

Bases per a la definició d'un pla estratègic per a la transformació digital de l'Economia Social i Solidària

Cap a una digitalització transversalment feminista de l'ESS

Versió: 18/7/2023

Càtedra _ Oberta



Aquest informe ha estat possible gràcies a les actuacions que es desenvolupen en el marc de “la Càtedra Barcelona UOC en Economia Digital: Per una economia col·laborativa centrada en el benestar de les persones i el dret a la ciutat”, impulsada per la Universitat Oberta de Catalunya, l’Ajuntament de Barcelona i Barcelona Activa. Més concretament, les dades recollides en aquest document formen part del pla de treball 2021-2022 del programa MatchImpulsa per a la plataformització digital transversalment feminista de l’Economia Social Solidària i col·laborativa de Barcelona.

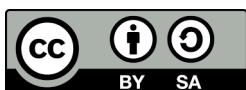
Direcció de la recerca: Mayo Fuster Morell

Edició: Núria Vega, Ricard Espelt i Enric Senabre Hidalgo

Contribucions de l’equip de la Càtedra Oberta: Mayo Fuster Morell, Ricard Espelt, Núria Vega, Enric Senabre Hidalgo i Carlos Guadián

Web de referència: www.matchimpulsa.barcelona

Correu de contacte: info@dimmons.net



Aquest informe té una de llicència *Reconeixement-Compartir-Igual 4.0 Internacional* (CC BY-SA 4.0) que permet **compartir**: copiar i redistribuir el material en qualsevol mitjà i format i **adaptar**: remesclar, transformar i crear a partir del material per a qualsevol finalitat, fins i tot amb fins comercials.

ÍNDEX

RESUM EXECUTIU	4
1. Introducció	18
1.1 Glossari de la transformació digital d'una organització de l'ESS	18
1.2 Impacte de la transformació digital de l'economia social a escala europea	21
1.3 Dades de context per a un prediagnòstic de la transformació digital de l'economia social i solidària a Catalunya	22
2. Metodologia	30
3. Diagnosi	35
3.1 Sostenibilitat econòmica i finançament	36
3.2 Professionalització i competències digitals	47
3.3 Perspectiva de gènere i digitalització	53
3.4 Procomuns digitals	57
3.5 Autopercepció sobre l'estat de digitalització de les organitzacions ESS	59
4. Conclusions	61
4.1 Sostenibilitat econòmica i finançament	61
4.2 Professionalització i competències digitals	64
4.3 Perspectiva de gènere i digitalització	65
4.4 Procomuns digitals	66
4.5 Autopercepció sobre l'estat de digitalització de les organitzacions ESS	66
5. Pla d'actuacions de sector per a la digitalització de l'Economia Social i Solidària 2030	68
5.1 Reflexió vers un pla d'actuacions de sector per a la digitalització de l'ESS	68
5.2 Proposta de pla d'actuacions	84
6. Referències	87
7. Annexes	90
Annex I: Organitzacions participants en el programa MatchImpulsa (2021)	90
Annex II: Organitzacions participants en el digitESSt (2023)	91
Annex III: Perfil de les persones expertes participants en la DAFO	93
Annex IV: Llistat d'organitzacions participants en la jornada de cocreació. 23 juny 2023.	94
Annex V: Llistat de figures	94

RESUM EXECUTIU

Aquest document té un doble objectiu. Per una banda, realitzar una aproximació a l'estat de la transició digital de l'Economia Social i Solidària (ESS) a la ciutat de Barcelona, des d'una perspectiva transversalment feminista, a partir d'una anàlisi de setanta-nou organitzacions representatives de l'Economia Social i Solidària (ESS). Per l'altra, definir potencials actuacions estratègiques a desplegar per a l'impuls i la consolidació de l'ESS, incorporant la visió vers la transformació digital de quinze persones expertes vinculades a àmbits estratègics de l'economia social, l'ESS, la digitalització i el feminisme, a la ciutat de Barcelona.

