va fixar per tal d'evitar que aquesta tasca, la més feixuga (segons l'experiència) quedés relegada a un futur, impedit l'entrega de valor de tot el procediment.

Formació (2): El límit va ser establert a 2 per permetre l'agrupació de formacions, però alhora fer-les suficientment petites perquè no suposessin un volum d'informació impossible d'assimilar.

6.7 Gestió de les persones

Com ja s'ha comentat amb anterioritat, un dels punts més complicats a l'hora de plantejar una implantació d'aquest estil és **fer que els usuaris no se sentin atacats i no trobin grans impediments al sortir de la seva zona de confort** (treballar durant 3, 5 o 10 anys de la mateixa manera dona la confiança de saber-ho fer tot). El canvi no ha de ser traumàtic, s'ha de gestionar la reticència com un factor més al plantejar la implantació.

En part és per aquest motiu que s'ha procedit a realitzar la implantació amb una metodologia àgil. Al mostrar l'evolució de la feina, exposant la que hi ha pendent, la que està en procés i la ja feta fa que els usuaris (que són els responsables de la migració) tinguin una **sensació de canvi continuat però no dràstic**. Si aquest fet es suma amb la **sensació de responsabilitat i llibertat que tenen al poder escollir què es fa**, en quin ordre i què s'aplaça per més endavant fa que l'ús d'una metodologia no excessivament pautada i poc burocratitzada hagi estat l'elecció idònia.

En total, en aquesta implantació hi ha participat, a més a més de l'expert tècnic, la presidenta, "l'informàtic" de l'entitat i dos membres més de la junta. Aquests 4 usuaris avançats han sigut els encarregats de distribuir la feina entre la resta, de preparar *definitions of done*, de prioritzar, de validar i de donar tasques com a tancades. Però **les formacions s'han fet a la junta al complet**, (9 persones), de les quals, el feedback que s'ha rebut és que el canvi "simplifica la feina", que el procés d'adaptació és menys costós del què es pensaven.

Per part de l'implantador es considera que els usuaris han aconseguit adaptar-se correctament perquè la transformació els simplifica la feina en un moment en que el volum de feina no és massag gran, però caldrà veure si en moments de més feina no retornen a situacions que semblen solventades (no informar, no compartir la informació, no actualitzar-la, etc.).

És important remarcar, en aquest punt, l'existència de la **columna de formació**. Per tal de considerar la migració un èxit és necessari que l'entitat pugui funcionar sense necessitar d'un extern, exceptuant temes molt concrets i que haurien de ser l'excepció.

Una de les motivacions a acceptar la migració pot ser la reducció en despesa econòmica, i si aquesta reducció es veu reduïda per la necessitat de comptar amb un assessor que realitzi processos rutinaris, la motivació de la migració queda eliminada.

Les formacions, on s'explica a tots els membres de la junta de l'entitat el procediment seguit per tal de què els quedi clar s'ha de pautar com una part més de la feina (com bé es mostra en el Kanban) perquè a curt termini pot semblar senzill, però si no s'adquireixen els coneixements i no hi ha una "mínima" documentació de suport, acaben a fons perdut.

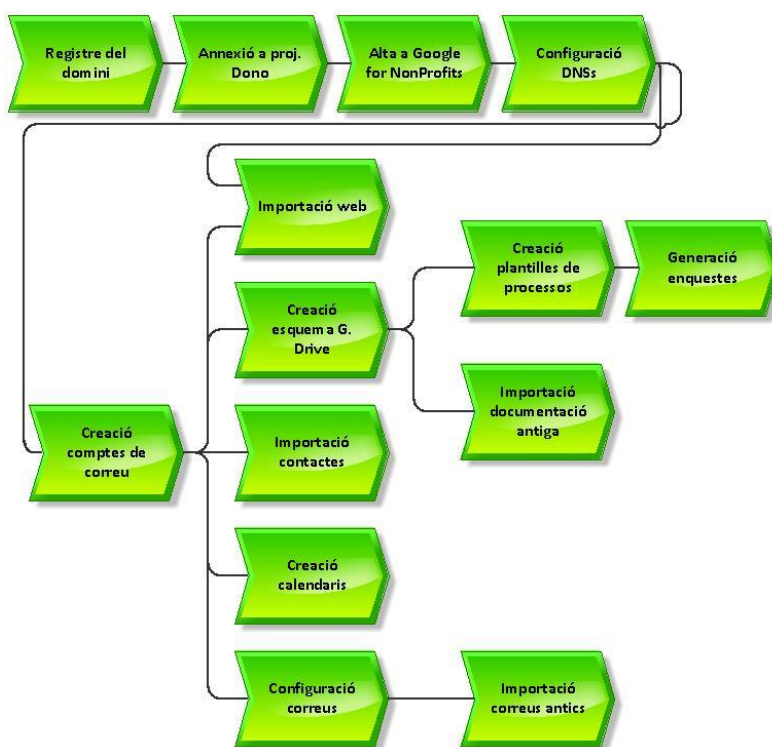
6.8 Posada en marxa

Un cop s'ha establert la metodologia, el procés de migració s'inicia, posant èmfasi en les necessitats dels usuaris però tenint en compte els requeriments tècnics. Tot i que hi en un moment donat hi hagi la necessitat de disposar d'una eina en concret, caldrà veure si per començar a utilitzar aquest suport s'han de realitzar altres tasques per imperatiu tècnic.

Per tal de mostrar als usuaris quins eren aquests requeriments i explicar perquè algunes tasques s'havien de prioritzar sobre altres se'ls va presentar l'esquema de la fig. 16 com a mostra de **requisits entre tasques**.

Tot i no treballar amb una metodologia *waterfall* **queda clar que hi ha processos que han de precedir-ne a d'altres**. I que per tant la decisió de què prioritzar no pot anar deslligada de la planificació tècnica.

Fig. 15 Precedència de requeriments tècnics



Com es veu en la fig. 16, hi ha un **procés força lineal, com ja hem comentat, marcat per les necessitats tècniques, fins al punt de tenir els comptes de correu donats d'alta**. Aquest seguit de tasques s'han d'executar de manera seqüencial i sent conscients que n'hi ha algunes que no requereixen gaires hores de feina però si que s'ha d'esperar dies a tenir-ho preparat. L'annexió a Dono n'és el cas més clar ja que, com es pot llegir a l'annex 2, el procediment no és complicat, però fins a rebre la certificació poden passar 2 setmanes.

Tot i això si l'entitat ho necessita, hi ha feines que es poden paralelitzar, mentre es fan les tasques d'importació del domini, etc. Es pot preparar la documentació, unificar-la, etc. que recau en mans dels membres de l'entitat. Perquè un cop s'ha arribat al punt de tenir els correus creats és on la feina comença pels membres de l'entitat i on entra en joc la gestió del panell Kanban per centrar els seus esforços. Fins aquest punt el panell Kanban és només una representació visual del canvi perquè els usuaris tinguin visibilitat sobre els canvis que es van realitzant..

Com comentàvem, és en aquest punt, amb els correus ja creats que **els usuaris comencen a prioritzar les feines** a fer i participen molt activament en el procés de canvi. Ja sigui definint rols o permisos sobre el paper o dedicant-se a digitalitzar i reunir documentació per poder-la pujar quan sigui necessari.

En la Taula 5 es poden veure els temps dedicats a cada una de les tasques, i per altra banda el temps entre que s'ha iniciat la tasca i que s'ha pogut donar per finalitzada perquè es requeria suport d'un ens extern a l'entitat o perquè la feina s'ha dividit en diferents dies.

Les hores, inclouen tant les tasques realitzades per l'implantador com pels membres de la junta, en una relació aproximada de 50% - 50%.

Taula 5 Rel·lació tasques/temps

<i>Tasca</i>	<i>Temps real de procediment (hores)</i>	<i>Temps de posada en funcionament (dies)</i>
<i>Registre del domini</i>	½	1
<i>Annexió a Dono</i>	1	10
<i>Alta a G. Non Profits</i>	¾	1
<i>Configuració domini</i>	2	2
<i>Creació correus</i>	3	1
<i>Configuració correus</i>	10	3
<i>Importació Web</i>	2,5	1
<i>Importació contactes</i>	5	1
<i>Generació enquestes</i>	1	1
<i>Creació calendaris</i>	4	1
<i>Importació mails antics</i>	20	7
<i>Creació esquema a GDrive</i>	10	1
<i>Importació documentació</i>	30	21
Totals	134 h	52 dies

Com es pot veure a la taula 5, el procés d'implantació no s'inicia i s'acaba en una setmana, però tot i això, l'esforç dedicat, repartit entre els diferents membres de la junta no és tant gran com podria pensar-se.

Cal tenir en compte que el còmput de 52 dies és en cas de poder dedicar moltes hores a realitzar la implantació. Però habitualment la dedicació no podrà ser constant, per tant cal reservar de 2 a 4 mesos per realitzar aquesta part de la transformació.

Si es vol veure en profunditat el procés d'implantació, passos seguits, requeriments "tècnics" que s'han seguit caldrà llegir l'Annex 2 on s'hi explica en detall cada una de les tasques realitzades.

6.09 Documentació del procés

L'objectiu d'aquest TFG va més enllà de la implantació d'eines tecnològiques de suport en una entitat con creta, que preté, primer comprovar que això és viable, i segon, determinar el millor procés per aconseguir una implantació d'aquest tipus en una entitat que entri dins de l'àmbit estudiat.

És per aquest motiu que al llarg de tota la implantació **s'ha anat documentant el procediment** seguit, remarcant els punts on hi ha hagut més complicacions, o on ha costat més entendre la justificació.

A l'annex 2 s'hi ha fet un compendi de la feina feta, s'hi ha afegit els temps, i informació que s'ha trobat interessant amb la intenció de fer arribar aquest coneixement al màxim d'entitats interessades, sempre tenint en compte que caldrà, amb tota seguretat, la figura d'un responsable tècnic amb el rerefons suficient com per assimilar les directius explicades (de manera resumida) en l'annex.

6.10 Implantació realitzada

Abans de començar la implantació es va demanar als usuaris que, juntament amb l'assessor tècnic, definissin, per a ells què volia dir acabar cada una de les tasques. Amb frases senzilles i clares es va descriure què hauria canviat a l'entitat un cop realitzada la tasca.

Amb aquesta informació acordada **no hi va haver esforços dirigits a realitzar tasques que no aportaven valor a l'entitat, i no hi va haver discussions de fins on s'havia de millorar una tasca.** (És a dir, crear un correu vol dir afegir-li una imatge, una firma, alias, etc.? o vol dir alguna cosa més o alguna cosa menys?)

Tot seguit, s'adjunta una llista de les tasques finalitzades, per tenir-ne coneixement, es poden trobar, contextualitzades en l'annex 2, dins de cada procés.:

Registre del domini

- Domini a internet amb el nom escollit per la entitat registrat a nom de l'entitat.
- Capacitat de gestió dels registres de tipus MX, CNAME i A.

Annexió a proj. Dono

- Tenir compte a proj. dono gestionat per l'entitat.
- Disposar del número de registre amb Dono vinculat al NIF de l'entitat.

Alta a Google For Non Profits

- Usuari de google amb accés al panell d'administració i accés a l'administració dels serveis generals. Certificat com a Non Profit.

Configuració domini

- Registres DNS configurats perquè google gestioni totes les peticions.
- Confirmació, en el panell, de la correcta importació del domini.

Creació comptes de correu

- Comptes de correu accessibles des de gmail.com amb el @domini registrat a fundacio.cat.
- Comprovat l'enviament i recepció de correus tant per mails interns com per externs. Procediment per grups i per adreces simples.
- Configuració del reenviament de mails del grup a les adreces escollides.

Configuració comptes de correu

- En els correus principals: Alias, redireccions i limitacions d'espai (si cal) creades.
- En els correus principals: Configuració dels correus en els dispositius dels usuaris.
- Grups de correus creats.
- En els grups: Inserció de tots els mails de totes les persones que han de rebre missatges finalitzada.

Importació de la web

- Web importada a un dels comptes de google sites.
- Accés com administració a la pàgina web des del compte escollit.

- Impossibilitat d'accés com administrador a la pàgina web des del compte antic.
- Creació de la redirecció DNS

Importació dels contactes

- Els comptes de correu seleccionats disposen de tots els contactes prèviament escollits.
- Els contactes estan agrupats per grups, prèviament definits.

Generació d'enquestes

- Link a enquesta pública i a enquesta privada al correu.
- Carpeta amb enquestes ja generades. I els seus resultats.

Creació de calendaris

- Activitats programades escrites en un calendari.
- Link a la web amb el calendari d'activitats.
- Accés, com editor, als usuaris seleccionats.

Importació de correus antics

- Usuaris tenen configurats en els seus dispositius els nous correus i no configurats els antics.
- Antigues adreces de correu ja no tenen mails.
- A l'enviar un mail a les adreces antigues es reenvia a les noves i la persona que l'ha enviat rep un missatge informant del nou compte de correu.
- Les noves adreces de correu tenen tots els mails antics.

Creació de carpetes a G. Drive

- Creació d'esquema documental a Google Drive.
- Accessos a les carpetes acordades pels diferents usuaris.
- Creació plantilla, només modificable per l'administrador.

Importació documentació antiga

- Tota la documentació es troba al Google drive amb els permisos corresponent.
- Els llocs amb antiga documentació ja no tenen dades, i s'han eliminat els comptes.
- Els diferents usuaris tenen accés, només a les parts corresponent

6.11 Abast del projecte

6.11.1 Abast, temps, cost i qualitat

Fig. 16 Rel·lació entre els 4 factors d'un projecte



2 Font: Alessandro Giuliano (2015)

En tot projecte hi ha **limitacions que determinen el projecte** (Alessandro Giuliano (2015)). Tal i com es veu en la imatge, per tal d'ampliar l'abast s'ha, o bé ampliar el temps en què es duu a terme, augmentar el nombre de recursos dedicats o bé reduir les expectatives de qualitat. Per aquest motiu a l'hora de plantejar el procés de migració es definí un **abast variable**. La qualitat del projecte no era discutible, el temps tampoc, hi havia una data d'entrega d'aquesta memòria (però no del projecte en si) i tampoc hi havia possibilitat d'augmentar els recursos dedicats. Per això es va decidir iniciar sense un abast determinat,

es van definir, com ja hem vist, uns requeriments a complir, unes necessitats, i unes prioritats, ja que les restriccions eren els altres tres factors, l'abast era el resultat de les restriccions.

6.11.1 Tasques fora d'abast

Al definir aquest abast variable es van definir històries d'usuaris assumint que n'hi hauria que es realitzarien només si el projecte avançava a un ritme inesperadament ràpid.

Aquestes tasques principalment responen a dues històries d'usuari. La gestió dels processos i la gestió dels contactes.

No és casualitat que aquestes dues històries siguin les més allunyades de la gestió diària. Els membres de la junta cada dia consulten mails, però no cada dia arrenquen un projecte o han de gestionar l'evolució de les campanyes de captació de socis. Al donar la llibertat a l'usuari d'escollir el què més valor li aporta, escull allò amb el que ha de lidiar cada dia.

Les tasques ja definides que poden iniciar-se (i acabar-se en properes fases d'implantació són les següents):

Swim Lane: Reducció i control de costos

Anàlisi visites i publicitat amb analítics: Cal dotar a la junta d'eines per estudiar els beneficis de diferents campanyes de "publicitat", tant digitals com físiques. Per fer-ho cal activar Google analítics i formar als gestors de l'entitat en els seus usos bàsics.

Totalment lligat amb això seria positiu utilitzar els descomptes en publicitat que ofereix Google a les non profit amb l'ús de Google Adwords.

Definition of Done:

- L'entitat disposa d'un compte d'analítics
- Almenys 2 membres de la junta saben gestionar el compte d'analítics
- L'entitat és capaç de llençar 1 campanya trimestral de publicitat amb Google Adwords.

Swim Lane: Millora de la gestió en les comunicacions

Modernització de la pàgina web: La pàgina web té un *look & feel* antiquat, l'estètica no segueix el to regnant a l'actualitat. Caldria actualitzar l'estètica però sense perdre les funcionalitats que ja s'han guanyat.

Definition of Done:

- L'entitat disposa d'una plana web amb les mateixes funcionalitats actuals (com a mínim).
- La web de l'entitat està dissenyada pensant en la UI i la UX.
- L'estètica de la pàgina web es veu moderna i actual.

Swim Lane: Millora de la gestió dels processos

Modelitzar els "projectes" anuals: Tot i que per definició un projecte és quelcom únic, les entitats podríem considerar que treballen en projectes únics però que tenen una gran semblança any rere any (actuació d'aniversari, o festa major, etc.) Són elements únics però any rere any es desenvolupen de forma similar. Per aquest motiu es considera convenient determinar la manera de modelitzar-los per no caure any rere any en els mateixos problemes.

Definition of Done:

- L'entitat disposa de models de projectes on es detallen les activitats a dur a terme, requeriments de documentació i d'altres eines.
- L'entitat utilitza els models de projectes per planificar activitats futures.
- L'entitat incorpora millores en els models dels projectes.

Donar suport tecnològic en la modelització dels processos amb gantter: Caldria importar els processos modelitzats a Gantter, formar els socis i ajudar en l'ús de l'aplicació.

Definition of Done:

- L'entitat té els processos modelitzats introduïts, amb els seus passos, a gantter
- L'entitat utilitza Gantter per planificar les activitats al llarg de l'any.
- Quan hi ha una modificació en el model de procés s'afegeix a Gantter

Swim Lane: Millora en la gestió dels socis

Creació intranet a la web: Una de les maneres més eficients de gestionar socis, activitats, etc. és tenint un punt d'entrada únic i clar per tots els usuaris. Una intranet en aquest cas. La intranet de l'entitat s'utilitzaria per mantenir informació actualitzada dels socis i a la vegada per informar-los, penjar documentació, enquestes, etc.

Definition of Done:

- L'entitat disposa d'un apartat a la web al que s'ha d'accedir amb contrasenya
- Els socis de l'entitat entren a la part privada de la web per informar-se o per donar informació sobre temes concrets relacionats amb l'entitat.
- La gestió de la intranet és simple i no requereix de la gestió d'usuaris.

Creació procediment i documentació per donar de baixa: Quan un membre de la colla deixa l'entitat, pel motiu que sigui, no es deixa constància d'aquest fet, per tant és complicat avaluar, any rere any, el nombre de socis sortints i per tant l'estat, en membres, de l'entitat. Caldria definir un protocol, en cas de què un soci es doni de baixa.

Definition of Done:

- Hi ha un procediment establert per donar de baixa un soci
- Hi ha un acord sobre què vol dir donar de baixa i deixar l'entitat.
- Hi ha com a mínim dos membres de la junta responsables d'aquest procediment.

Swim lane: Millora en la gestió dels contactes

Totes les tasques: Aquest és un cas a reconsiderar. En un primer moment va plantejar-se la necessitat d'una millora en la gestió dels contactes, però al fer el *grooming* i donar més informació a l'entitat del què representava, beneficis vs feina, la implantació d'un sistema CRM es va decidir aparcar-ho com a futur possible, fins i tot es va comentar d'eliminar-ho com a necessitat. Tot i això s'ha mantingut en aquest punt perquè no es descarta que d'aquí un temps es pugui trobar una eina que s'adapti a les necessitats de l'entitat.

7. AVALUACIÓ DE LA IMPLANTACIÓ

7.1 Valoració

Per tal de poder emetre una valoració el més objectiva possible a l'acabar la implantació **a l'inici del projecte es va definir un conjunt extens de KPIs**. Amb aquests KPIs es pretenia mesurar en quin grau s'anaven assolint els objectius.

Tal i com es pot veure a la taula 6, es va fer un estudi (en alguns casos una aproximació) de la situació inicial, per dos motius. Primer, per estudiar si les peticions que realitzaven les entitats eren fruit d'una necessitat o d'una sensació allunyada de la realitat i segon, per tenir, com ja hem dit, una valoració el més objectiva possible.

Tenint els KPIs en ment es van preparar les històries d'usuari i les diferents tasques presents en el panell Kanban. I finalment es van reformular moltes de les condicions d'acabament (presentades anteriorment) per tal d'adequar-se a aquest objectiu.

En el punt de redactar aquesta valoració, s'ha fet un estudi de la situació actual i amb les dades obtingudes s'ha fet una previsió a mig termini a assolir.

A la taula 6 veiem els KPIs analitzats i l'objectiu a assolir a finals de la temporada en curs (desembre del 2017).

Tot i la taula, cal analitzar-la amb cura, perquè al ser una projecció a 6 mesos basada en la informació obtinguda en els últims mesos poden produir-se grans desviacions.

***Nota:** Les dades presents a la taula amb la marca "*" són explicades o matisades al final, per tal d'evitar confusions*

Taula 6 KPIs, situació previa i situació estimada

Descripció	Preimplantació	A Assolir
<i>Costos dels sistemes d'informació*</i>	50-100 €	8 €
<i>Quantitat de socis nous / any</i>	25	40
<i>Persones coneixedores de la infraestructura</i>	1	4 o més
<i>Temps mitjà de resposta dels e-mails</i>	4 dies	1 dia
<i>Mails sense contestar/any</i>	+24	Màxim 1
<i>Mails contestats dues o més vegades per error / any</i>	+10	0
<i>Correus configurats als mòbils dels responsables</i>	6	1
<i>Temps invertit en fer una actualització a la web*</i>	60 minuts	20 minuts
<i>Visites anuals a la web*</i>	300	800
<i>Peticions internes, mensuals d'informació sobre contactes</i>	15	1
<i>Quantitat de destinataris de la llista de mails</i>	~ 100	~ 300
<i>Mails erronis per enviament</i>	15	Menys de 5
<i>Nombre d'enquestes realitzades a l'any</i>	0	10
<i>Nombre de responsables de cada activitat</i>	0	2 a 4
<i>Feines imprevistes per activitat realitzada*</i>	~4	1 o menys
<i>Temps dedicat a planificar una activitat</i>	2 hores	40 minuts
<i>Documents buscats i no trobats</i>	+ 12	Màxim 1
<i>Temps mitjà dedicat a la cerca de docs.</i>	15 minuts	5 minuts
<i>Temps dedicat a la gestió de l'estructura de l'entitat/mes</i>	8 hores	2 hores
<i>Duració mitjana de les reunions de junta*</i>	3 hores	1'5 hores
<i>Peticions d'informació a persones que ja no formen part de l'entitat*</i>	9 vegades	1 vegada

Costos dels sistemes d'informació: Les quantitats, en aquest cas, no són estimacions, són els costos anteriors i posteriors reals imputats directament als sistemes d'informació

(Domini, Hosting, manteniment i correu, en el cas previ, i domini amb fundació.cat en el post implantació) (El rang d'entre 50 i 100 € depèn del tràfic a la web, la quantitat de mails enviats, etc. ja que el proveïdor ofereix uns preus condicionats per l'ús)..

Temps invertit en fer una actualització a la web: Fins a la implantació cada cop que es volia fer una modificació s'havien de buscar claus, trobar els links, no “trencar” res, revisar el codi, etc. Amb la migració realitzada, s'ha simplificat tota la gestió al mínim, amb accessos directes al mateix panell d'administració dels correus, amb accés a través d'un link i amb els usuaris dels mails. És una aproximació basada en la situació actual.