En un primer apartat, es presenta un glossari que té l'objectiu de contextualitzar a què ens referim per una transició digital transversalment feminista de l'Economia Social i Solidària (ESS), distingint entre digitalització i plataformització. Posteriorment, s'aborda el potencial impacte de la transformació digital en l'àmbit de l'economia social a escala europea i, per concloure aquesta introducció, presentem dades de context que ens permeten configurar —a partir de l'anàlisi d'estudis previs realitzats— un prediagnòstic de l'estat de la transformació digital de l'ESS a Catalunya. Després d'explicar la metodologia emprada, es presenta la diagnosi a partir de les dades analitzades i, seguidament, les conclusions de l'estudi. La segona part d'aquest document de treball introdueix un pla d'actuacions per a la transició digital de l'ESS a la ciutat de Barcelona a partir de les conclusions estretes de la diagnosi i la contribució de les expertes participants, aportacions que s'han contrastat en el marc de l'estratègia de ciutat ESS 2030 que promou el Comissionat d'Economia Social, Desenvolupament Local i Política Alimentària de l'Ajuntament de Barcelona.

Introducció

Avui en dia la transformació digital s'ha configurat com un aspecte important per a canviar patrons socioeconòmics de creixement i assolir un desenvolupament estable, sostenible i inclusiu a mitjà i llarg termini centrat en les persones i les comunitats locals (CES, 2021; Comissió Europea, 2021). La digitalització d'una organització de l'ESS implica canvis en els seus mitjans de gestió i coordinació interna i externa, la gestió estratègica de la comunicació i el màrqueting digital, la incorporació de la cultura digital i el desenvolupament de productes i de serveis digitals; mentre que la seva plataformització considera la creació d'una comunitat virtual i la seva governança, un model econòmic basat en una plataforma digital, una arquitectura tecnològica avançada, l'anàlisi de les dades de l'activitat, així com la responsabilitat social de l'organització, que afavoreixi la igualtat d'oportunitats i un impacte positiu vers la societat.

La transformació digital té impactes en les empreses, la ciutadania i les polítiques públiques. Aquesta transformació es relaciona amb elements com l'economia de plataforma, l'emprenedoria social i la bretxa digital (Arendt, 2008; Huysentruyt, 2014; Ibañez et al., 2021; Katz, 2017; Nagy & Veresné, 2022; Paradkar,

2020; Universitat de Rijeka, 2019). L'estat espanyol, es destaca que la transformació digital pot canviar el patró de creixement i promoure el desenvolupament sostenible i inclusiu (CES, 2021; Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022). A la Unió Europea s'impulsa la transició digital per aconseguir un futur centrat en les persones i les comunitats locals, i es considera que l'economia social pot promoure una societat més justa i igualitària a través de la digitalització (Comissió Europea, 2021).

Estudis previs sobre la transformació digital de l'economia social i l'ESS realitzats per organitzacions com la Taula del Tercer Sector, la Xarxa d'Economia Solidària o ESADE i les mateixes dades extretes del programa MatchImpulsa, han permès fer un prediagnòstic en un moment històric clau com el que ha representat la COVID-19. La pandèmia ha tingut un fort impacte en l'activitat econòmica en el conjunt de les organitzacions de l'ESS: un 44% de les organitzacions que estan transitant cap a un model de plataforma indica una reducció d'activitat i pèrdues econòmiques durant l'any 2020 (MatchImpulsa, 2021). Al mateix temps, la digitalització s'ha accelerat a causa de la COVID-19: un 76% de les organitzacions han traslladat part de la seva activitat a Internet. De fet, una bona part de les entitats de l'ESS són conscients de la importància de la digitalització, però només el 21% ha integrat la digitalització en tots els processos (M4Social, 2022). Els recursos econòmics limitats són la principal barrera per a la digitalització: el 61% de les organitzacions hi destina menys del 2% del pressupost (ESADE-PwC, 2017). El resultat és un ús limitat d'eines digitals, manca d'habilitats digitals, manca d'un pla de comunicació i màrqueting digital, ús limitat d'eines col·laboratives i poca implementació de sistemes de ciberseguretat (M4Social, 2022). Pel que fa al finançament, la recerca prèvia apunta que només el 26% de les entitats de l'ESS han dut a terme una campanya de micromecenatge en el passat (ESADE-PwC, 2017), i les que ho han experimentat són generalment de dimensió reduïda i amb poca capacitat per generar ocupació nova (MatchImpulsa, 2021). Per tant, ja s'intueix la necessitat d'estudiar possibles vies de finançament de tipus digital.