Visites anuals a la web: Aquests usuaris, són visitants “únicos”. I són el resultat d'un càlcul aproximat. Des de la migració hi ha hagut un augment significatiu del nombre de visites, de l'ordre de 10 vegades més que el mateix període pre migració. Però aquesta tendència segurament es veu remarcada per “la novetat”, per tant s'ha fet una previsió força més conservadora.

Feines imprevistes per activitat realitzada: Aquest càlcul també és aproximat i contempla, només, aquelles tasques que tenen un impacte significatiu en el temps de preparació de la mateixa o que poden ocasionar problemes greus durant el desenvolupament.

Duració mitjana de les reunions de junta: Aquest és un KPI derivat i estimat, però és un dels objectius més “perseguits”, deixar d'invertir temps en la gestió interna per passar a invertir-lo en feines més estratègiques.

Peticions d'informació a persones que ja no formen part de l'entitat: Aquest és el KPI amb una visibilitat a més llarga durada. Si paulatinament es va introduint tot el coneixement de l'entitat en un entorn centralitzat i controlat, és d'esperar que d'aquí a un temps no sigui necessari recórrer a ningú per trobar informació. Simplement caldrà revisar la documentació antiga.

Aquests KPIs s'han utilitzat primer, per traslladar a les juntes els motius de realitzar la migració explicant de forma concreta els objectius perseguits en cada actuació. Per tal de traslladar d'una manera clara aquesta informació es va preparar una petita presentació que es pot trobar, adaptada, en l'Annex 3. Amb la presentació d'aquests KPIs es buscava

demostrar que hi havia processos que podien millorar-se, que hi havia tècniques i eines que podien ajudar a reduir, per exemple, el temps dedicat a la gestió de comunicacions, o d'activitats recurrents.

També s'han utilitzat els KPIs per tal de mostrar, amb una mostra de dades petita, com el canvi estava afectant positivament el funcionament de l'entitat. L'augment de visites a la web, per exemple, va ser un indicador molt clar.

En resum, l'ús de KPIs ha servit tant perquè es pugui valorar la implantació de manera objectiva, com per donar visibilitat a la transformació, i alhora per mostrar d'una forma “desenfadada” als membres de la junta coses que s'havien de millorar.

7.2 Propostes per a futures iteracions

Tot i tenir tasques en el *backlog* encara, s'ha vist necessari afegir un **recull d'idees que no s'han convertit en històries d'usuari**, ni se n'ha fet el *grooming*, però que no s'han de perdre.

Aquestes idees comencen amb la necessitat de plantejar **un canvi en la direcció de l'entitat, per passar de dirigir-la executivament a dirigir-la de manera estratègica**. És a dir, buscar la manera de tot i seguir fent coses, aconseguir traçar un plà a dos, tres o quatre anys que millorin la situació general dels socis i l'entitat. Es considera necessari dotar a l'entitat d'eines que l'ajudin en aquesta transformació. Per tant caldria buscar-les, estudiar-les i implantar-les.

Una de les altres idees que ha sorgit amb força és la necessitat de **definir una imatge de marca** perquè a l'hora de dissenyar, crear marxandatge o augmentar la presència a la xarxa es parteixi d'uns patrons ja acordats. Per tal de fer-ho s'ha d'explicar com definir estils, ajudar a organitzar logotips, colors base, etc.

Instaurar una metodologia de planificació anual. Al començar a planificar les activitats amb més antelació s'ha vist la necessitat de planificar encara amb més antelació. Fins que no s'ha posat el focus en canviar la planificació de reactiva a proactiva la planificació a inici de temporada (o a inici i mitjans) es veia com una tasca purament

administrativa, però amb el canvi de mentalitat que s'està produint es comencen a veure els beneficis d'una millor planificació.

7.2 Propostes per futures implantacions

Com qualsevol altre procés, la implantació no deixa de ser susceptible a errors. Seria absurd pensar que tot ha sigut perfecte i que ja no es pot millorar la implantació en si mateixa. És per aquest motiu que **s'ha demanat als membres de la junta feedback** per tal de millorar tot el possible.

S'ha parlat d'**intentar accelerar el procés dividint algunes tasques en comissions independents**. Certament, la persona que reuneix els documents a pujar a Google Drive no té perquè ser la mateixa persona que ajuda a mapejar i estandarditzar els processos.

També s'ha apuntat la possibilitat d'intentar **recollir informació d'una manera més àmplia**, no només demanar feedback i opinions a la junta actual, sinó que potser seria bo demanar col·laboració a antics membres de la junta però encara vinculats a l'entitat, o a aquells membres més implicats en la realització de tasques de suport per tal d'obtenir una visió més general.

Per acabar, s'ha posat èmfasi en què la gestió de la **migració utilitzant el panell Kanban ha ajudat molt a tenir una visió general**, a no perdre's en el mar de tasques i d'objectius a llarg termini. Centrant els implicats en l'execució de les tasques que en cada moment aportaven més valor s'ha aconseguit entregar millores i canvis relativament petits (per tant fàcils d'assumir) contínuament. Gràcies a aquesta entrega continuada en tot moment s'ha tingut la sensació d'estar obtenint beneficis, d'estar millorant i s'ha aconseguit motivar a tothom.

8. CONCLUSIONS

La realització d'aquest TFG és l'exemple perfecte de què un rol com el nostre, els graduats en Empresa i Tecnologia, és necessari en entorns de gestió i direcció.

És necessari el coneixement del negoci per entendre les necessitats de les entitats des d'un punt de vista organitzatiu, més enllà de les explicacions que membres de les juntes poden oferir (ja que són persones no professionals i en ocasions funcionen per inèrcia, realitzant processos heretats però sense saber com millorar-los o perquè es realitzen d'una determinada manera).

Per altra banda es **necessita el coneixement tecnològic** per poder valorar de manera crítica les diferents solucions del mercat i també per a poder traslladar aquesta informació a persones alienes al món tècnic. En el cas concret d'aquesta implantació, un dels membres de la junta és informàtic, però al no tenir una visió de negoci, no li va ser possible plantejar la necessitat del canvi, plantejar el procés d'implantació i definint objectius concrets, en canvi es plantejava la situació de la millora tècnica com a un objectiu per si mateix.

Tot i que queda fora de la redacció d'aquest TFG, **la intenció original era plantejar la implantació d'un ERP "complet"** en una de les entitats, però al fer l'anàlisi qualitatiu es va confirmar que la maduresa organitzativa de les entitat era insuficient per perseguir aquest objectiu, per tant, el primer pas va ser reduir les expectatives en quan a completesa de la proposta, i el segon, cercar solucions alternatives més simples que ataquessin els problemes de les entitats de forma tècnicament més senzilla. Aquesta decisió va determinar l'enfoc del TFG i va modificar l'abast de la implantació. Tot i això, **redirigir una idea inicial que no quadrava amb les necessitats reals de les entitats es pot considerar un èxit**, ser conscients de les limitacions dels clients i valorar les seves necessitats reals és un valor no gens menyspreable.

Per altra banda, voldria remarcar que una de les àrees en les que s'ha posat més èmfasi ha sigut en la correcta **gestió de les persones**, com ja s'explica en el procés d'implantació. Al treballar amb voluntaris, i no haver partit d'una petició interna de les entitats, sinó que es va realitzar una proposta externa (que va consistir en mostrar-los tot allò que feien

malament) es corria el perill de topar amb un grup reticent al canvi, per tant una de les principals feines ha sigut convèncer la junta de la necessitat de la transformació i dels beneficis que aquest canvi els donarà. Aquesta, ha sigut una tasca constant, a fer al llarg de tot el procés, en cada etapa i sempre tenint en ment que el focus era obtenir resultats visibles a curt termini però sobretot rendibles a mig i llarg.

El procés d'implantació ha sigut tot un repte de gestió, coordinar els membres de l'entitat, guiar-los en cada una de les etapes i alhora fer la implantació tècnica no ha sigut senzill. Tot i això, vistos els resultats **es pot considerar que ha sigut tot un èxit**. S'han obtingut el 80% dels requeriments per considerar la implantació "acabada", però en aquest cas l'important no és el 80% o el 90%, sinó que els usuaris ja noten una millora en la gestió, per tant, si en un futur es vol seguir implantant noves funcionalitats segurament hi haurà bona predisposició a fer-ho.

L'ús de metodologies àgils, com el Kanban, ha ajudat molt a integrar els usuaris en la gestió i a l'hora a dedicar els esforços no tant en la planificació sinó en l'execució i en centrar el focus sempre en el què l'entitat necessitava. Els membres de la junta han vist en aquesta metodologia la manera de decidir què fer sense necessitat de dedicar hores a la replanificació.

L'exigència tècnica en aquest TFG no ha sigut l'esperada, tot i això, **algunes configuracions (sobretot del domini, DNSs, etc.) s'han pogut dur a terme gràcies als coneixements de xarxes** que al llarg d'aquests 4 anys de carrera s'han obtingut i de la mateixa manera, **la modelització dels processos** no ha tingut tanta rellevància com s'esperava, però tot i això, els mètodes d'estudi de la gestió actual, la planificació, la definició d'objectius, etc. ha requerit un rerefons tècnic de gestió que difícilment es podria obtenir sense haver invertit les hores necessàries en estudiar els diferents mètodes, les millores, i les alternatives a cada un.

La generació de la documentació és un dels altres punts crítics. **Perquè la feina realitzada aquí pugui ser reutilitzada s'ha creat el manual que pot llegir-se a l'annex**. Però per tal de donar-li **difusió s'ha plantejat fer un seguit de xerrades**, organitzades des d'un ajuntament, per tal de fer arribar el què aquí s'ha fet a un volum més gran d'entitats. No es planteja fer una implantació del mateix abast que la feta aquí, però

ensenyar a les entitats com beneficiar-se dels avantatges de tenir la informació unificada, com reduir els costos, o com augmentar la seva presència a internet.

L'abast del projecte ha sigut un dels altres punts crítics a l'hora de plantejar el projecte.

Fer entendre als usuaris que no és un error no haver realitzat totes les tasques que van plantejar-se en un inici, sinó que el èxit obtingut és haver aconseguit definir les necessitats, i sobretot haver començat el procés d'implantació. Demostrar-se que el canvi és possible, que no té perquè ser traumàtic i que es pot fer de manera paulatina és probablement el més important de tot el que s'ha aconseguit.

Per acabar, remarcar el què ja s'apuntava a l'inici d'aquestes conclusions, la realització d'aquest TFG ha sigut només possible gràcies a la unió dels coneixements i metodologies purament tecnològiques amb l'anàlisi i metodologies purament de negoci.

En resum, la única manera de realitzar amb èxit aquest projecte ha sigut establir un pont entre el món tecnològic i el món de la gestió. I veient els resultats es pot afirmar que s'ha aconseguit de forma aclaparadora.

9. BIBLIOGRAFIA

David J. Anderson (2010) Kanban, Successful evolutionary change for your technology business. *Blue Hole Press*

Boundless (2014) Management in Different Types of Business
[en línea] <http://bit.ly/2rY2WTv>

Javier Garzás (2011). ¿Qué es el método Kanban para la gestión de proyectos?
[en línea] <http://www.javiergarzas.com/2011/11/kanban.html>

Alessandro Giuliano (2015). What is a project?
[en línea] <http://www.poip.me/blog/2015/06/15/project/>

Marcus Hammarberg & Joakim Sunden (2014) Kanban in Action. *Manning Publications*

Mike Martel (2013). Why you should not eat the elephant one bit at a time.
[en línea] <http://bit.ly/2rs4XXq>

Núria Mutilva & Marta Llatcha (2015)
DeCultura 33. Associacions Culturals a Catalunya 2013.

Michael Porter (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

Tomas Rybing (2015) The arrow -advanced Kanban board
[En línea] - <http://bit.ly/2shwImU>

Toyota (2017) Just-in-Time. Philosophy of complete elimination of waste
[En línea] <http://bit.ly/XEjBZI>

ANNEX 1. ENTREVISTES OBERTES

A1.1 Guió de l'entrevista

Informació bàsica

- Nom entitat
- Municipi
- Mida municipi
- Any de fundació entitat

Situació entitat

- Nombre d'activitats mensuals/setmanals (i tipologia) i activitats anuals
- Pressupost anual entitat
- Nombre de socis
- Distribució per edats (aproximadament)

Dubtes generals

- En què creu que poden millorar
- Què creu que necessiten ajuda
- Possibles millores i perquè no s'han fet?

Informació general sobre la gestió de l'entitat

- Nombre de persones teòriques a junta directiva
- Nombre de persones "reals" a la junta directiva
- Calendari reunions (i tipus)
- Persones "no tècnics" de la junta (càrrecs)
- Persones expertes en XXX
- Edat persones junta
- Tasques subcontractades (gestoria, impostos, etc.)

Maduresa tecnològica

- Equipament informàtic
- Software utilitzat
- “experts” informàtics
- Presència a la xarxa (Web, Twitter, Instagram, Facebook, Youtube, Google fotos, Pinterest...)
- Despesa anual

Gestió dels socis

- Activitats que feu per captar socis
- Nous socis per any?
- Algun tipus de “welcome pack”?
- Seguiu algun protocol definit quan hi ha una entrada?
- Fitxa d’inscripció o similar?
- Feu algun seguiment del soci “nou” al llarg del temps?
- Feu servir alguna eina tecnològica on tenir la informació dels socis? Quina? Qui n’és el responsable?
- Realitzeu algun control de pagaments, quotes, etc?
- Teniu algun protocol per quan l’usuari plega?
- Els sistemes de comunicació els teniu registrats d’alguna manera?

Gestió de la documentació

- Quina documentació genereu
- On guardeu la documentació de l’entitat?
- Qui hi té accés?
- LOPD o similar?
- Algú extern hi té accés / ho controla?
- Informació pública?
- Autoritzacions de menors, dades bancàries
- Algun software?
- Us interessaria?

Informació de contactes

- Proveïdors, d'alguna mena?
 - "Clients"
 - Socis (Dades de contacte, mèdiques, autoritzacions menors, contactes familiars, feines, dades bancàries, etc., informació d'interès)
 - Col·laboradors (altres entitats, persona de contacte, ajuntaments, diputació, etc.)
- Informació dels possibles socis, interessats, etc.

Gestió de les comunicacions

- Comunicació interna
- Sistema de comunicació amb els socis (Mail, Whatsapp, cartes, Facebook)
- Sistema de comunicació socis-junta (Mail, Whatsapp personal, etc.)
- Sistema de comunicació amb possibles socis (XXSS, propaganda, cartells)
- Comunicació externa
- Web
- Xarxes socials

Gestió dels processos

- Planificació anual? Semestral? etc.
- Projectes a més llarg termini
- Planificació
- Distribució al llarg dels anys
- % d'execució
- Separació de tasques
- Grups
- Comissions
- % de col·laboració per part dels socis
- Estandardització i repetició
- Repetició de les feines?
- Nova gent implicada?
- Millora continua?
- Planificació inversió hores voluntari versus diners

Gestió econòmica

- Recerca subvencions
- Control comptable
- Comparació de preus (acceptació pressupostos?)
- Venta/ Merxandatge

A1.2 Bolcatge de les entrevistes

2.2.2 Organització de les juntes

Les juntes directives tendeixen a estar formades per entre 3 i 12 membres actius. La quantitat dels membres de les juntes no va directament lligat amb el nombre de socis sinó més aviat amb interessos personals dels membres de les entitats. És a dir, el mínim perquè les entitats desenvolupin la seva activitat habitual ha de ser cobert, però més enllà, depèn de la voluntat dels socis, no es fa una cerca massa activa de membres ni hi ha un organigrama que omplir, exceptuant els càrrecs bàsics de president, tresorer i secretari obligats per llei.

Pel què fa a les rotacions hi ha dues tendències oposades, per una banda les entitats amb juntes amb una edat mitjana superior als 45 anys, tenen una rotació molt baixa, arribant a mantenir els responsables durant 10 anys o més. I per altra banda, entitats amb juntes amb edats mitjanes inferiors als 35 anys, on la rotació és molt més alta, els membres tendeixen a tenir un paper actiu al llarg de 5 anys. Cal dir que, evidentment, amb el pas del temps aquestes juntes “joves” si es mantenen inalterables s’acaben convertint en les immutables.

Les entitats amb juntes sense rotació tendeixen a mantenir els procediments basats en persones, és a dir, els responsables de les entitats realitzen les funcions que han realitzat durant anys de la mateixa manera i hi ha una forta reticència al canvi, realitzant encara avui la majoria de procediments de forma analògica (comptabilitat, comunicació, gestió de compres, etc.).

Per altra banda, les juntes amb alta rotació, més receptives al canvi, tenen el problema afegit del traspàs de coneixement. No es poden establir procediments molt específics ni es poden implantar sistemes amb una llarga corba d’aprenentatge perquè la situació de canvi “permanent” no ho permet.

2.2.3 Estudi del pressupost

El pressupost dedicat a tecnologia no representa més de l'1% en les entitats enquestades, tot i aquest 1%, el què és realment significatiu és que cap de les entitats dediquen més de 300 € (excepte en el cas de les compres d'equipament informàtic, que no s'amortitzen, es consideren despesa i es realitzen sense previsió). independentment de si el pressupost de l'entitat és de 8.000 €, de 30.000 € o de 80.000 €.

Les entitats dediquen el pressupost a pràcticament els mateixos elements: Domini, correu, web i connexió a la xarxa des del local propi.

És curiós veure com es fa la distribució del pressupost, arribant a dedicar centenars d'€ en la compra de *mercahndising* o revisant serveis secundaris com el manteniment dels locals o no tant secundaris com la indumentària, però mantenint des de fa anys la mateixa despesa en tecnologia, que es manté estancada sota mínims, només de subsistència.

Al ser preguntats sobre la possible inversió, les juntes amb més alta rotació responen que si no s'ha realitzat és perquè no s'ha plantejat una necessitat, el focus és en una altra banda i no s'han vist uns avantatges específics; tot i això no hi ha una negativa a augmentar la inversió en tecnologia.

- Per altra banda, les entitats amb juntes més estàtiques no veuen la necessitat d'augmentar el pressupost en tecnologia, de la mateixa manera que no veuen necessitat en modificar processos o augmentar la presència a internet.

A1.2 Gestió interna

A1.2.1 Gestió dels socis

La gestió dels socis és un dels processos que les entitats tenen menys orquestrat.

Per una banda, ens trobem amb entitats que consideren que el volum de socis que tenen no requereixen d'una gestió concreta (tot i tenir al voltant de 150 socis "actius"), d'altres que fan una gestió "fantasma", és a dir, omplen la documentació oficial requerida per asseguradores, coordinadores o ajuntament, però només per fer un tràmit concret i no utilitzen aquesta informació o aquestes dades per a res més.

Com a conclusió inicial, podem dir que les entitats **no gestionen la informació dels socis**. Però per altra banda ho troben necessari.

Les activitats que es fan per captar socis són, principalment activitats de caire lúdic (tallers en llocs públics, participació en fires i altres elements del municipi/barri encarats a donar-se a conèixer), també realitzen periòdicament programes de “publicitat en paper”, és a dir, imprimeixen i distribueixen cartells, pamflets, etc. Algunes de les entitats realitzen, abans de grans activitats programes de publicitat a internet, centrats en difusió de vídeos per facebook i youtube, etc. o imatges o similar.

Cap de les entitats ha pogut dir amb “exactitud” el nombre de socis per any, l’estada mitjana dels mateixos o l’evolució de les entrades-sortides.

Dues de les entitats estudiades utilitzen un pack de benvinguda. Les dues coincideixen en un document online, generat des dels òrgans de govern, amb informació sobre el funcionament intern, obligacions, necessitats, etc. però que moltes vegades queda desactualitzat, però que tot i això es valora positivament perquè trenca la primera barrera d’entrada.

Cap de les entitats té un protocol estricte, tot i que totes segueixen unes línies generals, captació de dades (de manera informal; fent signar autoritzacions d’imatge, de dades, etc.; o simplement demanant les dades via mail o similar), s’afegeix a la base de socis (en parlem més endavant) i se li fa un seguiment “no estandarditzat”, normalment per amistats o complicitats.

La meitat de les entitats tenen una fitxa d’inscripció, principalment enfocada a temes legals (imatges, LOPD, assegurances, etc.) però cap fa seguiment d’aquestes inscripcions al llarg de l’any i del temps.

Algunes entitats defensen el funcionament de l’apadrinament. No tenen un protocol clar i establert, però hi ha una persona sènior de l’entitat que acompanya i fa el seguiment del soci (no sempre és la mateixa persona), però també es remarca que aquesta persona no té una formació específica ni uns coneixements especials.

El control de pagament quotes difereix molt entre diferents entitats. Algunes tenen un control molt estricte en quant a pagaments, si no es paga el trimestre anterior no es pot participar en les activitats del trimestre següent, per exemple. I d'altres no realitzen aquest seguiment, trobant-se al tancament de l'any amb problemes de tresoreria.

En el que si que coincideixen és que el cobrament és personalitzat, el realitza una persona de l'entitat (el tresorer) i aquesta persona gestiona la llista de cobrats de manera individual, presentant resultats a la junta periòdicament.

Quan un soci plega normalment se'l borra de les plataformes de correu manualment i poc més, no se'l treu de la base de dades i fins i tot es fa difícil de dir amb exactitud quines persones són (o no) actives actualment.

Per acabar, el comentari general és que per gestionar els socis, s'utilitzen com a eines de suport:

- “Welcome Pack”, document PDF similar
- Fitxa d'inscripció en paper
- Document Excel o similar per tenir les dades organitzades.
- Excel “a part” amb la informació de pagaments
- Document extra (si existeix) amb la informació de contacte
- S'afegeix la informació de contacte als mètodes de comunicació utilitzats.
- Apartat intern de la web

Propostes de millora fetes des de les entitats enquestades:

- Tenir protocol de captació establert.
- Tenir Welcome pack fàcilment actualitzable.
- Tenir tota la informació en un mateix lloc, no haver de tocar 4 o 5 documents diferents.

- Tenir accés a la informació des de qualsevol lloc, no només des de l'equip del responsable.
- Informació d'entrada introduïda automàticament.
- Actualització simple i només una versió de les dades.
- Control real dels pagaments (no manual).
- Simplificació de la gestió de sortides.
- Disposar d'intranet de l'entitat amb informació general i que cada soci pugui actualitzar, per si mateix, la seva informació.

A1.2.2 Gestió de la documentació

En aquest aspecte és on trobem més diferències entre diferents tipus d'entitats.

Per una banda, tenim entitats que utilitzen words, excels, imatges, etc. repartits en els ordinadors dels membres de l'entitat (sobretot entre els membres de la junta), per altra banda tenim entitats que ho centralitzen en un ordinador "central" a la seu de l'entitat i d'altres que ho tenen tot al núvol (ja sigui dropbox o google drive).

Per altra banda, ens trobem amb entitats que tenen tota la documentació digitalitzada i d'altres que treballen algunes coses sobre paper, per agilitat.

Per acabar, algunes de les entitats expliquen que la documentació que generen és principalment la que els demana un ens "superior" (ajuntament, federació, diputació, etc.)

En resum, no hi ha una situació homogènia pel què fa a la gestió de la documentació, però sí que coincideixen en comentar que ho consideren un punt important i que feina que es podrien estalviar any rere any s'ha de tornar a fer perquè certs documents o es perden o no es troben amb facilitat o els té algú que ha perdut la gestió amb l'entitat.