Aquest prediagnòstic, basat en els estudis previs identificats, mostra també que la perspectiva feminista i igualitària en els processos de transformació digital està encara poc estudiada i presenta contradiccions. Malgrat que moltes entitats de l'ESS declaren tenir una missió focalitzada en col·lectius vulnerables o feministes, només 55,56% incorporen la igualtat de gènere en les seves línies estratègiques, i només un 40,75% de les entitats han desenvolupat protocols per a la prevenció de l'assetjament sexual, que s'ha estès notablement amb la digitalització (MatchImpulsa, 2021). En aquesta línia, un estudi realitzat a 448 dones tecnòlogues en Espanya deixa entreveure els reptes existents en pràctiques d'igualtat com els protocols contra l'assetjament sexual dins de l'empresa (Dos Santos & Ruiz de Alda, 2022). En contrapartida, al mateix temps que les entitats de l'ESS presenten mancances en qüestions de digitalització i de feminització, en la fase de prediagnòstic s'ha observat com la formació digital amb perspectiva feminista

proporcionada a través del programa MatchImpulsa —amb una participació del 64,71% de dones— és valorada positivament.

Metodologia

Aquest informe s'ha elaborat a partir de l'anàlisi de setanta-nou organitzacions representatives de l'ESS i l'entrevista a quinze persones que configuren una visió holística vers la digitalització de l'ESS. La diversitat de formats jurídics, la tipologia de sectors econòmics i models de finançament, el grau de proximitat amb els feminismes, els nivells i les caracteritzacions vers la digitalització, són els trets principals per la selecció de les organitzacions i persones participants, i que perfilen la representativitat de la mostra. Per analitzar l'estat general de la digitalització de l'àmbit s'ha aplicat un formulari en línia d'autodiagnòstic (digitESSt) focalitzat en l'avaluació holística de l'estat de la digitalització d'una organització de l'ESS i el seu impacte, tot implementant la perspectiva de gènere de manera transversal.

El digitESSt ha estat conceptualitzat i inspirat en altres qüestionaris d'autodiagnòstic del sector empresarial. Per a la caracterització d'organitzacions que, específicament, volen accelerar el seu model de negoci en l'àmbit digital s'han adoptat diverses metodologies: un formulari en línia, una entrevista semiestructurada, l'observació web i les notes de camp, per l'estudi de les organitzacions participants en el programa MatchImpulsa. La conceptualització de les nou pràctiques igualitàries de digitalització analitzades en aquest informe s'ha realitzat a partir de l'Equitest, qüestionari d'avaluació per a la igualtat a l'empresa de l'Ajuntament de Barcelona.

Per l'anàlisi estratègica de l'estat de digitalització de l'àmbit de l'ESS, i alhora la concreció d'un potencial pla d'accions consensuat amb el mateix àmbit, s'han dut a terme quinze entrevistes semiestructurades i aplicat l'eina d'anàlisi estratègica de debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats (DAFO). A partir de les entrevistes amb expertes, es van definir sis possibles actuacions per a un pla estratègic de digitalització de l'ESS. Una proposta que d'entrada, va ser contrastada i ampliada per organitzacions de l'àmbit en la sessió de cocreació celebrada el 23 de maig de 2023 al centre de promoció econòmica de Barcelona Activa de Ca n'Andalet. Una jornada on van participar divuit organitzacions vinculades, específicament, al grup motor de l'Estratègia ESS2030 i, en general, a l'àmbit de l'economia social i col·laborativa de la ciutat de Barcelona¹. Seguidament, les actuacions resultants de la jornada es van sotmetre a revisió i comentaris, a la plataforma Decidim², entre el 29 de maig i el 9 de juny de 2023. Posteriorment, s'ha realitzat una sessió de treball —el 14 de juny de 2023³— per la configuració estratègica

¹ Acta de la sessió <https://drive.google.com/file/d/1MQKyvalu3YAmPbjJzOZEnxVuACAv4Fix/view?usp=sharing>

² Plataforma Decidim <https://essbcn2030.decidim.barcelona/processes/essbcn2030/f/2969/>

³ Acta de la sessió <https://docs.google.com/document/d/10aM085V47CKxQqb9Aq8IAg9tinWOW-c3-Jb0a61WN2Y/edit>

de la primera de les actuacions, vinculada a l'articulació del BLOC IV, la creació d'una acceleradora digital de l'ESS.