Com a propostes demanen:

- Sistema de fàcil accés (però segur)
- Sistema accessible des de tot arreu

- Sistema amb una bona UX
- Sistema que no requereixi d'instal·lacions
- Fàcil de mantenir any rere any
- Estructura clara i marcada
- Sistema amb permisos per usuaris (a poder ser lligat amb el correu electrònic)
- Sistema que permeti compartir documents amb facilitat
- Sistema amb control de “versions” o almenys amb còpies de seguretat

A1.2.3 Gestió de les comunicacions

Totes les entitats coincideixen en què la comunicació és una de les seves bases de creixement, i alhora un dels principals reptes pel què fa a la gestió. En les enquestes realitzades s'ha arribat a la conclusió, diverses vegades, que una de les necessitats principals és la d'obtenir mètodes de comunicació eficients, verificables, senzills d'utilitzar i distribuïts.

Una de les necessitats detectades és la del traspàs de contactes, ja que acostumen a ser fets de “tu a tu” i moltes vegades es perd un proveïdor, col·laborador, mitjà de comunicació, etc. perquè la persona que feia d'enllaç deixa d'estar vinculada amb l'entitat.

Mails

Pel què fa a la comunicació interna, de l'entitat cap als socis, ens trobem dos grans grups, els que gestionen aquestes comunicacions de forma semi professional, amb un domini @entitat.XX, el seu panell de gestió, enviant mails a través d'aquest i les entitats que ho gestionen de forma semi personal, amb un compte d'un servei gratuït (com gmail o hotmail) enviant mails com a entitat@gmail o juntaentitat@gmail.com etc. o utilitzant els mails personals.

Tots dos grups han parlat de necessitats, diferents, però importants:

Per una banda els grups que ho gestionen de forma semi professional comenten que l'adaptació al sistema de correu sol ser complicada perquè no és àgil. I per altra banda, la gestió dels usuaris, configuracions, permisos, comptes, etc. l'ha de fer un "professional" perquè requereix de coneixements específics.

Per altra banda, les entitats semipersonals, comenten que la imatge que es dona és de poca professionalitat i que això a vegades els perjudica (a l'hora de buscar col·laboradors importants, per exemple). Per altra banda, la gestió del núvol de comptes sol ser complicada, perquè es creen i no es mantenen, es perden passwords, no hi ha qui controli els mails rebuts a totes, etc. (per exemple es té entitat@hotmail.com juntaentitat@hotmail.com i així fins a tenir-ne 5,7,9,10...).

Propostes de millora:

- Sistema de mail fàcil de gestionar (en contraposició a sistemes antics com Horde o Roundcube)
- Sistema estable i sense interrupcions.
- Webmail funcional i similar als més utilitzats (hotmail / gmail)
- Gran capacitat d'emmagatzematge (parlen de desenes de gigues)
- Múltiples comptes de correu però amb un domini igual.
- Gestió dels comptes (creació, modificació, etc) senzill
- Autogestió dels comptes (que no sigui necessari trucar a ningú per fer modificacions, creacions, etc.)

Missatgeria instantània

Un dels altres canals destacats de comunicació, és el de la missatgeria instantània.

Les entitats mantenen grups de whatsapp (tot i que també s'ha parlat de Telegram, però només residualment) per comunicar-se amb fluïdesa amb els socis, entre la junta, amb grups concrets de socis (joves, pares, etc.) i alhora l'utilitzat com a eina de control "ràpid", per parlar amb proveïdors, mitjans de comunicació, etc.

En aquest cas les entitats estan satisfetes amb el funcionament, només consideren que buscar converses on s'han acordat temes o s'ha traspassat informació important és una odissea.

Telefonia

La telefonia, sorprenentment cada cop està en més desús, les entitats confirmen que s'està abandonant la comunicació telefònica cap a mails o whatsapps. En aquest àmbit no hi ha ni peticions ni “propostes de millora”.

Web

La principal demanda dels usuaris és que la web sigui fàcil d'actualitzar i bonica alhora. Algunes de les entitats consultades expliquen els problemes que han tingut al tenir un responsable intern “desenvolupador” que a la llarga ha deixat de mantenir la web i per tant tota la feina feta en la mateixa s'ha perdut. Per altra banda, com a comentari generalitzat es tendeix a projectes web senzills, fàcils de mantenir i que són més un gestor de notícies (estil wordpress que altre cosa), les intranets tendeixen a desaparèixer i són quelcom residual.

Com a propostes de millora:

- Webs amb look & feel modern
- Webs fàcils de mantenir

Xarxes Socials

En aquest àmbit és on les entitats tenen més contacte amb “el gran públic”, gairebé totes tenen algun tipus de perfil ja sigui a facebook, a instagram o a twitter.

Estan d'acord en què les Xarxes Socials (sobretot Facebook) són una gran eina per publicitar activitats, donar-se a conèixer i fer “spam” en general. Per altra banda, utilitzen aquestes xarxes com a “magatzem” fotogràfic però solen tenir problemes per recuperar i trobar fotos antigues.

Com a propostes de millora

- Unió de totes les xarxes socials
- Agilitat alhora de compartir, descarregar, etc. imatges

A1.2.4 Gestió dels contactes

Tot i que s'ha volgut separar la comunicació en els diferents canals hi ha un aspecte recurrent en la majoria d'ells, la gestió dels contactes.

Els contactes (totes aquelles persones, organitzacions, empreses, mitjans de comunicació, ens públics, etc.) amb els que l'entitat interactua estan dividits entre els comptes de mail, excel·ls desactualitzats, telèfons mòbils de presidents, antics presidents, RRPP, fitxes d'inscripció, etc.

Per tant, una de les preocupacions en l'àmbit de la comunicació és la correcta gestió dels contactes, no només de correu o de telèfon, sinó, fins i tot quines són les persones de referència en una empresa X o en un proveïdor, etc.

Propostes de millora en aquest àmbit:

- Informació centralitzada
- Informació de fàcil accés però protegida
- Informació fàcilment actualitzable
- Capacitat de gestionar els contactes des del mòbil
- Capacitat de crear llistes per enviament "massiu" d'informació
- Evitar la duplicitat

A1.2.5 Gestió de les activitats

En aquest punt ens trobem poca, sinó gens, estandardització, dins d'algunes de les entitats, funcionant dia a dia, sense fer una planificació a principis d'any, i desgranant mes a mes la feina a fer, trobant-se amb sorpreses (tot i que previstes) just abans d'algunes activitats.

Per altra banda ens trobem amb alguna entitat que està obligada a presentar les activitats de tot l'any a principis de temporada, havent d'omplir resums d'activitat planificant què necessitaran, objectius de l'activitat, etc.

Coincideixen a comentar que la gestió d'aquestes activitats genera dificultats lligades a la gestió de la documentació perquè és difícil trobar què s'ha fet en anys anteriors, com s'ha fet, quantitats, resultats, etc.

El treball en comissions, en les entitats que tenen les activitats pautades a principis d'any, sol ser el funcionament habitual, però quan l'entitat creix a vegades es produeix el problema de l'aïllament (els famosos “departaments d'informació segmentats”) i els falta comunicació entre comissions. Altres entitats ni es plantegen fer comissions perquè no sabrien què ni com delegar tasques concretes, la feina és “personal” (persones concretes encarregades de tasques concretes).

Propostes de millora:

- Creació d'un planning
- Estandardització de les feines
- Divisió en “blocs” petits

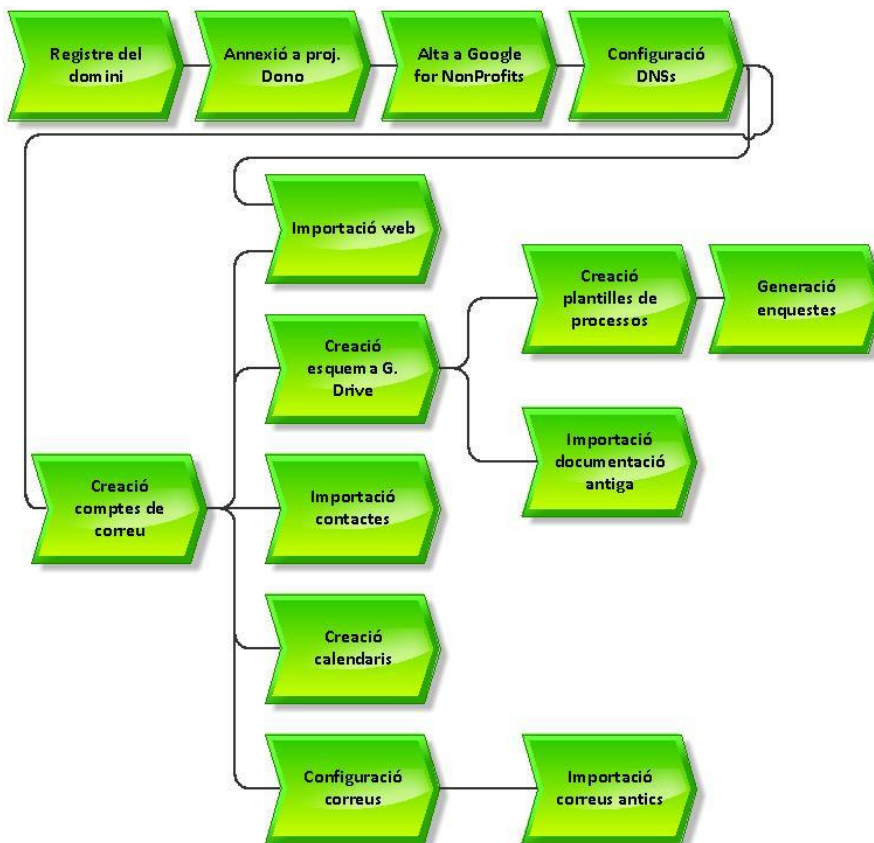
ANNEX 2. PROCÉS DE MIGRACIÓ

En aquest document es resumeix el procés d'implantació d'un conjunt d'eines tecnològiques de suport a la gestió en una entitat sense ànim de lucre. Aquest document pretén ser un manual d'implantació enfocat a aquest tipus d'entitats i dut a terme per persones amb un coneixement de nivell mig sobre tecnologia (principalment xarxes, grups de treball, dominis, etc.),

En la fig. 18 es veu el procés de migració des del punt de vista tecnològic, que en aquest cas és qui marca la prioritat de les tasques perquè hi ha requisits tecnològics que s'han de complir alhora de realitzar la migració.

Seria un error utilitzar-lo com a recepta de migració, és més una declaració procedimental enfocada a servir de guia a qui no tingui el coneixement necessari per començar de 0.

Fig. 17 Procés de migració des del punt de vista tècnic



A2.1 Visió general

En resum, la implantació comença per la importació del domini i l'inici de la gestió a través de projecte Dono, per poder accedir als beneficis de google for non profits i a partir d'aquí importar cada un dels serveis per tal d'unificar-ne la seva gestió i extreure'n el màxim profit.

A2.2 Registre del domini

El procés de migració a una plataforma electrònica unificada comença amb el registre d'un domini a internet. En el cas de les entitats sense ànim de lucre, a Catalunya, contenen amb el suport de la fundació.cat, que per 8 € anuals ofereixen aquest servei. Si ja el tenen registrat aquest pas no cal fer-lo.

Definition of Done

- Domini a internet amb el nom escollit per la entitat registrat a nom de l'entitat.
- Capacitat de gestió dels registres de tipus MX, CNAME i A.

Duració

- Procés: 30 minuts.
- Posada en funcionament: 24 hores

A2.3 Annexió a proyecto Dono

Aquest projecte (<http://dono.discapnet.es>), s'encarrega de canalitzar les donacions de grans empreses tecnològiques (com Google o Microsoft) cap a entitats sense ànim de lucre com amb les que es col·labora.