Les persones que formen part d'aquest estudi han participat de manera voluntària i han estat informades sobre l'existència d'un protocol de recerca. D'igual forma, les diferents organitzacions participants a MatchImpulsa han acceptat el seu codi de conducta⁴.

Diagnosi

La diagnosi s'articula a través de quatre dimensions d'anàlisi: la sostenibilitat econòmica i finançament, la professionalització i les competències digitals, la perspectiva de gènere i la digitalització i la incorporació dels procomuns digitals. Finalment, s'introdueix una nova dimensió en relació amb la percepció sobre l'estat de transformació digital que tenen les mateixes organitzacions de l'ESS.

Sostenibilitat econòmica i finançament: El tipus de model de negoci, les vies de finançament i ingressos i el seguiment d'indicadors d'impacte són els quatre aspectes clau en els quals s'ha centrat el present informe per analitzar la sostenibilitat econòmica i el finançament de l'ESS. Existeix entre les expertes la percepció que les organitzacions que tenen models de negoci de serveis entre empreses (B2B) es troben en un estadi més avançat que les que tenen models orientats a les persones consumidores (B2C). Mentrestant, tretze organitzacions de trenta-tres que han respost a la pregunta *Quin tipus d'interacció afavoreix la plataforma principal que articula el vostre model de negoci?*, creuen que un model B2C afavoreix el **desplegament de plataformes digital (DigitESSt, 2023)**. No obstant això, quaranta-quatre de les seixanta organitzacions enquestades consideren que el seu model de negoci no depèn principalment d'una plataforma digital pròpia. Aquest resultat contrasta amb el fet que dotze de les vint-i-set entitats que estan transitant cap a un model de plataforma —participants a MatchImpulsa— tenen models híbrids orientats a empreses (B2B) i al mateix temps al consumidor (B2C).

En general, l'ESS té una marcada dependència del finançament públic, amb una mitjana de dues fonts de finançament entre aquelles que estan transitant cap a un model de plataforma (MatchImpulsa, 2021). Aquest fet contrasta amb les reflexions compartides per algunes expertes, que assenyalen que el context actual (favorable) hauria de servir com a impuls per a generar un model de sostenibilitat cada cop més emancipat dels recursos públics. Les cinc fonts d'ingressos més importants, per ordre, són: les fonts públiques en subvencions (38); la venda de béns i serveis (32); la prestació de serveis a l'administració pública, sigui per licitació o concurs (21); les quotes dels socis i sòcies (19); i les donacions dineràries voluntàries (13) (DigitESSt, 2023). Al mateix temps, en el marc de les converses amb les expertes, es

⁴ Codi de conducta MatchImpulsa <https://matchimpulsa.barcelona/codi-de-conducta/>

constata que el rol de l'administració pública pot ser clau per l'alleugeriment burocràtic i l'impuls de finançament públic-comunitari, mesures garantistes i mesures que assegurin la igualtat de gènere.

Preguntades les organitzacions de l'ESS per vies digitals d'ingressos, destaca que trenta-tres de les seixanta entitats no estan utilitzant cap de les vies digitals d'ingressos esmentades, i que cap ha indicat l'explotació comercial de dades derivades de la seva activitat com a fons que està tenint (DigitESSt, 2023).

La despesa digital s'orienta principalment al desenvolupament web, en cinquanta-tres de cinquanta-nou casos; serveis al núvol, en quaranta-tres; i comunicació i màrqueting digital, en trenta-vuit (DigitESSt, 2023). Respecte a les mètriques d'impacte, indicadors econòmics i empresarials en termes financers per tal d'avaluar, planificar i prendre decisions estratègiques, observem que aquestes darreres només s'estan implementant en déu de les vint-i-una empreses, que responen concretant quin tipus de mètrica estan implementant en la seva transició cap a un model de plataforma (MatchImpulsa, 2021). Aquesta tendència varia quan s'analitzen les respostes del digitESSt, ja que quaranta-una de cinquanta-nou entitats han afirmat estar implementant algun indicador econòmic, sense especificar quin.