El procediment és purament administratiu, no calen coneixements tècnics, però el procediment administratiu és una mica lent..

L'entitat ha de proporcionar: NIF, fotocopia estatuts i document certificant exempció d'IVA. Si desitja rebre donacions extraordinàries com targetes SIM amb saldo mensual o

equips de xarxa (no és el cas), cal presentar documents certificats la declaració d'ús públic de l'entitat.

Un cop presentada aquesta documentació es rep la certificació de l'entitat i mitjançant la seva plataforma es pot demanar un conjunt d'aplicacions a baix cost (fins i tot cost 0) que poden ajudar a l'entitat en la implantació d'altres solucions.

Però en aquesta fase d'implantació, el punt clau de Proyecto Dono és perquè Google reconeix aquesta entitat com a certificadora d'entitats sense ànim de lucre d'Espanya, per tant mitjançant la identificació i la vinculació amb Proy. Dono, Google reconeixerà l'entitat com el que és, una entitat sense ànim de lucre.

Definition of Done

- Tenir compte a proy. dono gestionat per l'entitat.
- Disposar del número de registre amb Dono vinculat al NIF de l'entitat.

Duració

- Procés: 1 hora.
- Posada en funcionament: 10 dies laborables

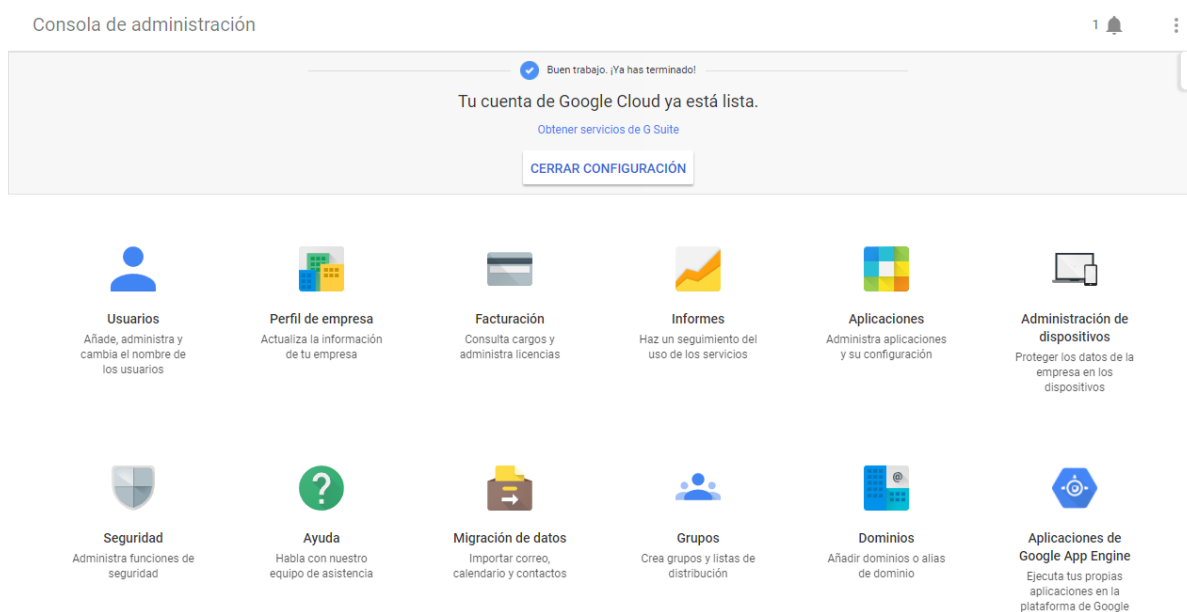
A2.4 Alta a Google for NonProfits

Les tasques administratives segueixen per poder registrar-se com a “non profit” en l’ecosistema Google. En aquesta etapa l’entitat es registrarà, definitivament, amb google, aconseguint que la multinacional “sigui partner”, podent gaudir de múltiples beneficis, tant a google cloud, com analytics, però sobretot en el conjunt d’aplicacions abans comentades.

Un cop entrades les dades en el sistema de google, (NIF, mail de contacte, domini, registre amb dono, nom, etc.) ens apareixerà, definitivament la pàgina de gestió del domini.

En aquesta pàgina, com es veu a la fig. 19, gestionarem el 100% de les nostres activitats amb google.

Fig. 18 Captura de pantalla de la creació del compte a google cloud



Definition of Done

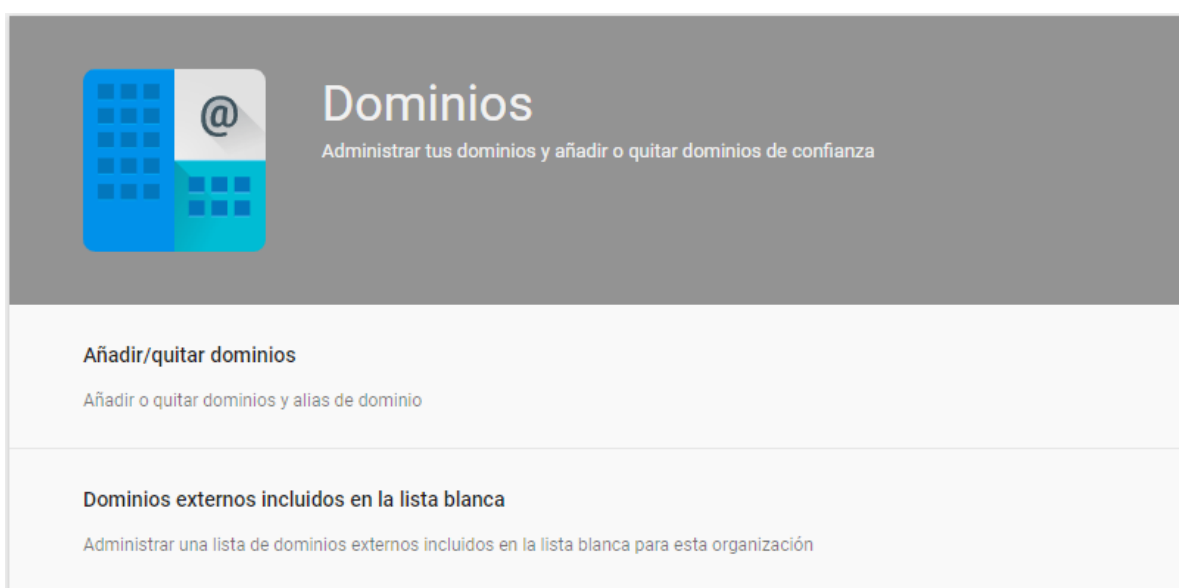
- Usuari de google amb accés al panell d’administració i accés a l’administració dels serveis generals. Certificat com a Non Profit.

Duració

- Procediment: 45 minuts
- Posada en funcionament: 45 minuts

A2.5 Configuració Dominis

Fig. 19 Captura de pantalla del panell de gestió del domini



El primer pas per poder utilitzar correctament l'ecosistema google és importar la gestió del domini al panell d'administració mitjançant l'ús de registres DNS. La configuració dels registres DNS la realitzarem en el gestor del DNS, en el primer pas s'ha proposat fundació.cat pels descomptes que ofereix a les entitats catalanes, però el procediment és similar amb tots els proveïdors:

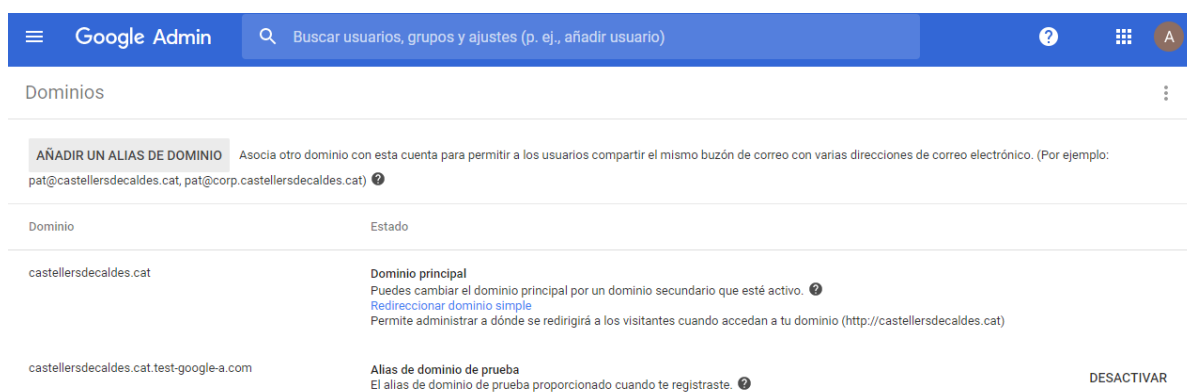
A la pantalla d'imortació de dominis, com es veu en la fig. 20 s'indica a google el nom del domini que es vol importar (s'ha fet en el procediment de donada d'alta).

Google ofereix diferents mètodes per verificar-ho, el més senzill és utilitzant un registre DNS. Google proporciona un identificador únic (i secret) que s'ha d'activar.

S'afegeix un registre específic (des del panell de gestió de fundació.cat) i es deixa un temps prudencial perquè es “propagui” aquesta informació.

En cas de voler importar més d'un domini per gestionar-lo conjuntament s'haurà d'afegir, com es veu a la fig. 21 com a domini secundari.

Fig. 20 Captura de pantalla del panell d'administració del domini



S'accedeix a Google, es confirma que s'ha realitzat el canvi, si és correcte Google donarà la configuració que s'ha d'incloure en el registrador DNS (redirigint tots els mails, la web, la gestió dels subdominis, etc. a google).

Definition of Done

- Registres DNS configurats perquè google gestioni totes les peticions.
- Confirmació, en el panell, de la correcta importació del domini.

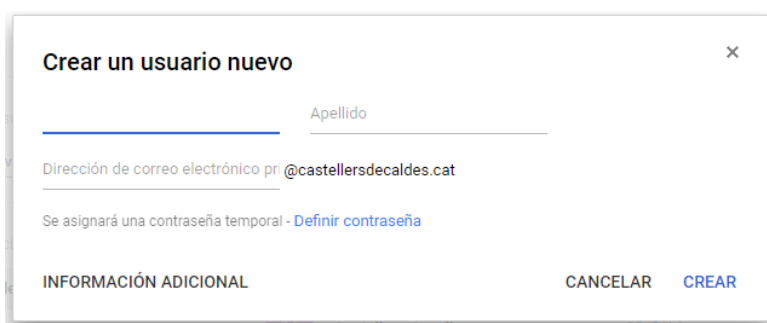
Duració

- Procediment: 2 hores
- Posada en funcionament: 2 dies

A2.6 Creació comptes de correu

Com ja s'ha explicat la gestió dels correus és la base de la configuració de tot l'entramat d'aplicacions de google, per tant el pas inicial en la creació de contingut útil per l'entitat és, primer de tot, la creació d'usuaris de correu (adreces on es podrà enviar i on es podrà rebre correu).

Fig. 21 Captura de pantalla del panell de creació d'usuaris



Crear un usuario nuevo

Apellido

Dirección de correo electrónico pri@castellersdecaldes.cat

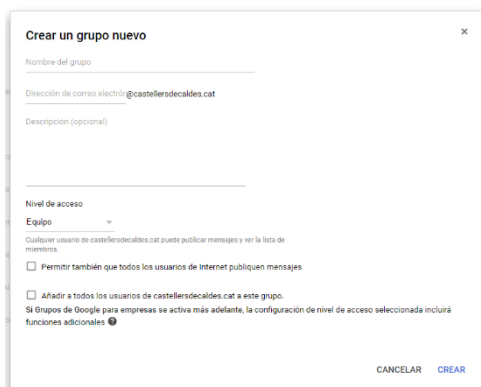
Se asignará una contraseña temporal - [Definir contraseña](#)

INFORMACIÓN ADICIONAL

CANCELAR CREAR

Per crear-los, s'ha d'accedir a l'apartat d'usuaris i grups del panell d'administració i crear-los des d'aquí. Per crear-los tant sols cal definir-los amb un nom, una adreça i una contrasenya com es veu en la fig. 22.