Professionalització i competències digitals: La competitivitat laboral actual per incorporar equip humà en el sector digital, i l'alt grau de demanda i de sobrecàrrega de les persones dedicades a noves tasques especialitzades en les organitzacions de l'ESS, condiona la professionalització —molt limitada actualment— (ESADE-PwC, 2017; M4Social, 2022) i l'adopció d'eines que facilitin avenços en clau de transformació digital. Al mateix temps, les expertes consideren que en els darrers anys l'oferta i la demanda de formació i d'acompanyament en l'àmbit digital s'ha incrementat considerablement, promovent el sorgiment de mentores digitals o agents del canvi digital. Una figura cada cop més demandada, que requereix l'adopció d'estratègies més eficaces i sostenibles a l'hora d'aprofitar les TIC i atraure nous professionals.

A l'hora d'analitzar els perfils professionals existents en les organitzacions de l'ESS, la figura de *community manager*, la de gestió de projectes i la d'atenció a les persones usuàries de les plataformes són els perfils professionals més comuns en la digitalització de l'ESS (DigitESSt, 2023). Al mateix temps l'àmbit experimenta una mancança de perfils associats en àrees tan rellevants com l'administració de sistemes, l'arquitectura de sistemes, la gestió d'operacions TIC o qualitat. També són destacables les limitacions de recursos professionals vinculats a la comunicació digital i el posicionament de marca. Vint-i-set organitzacions, de cinquanta-vuit que han respost aquesta pregunta, afirmen que ho resolen “com millor saben”. D'igual forma, cinc organitzacions indiquen no tenir cap persona encarregada de l'anàlisi de dades de posicionament web, SEO i accions segons resultats (DigitESSt, 2023).

Pel que fa a les competències digitals, les que obtenen un nivell d'assoliment més limitat són la creació i manteniment de codi i programari, en vint-i-dos de cinquanta-set casos; l'anàlisi i visualització de

dades (com *Data Studio*, *Grafana* o *Tableau*), amb vint-i-tres de cinquanta-nou organitzacions; seguida de la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals, amb catorze de cinquanta-set casos (DigitESSt, 2023). Entre les competències que les organitzacions afirmen que no tenen, però les hi agradaria incorporar figuren: l'anàlisi i visualització de dades, en vint-i-una de cinquanta-nou organitzacions; la creació de continguts audiovisuals, en setze en cinquanta-vuit casos; i la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals, en setze de les cinquanta-set organitzacions. El tractament de la informació gràfica i audiovisual, la creació de continguts audiovisuals, el tractament de la informació escrita, el tractament i el processament de les dades, la navegació i comunicació a Internet, la presentació de continguts, l'ús de l'ordinador i del sistema operatiu, la comunicació i col·laboració en línia; són competències amb més nivell d'assoliment entre les dones que els homes. Les competències digitals més masculinitzades serien, en aquest sentit: l'anàlisi i visualització de dades, la creació o manteniment de codi i programari i la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals (DigitESSt, 2023). Aquí destaca que dues de les tres competències més masculinitzades (creació o manteniment de codi i programari i la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals) estan entre les tres primeres competències més desitjables per les organitzacions ESS.

Perspectiva de gènere i digitalització: La incorporació de la perspectiva feminista i igualitària en els processos de transformació digital mostra importants contradiccions: **molt present en les visions de valor clau, però limitat en les pràctiques**. Entre les reflexions de les expertes apareixen argumentaris com que la manca de dones en posicions de responsabilitat en empreses TIC explica aquest fet. També la limitació de la perspectiva de gènere en la digitalització de l'ESS sembla clau, on la incorporació de les cures o el dret a la desconnexió van directament associades a reclamacions del moviment feminista. Aquesta infrarepresentació de les dones condueix a una digitalització que reproduïx desigualtats i és poc inclusiva. Vint-i-dues de les vint-i-set organitzacions que estan transitant cap a un model de plataforma declaren que la seva missió està orientada a col·lectius vulnerables i/o feministes, però una aproximació a nou pràctiques igualitàries de digitalització, evidència que aquestes no estan prestant atenció a la igualtat de gènere en els contractes indefinits, només set afirmen implementar aquesta pràctica (MatchImpulsa, 2021). Enfront de les setze que no estan treballant contra l'assetjament sexual ni prestant contra la discriminació de sexe. Disset estan prestant atenció a l'accés igualitari a formacions, divuit de les organitzacions ESS enquestades afirmen estar implementant modalitats d'organització flexible del temps (en línia amb requisits habituals de conciliació familiar). En aquest sentit, les organitzacions de l'ESS estarien promovent la comunicació neutra i la igualtat d'accés als mateixos llocs de treball (disset de les vint-i-set.), les dades de plantilla segregades (setze de vint-i-set) i l'atenció a temes de gènere en les línies estratègiques (quinze organitzacions). Vuit de les vint-i-set