Fig. 22 Captura de pantalla del panell de creació de grups



Crear un grupo nuevo

Nombre del grupo

Dirección de correo electrón@castellersdecaldes.cat

Descripción (opcional)

Nivel de acceso

Equipo

Qualquier usuario de castellersdecaldes.cat puede publicar mensajes y ver la lista de miembros.

Permitir también que todos los usuarios de Internet publiquen mensajes

Añadir a todos los usuarios de castellersdecaldes.cat a este grupo.

Si Grupos de Google para empresas se activa más adelante, la configuración de nivel de acceso seleccionada incluirá funciones adicionales

CANCELAR CREAR

Independentment de la gestió dels usuaris, s'han de crear **grups** “de correu”, és a dir, adreces que al rebre un mail la distribueixen automàticament entre els membres del grup. Per fer-ho, el procediment és el mateix que per crear usuaris, però des de l'apartat de grups del panell d'administració, com es pot veure en la fig. 23.

Definition of Done

- Comptes de correu accessibles des de gmail.com amb el @domini registrat a fundacio.cat.
- Comprovat l'enviament i recepció de correus tant per mails interns com per externs. Procediment per grups i per adreces simples.
- Configuració del reenviament de mails del grup a les adreces escollides.

Duració

- Procediment: 30 minuts per compte
- Posada en funcionament: 30 minuts per compte.

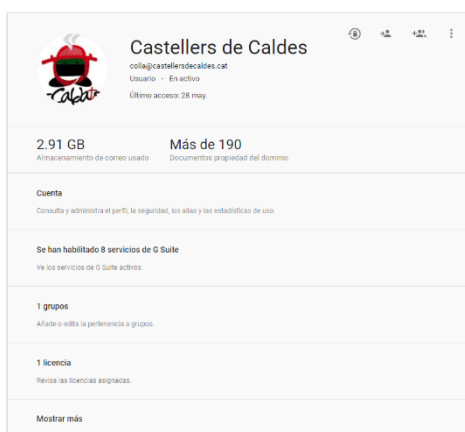
A2.7 Configuració correus

Tenir els correus creats permet configurar cada compte de la manera més adient.

Des de la pròpia pàgina d'administració permet decidir a quins serveis té accés el compte, la pertinença a grups o fins i tot el logo assignat, com es veu en la fig. 24.

Però la major part de la feina, en aquest cas, es realitza des del propi compte de correu, com si un compte de gmail personal es tractés.

Fig. 23 Captura de pantalla del resum de l'usuari



En aquesta etapa no s'ha s'ha aprofundit en la configuració dels comptes, només s'ha comprovat la pertinença a grups, l'ús de llicències i els serveis disponibles, perquè com ja s'ha comentat es pot gestionar des del propi correu.

Definition of Done

- En els correus principals: Alies, redireccions i limitacions d'espai (si cal) creades.
- En els correus principals: Configuració dels correus en els dispositius dels usuaris.
- Grups de correus creats.
- En els grups: Inserció de tots els mails de totes les persones que han de rebre missatges finalitzada.

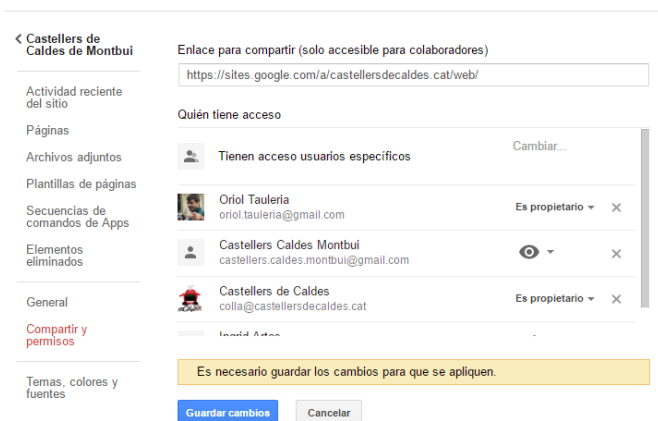
Duració

- Procediment: 10 hores
- Posada en funcionament: 3 dies

A2.8 Importació web

L'entitat en la qual s'ha realitzat la migració ja disposava d'una web realitzada amb google sites. En aquest cas el procediment ha sigut simplement canviar el propietari del lloc web des del panell d'administració de la mateixa, com es veu en la fig. 25.

Fig. 24 Captura de pantalla del panell d'administració de la web



Aquest procediment tant senzill, hagués sigut una de les principals inversions, en temps, si la web no hagués existit o si s'hagués hagut de migrar des d'alguna altra plataforma.

És per això, que es recomana a altres entitats que no disposin d'una web en aquesta plataforma, valorar si és imprescindible aquesta migració, ponderant beneficis i cost en temps. Per altra banda, google ofereix també, la possibilitat de crear un blog, on s'hi poden afegir imatges, textos i altre contingut multimèdia, que pot servir com a "inici" de la migració.

Definition of Done

- Web importada a un dels comptes de google sites.
- Accés com administració a la pàgina web des del compte escollit.
- Impossibilitat d'accés com administrador a la pàgina web des del compte antic.
- Creació de la redirecció DNS

Duració

- Procediment: 2'5 hores
- Posada en funcionament: 1 dia

A2.9 Importació contactes

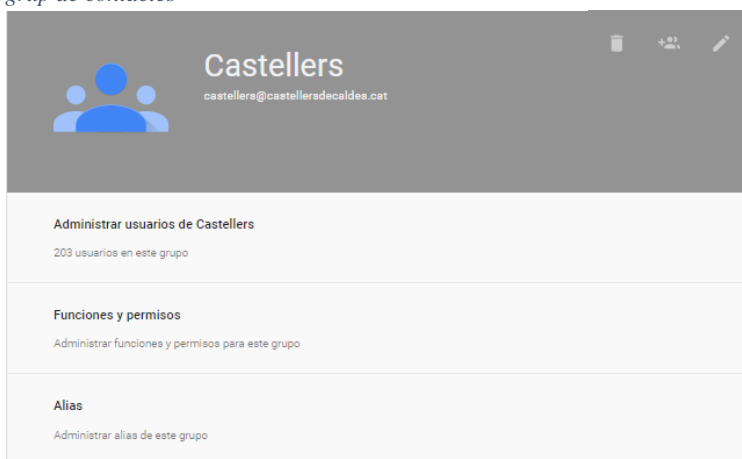
Amb els correus ja creats s'ha continuat important els contactes i agrupant-los segons

l'enviament habitual. Des dels propis comptes de correu configurant la delegació de bústies, s'han compartit els contactes entre els diferents comptes de l'entitat.

Per altra banda, s'han creat grups d'enviament des del panell d'administració, per simplificar la gestió dels mateixos, així doncs, a l'enviar un mail a castellers@castellersdecaldes.cat s'envia a tots els membres de l'entitat, preservant la privacitat dels socis al evitar la visibilitat dels mails "individuals" de cada persona.

Com es veu en la fig. 26, no s'ha arribat al límit d'usuaris als que s'enviarà el correu, tot i que ja s'hi ha afegit més de 200 adreces.

Fig. 25 Captura de pantalla del panell administratiu d'un grup de contactes



Definition of Done

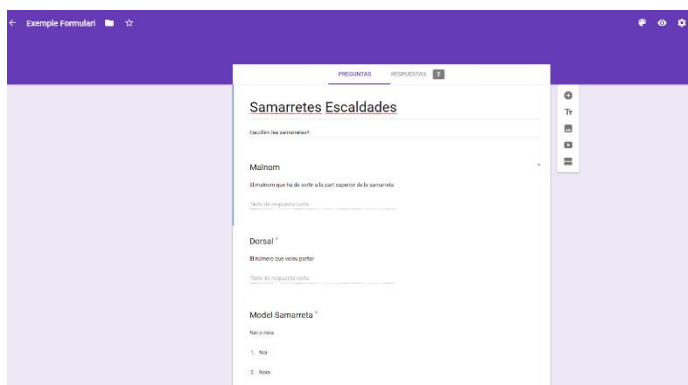
- Els comptes de correu seleccionats disposen de tots els contactes previament escollits.
- Els contactes estan agrupats per grups, prèviament definits.

Duració

- Procediment: 5 h
- Posada en funcionament: 5 h

A2.10 Generació d'enquestes

Fig. 26 Captura de pantalla de la primera enquesta generada per l'entitat

The image shows a screenshot of a Google Forms survey. The title is 'Samarretes Escaldades'. The survey is in Catalan. It has three questions: 1. 'Escriu les característiques' (Write the characteristics), 2. 'Molnom' (First name), and 3. 'Dorsal' (Jersey number). The 'Molnom' question has a sub-question: 'El molnom que ha de servir a la part superior de la samarreta'. The 'Dorsal' question has a sub-question: 'El número que veigeu portar'. The 'Modell Samarreta' question has two options: '1. No' and '2. Sí'. The survey is displayed in a mobile view with a purple header and a white background.

Un dels punts de la migració, per petició explícita dels gestors de l'entitat va ser incloure dins del programari alguna manera de rebre feedback per part dels socis de l'entitat de manera ràpida i senzilla. Per complir aquest requeriment s'ha afegit i sobretot, s'ha format, als usuaris amb l'ús de *Google Forms*. Un cop atorgats els permisos a les carpetes compartides, s'ha optat per crear un seguit de plantilles (de valoració d'activitat, de consulta de qüestions generals, sobre àpats, etc.). Des d'un dels comptes, s'ha creat i compartit la carpeta enquestes, s'han omplert amb les preguntes bàsiques, s'ha mostrat com accedir als resultats i s'ha enviat la primera cap a l'entitat. En la fig. 27 es veu la primera enquesta generada des del domini que ja s'ha fet arribar als usuaris.

Definition of Done

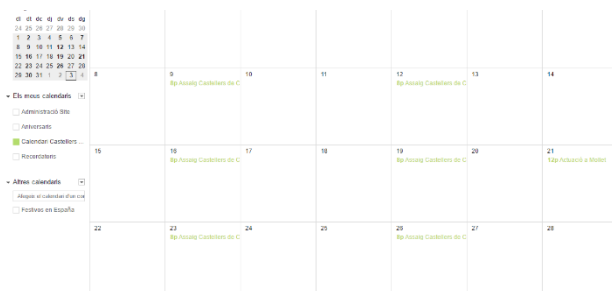
- Link a enquesta pública i a enquesta privada al correu.
- Carpeta amb enquestes ja generades. I els seus resultats.

Duració

- Procediment: 1 hora
- Posada en funcionament: 1 hora

A2.11 Creació de calendaris

Fig. 27 Captura de pantalla del calendari de l'entitat, amb esdeveniments ja inclosos.



Un dels objectius principals a assolir amb la implantació va ser trobar la manera de mantenir els socis i interessats informats, al moment, de canvis de programació, de noves activitats, etc. Per tal d'acomplir-ho es

va optar per compartir calendaris d'actuacions, activitats i assajos des de la web i proveint un link per tot aquell que s'ho volgués descarregar.

La creació de calendaris compartits entre comptes de @castellersdecaldes.cat, ha sigut trivial (accedint a l'aplicació calendar i seguint els passos que la pròpia aplicació va explicant), i la compartició via la web o via link, s'ha fet seguint el mateix procediment, com es pot veure en la fig. 28.