organitzacions aquí analitzades han traslladat que estan implementant “altres” mesures igualitàries (MatchImpulsa, 2021).

A més a més, hem volgut observar de quina manera els plans d'igualtat, en cas de disposar d'un les organitzacions, s'estan adaptant als nous reptes digitals. Només dues organitzacions de seixanta afirma disposar d'un **pla d'igualtat que contempla mesures relacionades amb la digitalització**; vint-i-dues han indicat no disposar d'un pla d'igualtat; vint-i-sis tenen pla d'igualtat, però no han desplegat cap mesura específica vinculada a l'àmbit digital, i deu afirmen desconèixer la resposta (DigitESSt, 2023).

Procomuns digitals: La manca d'estructures de política pública de suport permanents; certes limitacions d'usabilitat de les solucions lliures i obertes; les corbes de vegades llargues d'aprenentatge; o les incompatibilitats amb altres agents i la dependència a xarxes socials propietàries; són els principals arguments que signifiquen per les expertes la limitació dels procomuns digitals en l'àmbit de l'ESS.

Preguntades les organitzacions que estan transitant cap a un model de plataforma sobre la generació de recursos comuns, vint dels vint-i-set projectes analitzats afirmen estar generant-los. Pel que fa a l'ús de llicències, nou de les trenta-tres respostes facilitades assenyalen les llicències de domini públic, mentre que el mateix nombre afirma desconèixer el tipus de llicència (MatchImpulsa, 2021). En paral·lel, revisant els resultats de les seixanta organitzacions que han realitzat el digitESSt, Creative Commons és seleccionada en vint-i-dos casos; sense llicència, en vint; domini públic, en disset; i copyright, en sis. Mitjançant l'opció d'altres respostes, tres iniciatives afirmen desconèixer la resposta i dos indiquen fer servir diferents llicències (DigitESSt,2023).

Autopercepció sobre l'estat de digitalització de les organitzacions ESS: Les entitats que estan transitant cap a un model de plataforma digital s'autoassignen una mitjana de notable (7,02) a l'hora de valorar el seu nivell de digitalització. Quatre de vint-i-set organitzacions avaluen el seu nivell de digitalització amb un deu (MatchImpulsa, 2021).

A l'hora de respondre sobre quins són els principals reptes que tenen les organitzacions de l'ESS per a la seva plataformització, aquestes afirmen entre els més habituals: vendre i facturar (11); enfortir l'equip de treball (6); enfortir la relació amb els clients i/o proveïdores és seleccionat (5); expandir-se a diferents territoris i optimitzar processos (3); i finalment, reduir costos (2).

Finalment, les entitats de l'ESS estan experimentant la digitalització com un element rellevant del seu present i futur i, al mateix temps, aquesta és percebuda com un repte que requereix una tasca d'actualització complexa i constant (DigitESSt, 2023). Trenta-dues de les seixanta entitats afirmen ser conscients que cal

actualitzar-se i treballar per adaptar-se als canvis digitals constants, mentre que dotze manifesten que en haver ja desenvolupat el projecte dins de l'àmbit digital, evolucionen de manera natural i sense problemes en aquest context. Altres vuit es posicionen amb una mirada crítica i prudent a l'hora d'adoptar eines TIC, resistint canvis que no siguin coherents amb els principis de l'ESS. Finalment, cinc organitzacions seleccionen l'opció "ho estem vivint com un problema organitzatiu o tècnic complex i no sabem ni per on començar". En el marc de la variable "altres" s'incorporen referències a l'estadi inicial dels projectes; a l'ús d'eines recomanades per organitzacions ESS, però sense pla d'implementació concret; a com la digitalització ha facilitat l'atenció a persones en diferents localitzacions, malgrat el repte previ de posar-hi ordre als processos de gestió.