Definition of Done

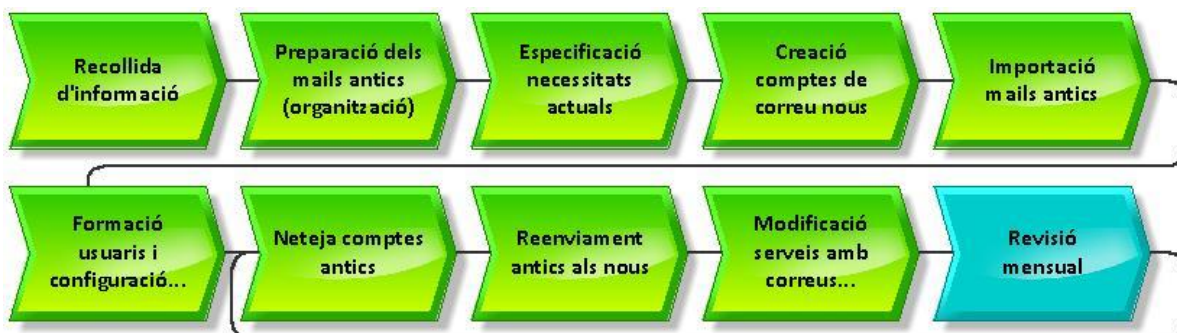
- Activitats programades escrites en un calendari.
- Link a la web amb el calendari d'activitats.
- Accés, com editor, als usuaris seleccionats.

Duració

- Procediment: 4 hores
- Posada en funcionament: 4 hores

A2.12 Importació correus antics

Fig. 28 Definició del procés d'importació dels correus antics



La importació dels correus antics és un procés, a nivell tecnològic, que necessita molta sincronització entre els diferents elements involucrats. El moment de tallar l'entrada/sortida de mails des del proveïdor antic (o la redirecció dels mateixos cap als nous) fa que no es pugui realitzar aquesta migració de manera esglaonada, sinó que s'ha de traslladar tots els usuaris de manera simultània.

Tot i això el procediment pot descriure's de forma clara com es veu en la fig. 29 en un seguit de passos simples, que a més a més es poden repartir entre diferents persones (qui fa la recollida d'informació: Mails actuals, com importar-los, etc. pot ser diferent a qui fa la importació).

Definition of Done

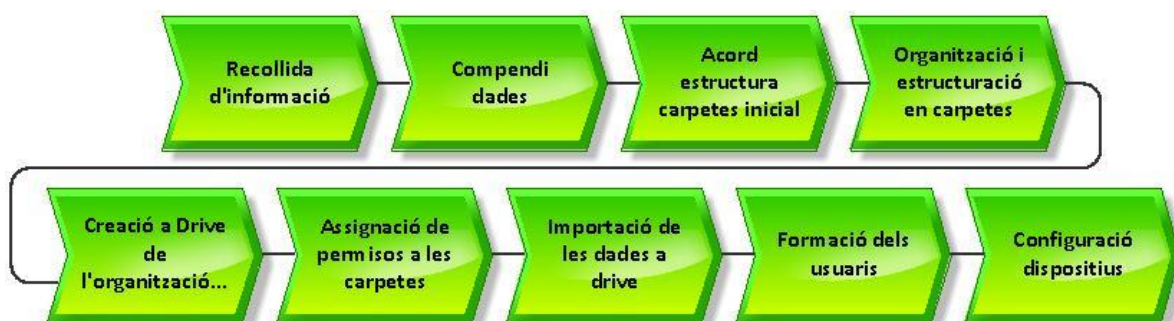
- Usuaris tenen configurats en els seus dispositius els nous correus i no configurats els antics.
- Antigues adreces de correu ja no tenen mails.
- A l'enviar un mail a les adreces antigues es reenvia a les noves i la persona que l'ha enviat rep un missatge informant del nou compte de correu.
- Les noves adreces de correu tenen tots els mails antics.

Duració

- Procediment: 20 hores
- Posada en funcionament: 1 setmana

A2.13 Creació esquema de dades a G. Drive

Fig. 29 Definició del procés de creació de dades a G. Drive



La creació de l'esquema de dades parteix de la singularitat de què actualment les dades estan duplicades, triplicades, no indexades o en paper. Per tant el pas més crític que haurà de realitzar la junta de l'entitat és el compendi de tota aquesta informació i unificar-la en un únic lloc. Un cop fet això, s'ha d'estudiar i organitzar aquesta informació per decidir la millor manera de guardar-la, estructuradament i a partir d'aquí crear l'esquema de documents i carpetes tal i com es veu en la fig. 30.

Definition of Done

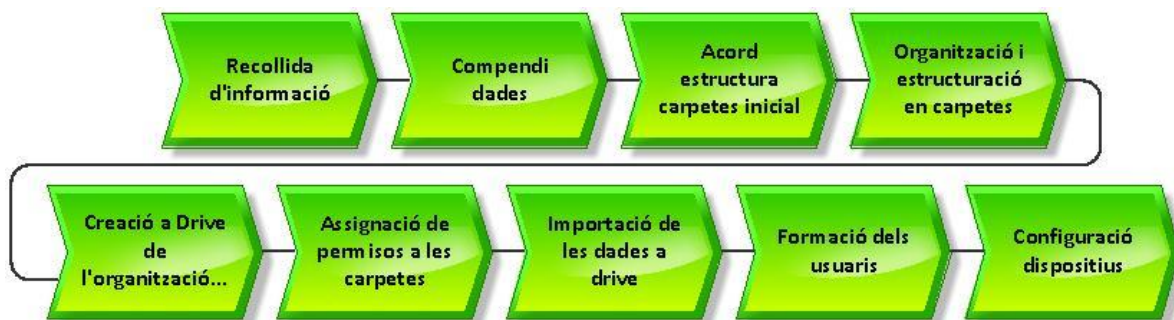
- Creació d'esquema documental a Google Drive.
- Accessos a les carpetes acordades pels diferents usuaris.
- Creació plantilla, només modificable per l'administrador.

Duració

- Procediment: 10 hores
- Posada en funcionament: 10 hores

A2.14 Importació documentació antiga

Fig. 30 Definició del procés d'importació de dades a G. Drive



Un dels moments crítics en tota migració és el pas en abandonar el sistema antic, importar tota la informació i adaptar-la al nou sistema. És per aquest motiu que aquest procediment s'ha segmentat en parts més petites i s'ha integrat en el panell Kanban com un pas més, no només en la documentació.

Tot i això, la importació de la documentació, per la seva complexitat i pel nombre d'usuaris que involucra mereix definir-se com una tasca més, tal i com es veu en els passos descrits en la fig. 31.

Definition of Done

- Tota la documentació es troba al Google drive amb els permisos corresponent.
- Els llocs amb antiga documentació ja no tenen dades, i s'han eliminat els comptes.
- Els diferents usuaris tenen accés, només a les parts corresponents.

Duració

- Procediment: 30 hores
- Posada en funcionament: 30 hores

A2.15 Finalització de la migració

La migració en aquest manual descrita s'ha fet seguint una metodologia àgil en la que no s'ha definit un abast total del projecte, sinó que s'han realitzat tantes tasques com s'han pogut amb el temps i recursos disponibles. És per aquest motiu que aquesta guia acaba en aquest punt.

Tot i això encara queda molta feina per fer, hi ha moltes més funcionalitats i procediments que poden millorar-se amb l'ajuda (i sense) d'eines tecnològiques.

És per aquest motiu que a l'inici d'aquest document es parlava d'utilitzar-lo com a guia, no com a manual de referència. En alguns casos amb la implantació de la meitat de les aplicacions l'entitat migrada en tindrà prou i per altra banda en alguns casos l'entitat migrada no en tindrà prou sinó que requerirà de passos no descrits encara.

També cal fer èmfasi en que els temps exposats han de servir de guia, s'han de prendre com a referència ja que cada entitat té una idiosincràsia diferent i la dedicació, les dificultats i l'ajuda pot ser diametralment oposada entre una i altre.

Com a conclusió, només recomanar planificar aquest procés com una millora continuada, no com un seguit d'objectius a obtenir en una data fixada, ja que pot generar frustració.

ANNEX 3. KPIS GRÀFICAMENT

En les següents pàgines s'han annexat els KPIs presentats a l'entitat de manera gràfica per simplificar-ne la comprensió. Aquest document no pot presentar-se sense una explicació més detallada del significat de cada un dels indicadors ja que poden induir a error. S'han afegit com a idea en cas de necessitar una motivació objectiva i alhora concreta per iniciar la transformació.

Originàriament es va presentar en un conjunt de diapositives acompanyades d'una explicació d'aproximadament 15 minuts, per continuar amb una discussió que es va allargar més de dues hores per tal de resoldre dubtes, explicar com s'obtidria la millora o com s'havien fet les estimacions.

Costos dels sistemes d'informació

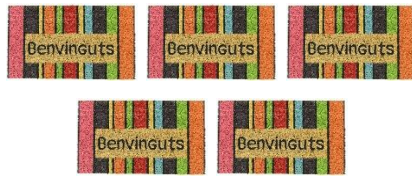


Previ: 50 € ~ 100 €



Post: 8 €

Quantitat de socis nous/any



Previ: 25



Post: 40

Persones coneixedors de la infraestructura



Previ: 1 persona



Post: 4 o més membres de la junta

Temps mitjà de resposta als mails

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				5	6	7

Previ: 4 dies

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	2	3	4	5	6	7

Post: 1 dia

Mails sense contestar / any

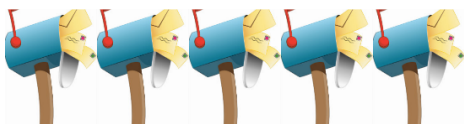
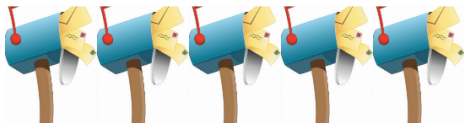


Previ: +24



Post: Màxim 1

Mails contestats dues o més vegades (per error) /any



Previ: +10

Post: 0

Correus de l'entitat configurats en els mòbils dels membres de la junta



Previ: 6



Post: 1

Temps invertit en fer una actualització a la web



Previ: 60 minuts



Post: 20 minuts

Visites anuals a la web



Previ: 300



Post: 800

Peticions mensuals d'informació sobre contactes (internament)



Previ: 15



Post: 1

Nombre de destinataris de la llista de mails



Previ: ~100



Post: ~300

Mails erronis/enviament



Previ: 15



Post: -5

Nombre d'enquestes realitzades a l'any



Previ: 0



Post: 10

Nombre de responsables de cada activitat



Previ: 0



Post: de 2 a 4

Feines imprevistes per activitat realitzat



Previ: ~4

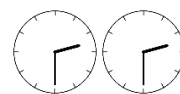
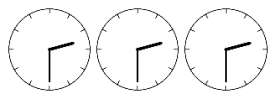


Post: 1

Temps dedicat a planificar una activitat



Previ: 2 hores



Post: 40 minuts

Documents buscats i no trobats



Previ: +12



Post: Màx 1

Temps mitjà dedicat en la cerca de documents (en minuts)

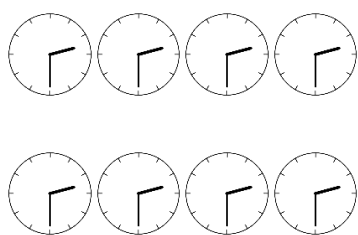


Previ: 15

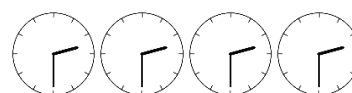


Post: 5

Temps dedicat a la gestió de l'estructura de l'entitat/mes



Previ: 8 hores



Post: 2 h.

Duració mitjana de les reunions de junta



Previ: 3 hores



Post: 1'5 h.

Peticions d'informació a persones que ja no formen part de l'entitat / any



Previ: ~9 vegades



Post: -1