Conclusions

Els resultats d'aquest informe corroboren que malgrat que ha augmentat la consciència sobre la importància de la transformació digital, es mantenen les limitacions que hi ha en l'àmbit de l'ESS per a desplegar els aspectes que comporten aquesta transició i, especialment, en la configuració d'un model de negoci digital, tal com ja s'ha identificat inicialment en estudis previs (ESADE-PwC, 2017; M4social, 2022; Hierro, Subirachs & Suriñach, 2020). En aquesta línia podem afirmar que part de **les organitzacions estudiades es troben en primera i segona ona de digitalització** (Katz, 2017), on aquesta transformació digital s'està orientant a actuacions com l'automatització de dades, el monitoratge d'activitat, el desplegament d'informes per l'exercici comercial, la difusió d'Internet, les plataformes i/o les aplicacions digitals.

Els models de negoci B2B són els que s'estan transformant més ràpidament cap a models digitals (DigitESSt, 2023), mentre que la hibridació entre models B2B i B2C sembla marcar el futur de la plataformització de les entitats de l'ESS (MatchImpulsa, 2021). Caldrà explorar en un futur de quina manera les organitzacions ESS advoquen o no per implementar plataformes digitals desenvolupades per altres proveïdores i/o aposten per desenvolupar tecnològicament eines pròpies. En l'actualitat, un nombre molt reduït d'entitats està optant per aquesta segona opció (DigitESSt, 2023). En aquesta transformació digital apareix la dependència de l'àmbit ESS respecte al finançament públic i, al mateix temps, una dificultat per emancipar-se d'aquest. **La diversificació de fonts d'ingressos, incorporant la via digital, és encara un dels grans reptes de l'àmbit de l'ESS** que, en general, destina pocs recursos a digitalitzar-se. Aquí destaca que per exemple la comercialització de marques; el crèdit bancari; els esdeveniments; les monedes alternatives; els premis en metàl·lics; els programes de formació en emprenedoria; la publicitat; els subproductes o béns/serveis derivats; o la venda de marxandatge; siguin opcions de finançament que de moments els projectes de l'ESS no estarien implementant significativament (DigitESSt, 2023). També, **és rellevant el marge i/o potencial que poden tindre vies digitals d'ingressos** com el microfinançament

(*crowdfunding, crowdlending, matchfunding...*); l'explotació comercial de les dades obtingudes per la mateixa activitat; la venda de productes en línia; les quotes per accés a serveis a través d'una web o plataforma; o quotes per interaccions entre membres de la comunitat mitjançades per intercanvi econòmic. Tots ells recursos, per tant, amb potencial a explorar. El fet que cap organització exploti comercialment les dades que obté en la seva activitat, per exemple, pot estar relacionat amb el reduït percentatge d'organitzacions que tenen totalment digitalitzades les dades de les seves usuàries. Com a resultat, no s'estan utilitzant aquestes per prendre decisions estratègiques (M4Social, 2022).

Complementant l'anàlisi del reduït nombre de vies de finançament, es trobaria el fet que les organitzacions de l'ESS estan destinant un pressupost molt limitat a la digitalització (DigitESSt, 2023; ESADE-PwC, 2017; MatchImpulsa, 2021, M4social, 2022). En aquest sentit, no hi ha cap organització que estigui destinant més de 10.000 € anuals a àrees com la gestió i protecció de dades, la formació en noves tecnologies, a nou programari, serveis al núvol, ni a seguretat digital (digitESSt, 2023). En relació amb aquest darrer punt, **més de la meitat de les organitzacions no estan destinant cap recurs a temes de seguretat digital** (digitESSt, 2023). Limitació que queda també recollida amb el reduït nombre d'organitzacions que en estudis previs afirmen haver aplicat sistemes de seguretat (M4Social, 2022).

Els indicadors d'impacte també requereixen més adopció; especialment quan s'observa que quan parlem de la implementació de mètriques econòmiques, en general, les organitzacions diuen estar implementant-les (DigitESSt, 2023), però quan parlem de mètriques econòmiques en termes financers amb projectes que per exemple estan transitant cap a un model de plataforma i especifiquem opcions, les respostes són més limitades (MatchImpulsa, 2021). Un element a continuar estudiant seria, en aquest sentit, la correlació detectada en aquestes organitzacions entre la utilització d'aquestes mètriques, nombre de seguidors en xarxes socials i de treballadors contractats en el conjunt de l'organització. En qualsevol cas, sembla evident la importància que la implementació d'aquest tipus d'«eines d'anàlisi estratègica» (Sanchis & Campos, 2007) pot tindre en les organitzacions de l'ESS de cara a enfortir la seva gestió i enfocament a mitjà i llarg termini. Seria interessant explorar en un futur de quina manera la implementació d'altres maneres de procedir, mecanismes, procediments, fora d'allò estàndard (protocols i/o indicadors econòmics i/o financers) impactaria en la capacitat d'escalar les organitzacions de l'ESS.

La **poca professionalització global i la dificultat per captar i retenir talent tecnològic** (ESADE-PwC, 2017; M4Social, 2022) limita també la plataformització digital de les entitats de l'ESS, així com la manca d'enfocament estratègic respecte a aquest àmbit. Analitzades les competències digitals existents entre les organitzacions de l'àmbit observem que la creació o manteniment de codi i programari, seguida de l'anàlisi i visualització de dades (com Data Studio, Grafana o Tableau) i la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals, són les competències que obtenen uns resultats més limitats. D'aquestes, l'anàlisi i

visualització de dades i la creació de continguts audiovisuals són assenyalades per les organitzacions com les competències que els hi agradaria incorporar, juntament amb la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals. En la comparativa entre competències que tenen més els homes o les dones, observem que hi ha una major varietat de competències entre les dones, enfront de l'anàlisi i visualització de dades. La creació o manteniment de codi i programari i la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals, són competències que tenen un major nivell d'assoliment entre els homes.

Alhora, **la incorporació de la perspectiva feminista i igualitària** en els processos de transformació digital mostra importants contradiccions: **molt present en les visions de valor clau, però limitat en les pràctiques**. Existeix una limitada incorporació de la perspectiva de gènere en els estudis de la digitalització, així com mancances en la implementació de mesures igualitàries com la contractació indefinida, amb la repercussió que aquest aspecte té, concretament, en la inclusió laboral de les dones (Crowley & Sansonetti, 2019; EIGE, 2020; Vyas, 2021). Continuant amb les pràctiques d'igualtat on les organitzacions de l'ESS que estan transitant cap a un model de plataforma han obtingut resultats més limitats, trobem la implementació de protocols contra l'assetjament sexual (Dos Santos & Ruiz de Alda, 2022; MatchImpulsa, 2021), la discriminació o les violències de gènere (DigitESSt, 2023; Dos Santos & Ruiz de Alda, 2022; MatchImpulsa, 2021); o la implementació de codis de conducta específics al respecte (DigitESSt, 2023; MatchImpulsa, 2021). Cal mencionar, que un percentatge reduït afirma estar implementant "altres mesures" (MatchImpulsa, 2021). Finalment, destaca el fet que la gran majoria de les organitzacions que disposen d'un pla d'igualtat, no estan contemplant mesures relacionades amb la digitalització en aquest. Serà interessant explorar en un futur de quina manera la implementació d'aquestes pràctiques afavoreix organitzacions més democràtiques i justes en l'àmbit digital.

El present estudi corrobora els reptes assenyalats per estudis previs en relació amb **l'ús limitat del programari lliure i/o codi obert (FLOSS)** entre les entitats de l'ESS. D'igual forma, una aproximació al tipus de llicències mostra que les entitats que estan transitant cap a un model de plataforma estan implementant sovint llicències de domini públic. En contrast, hi ha un major desconeixement (opció sense llicència) al voltant de les llicències disponibles entre les organitzacions que han realitzat el digitESSt.

Finalment, cal destacar que un dels principals reptes assenyalat per les entitats de l'ESS en relació amb la seva transició cap a un model de plataforma és el de vendre i facturar més. Aquest fet contrasta amb la dependència de l'administració pública i el limitat nombre de vies de finançament. D'igual forma, crida l'atenció que preguntades aquestes organitzacions pel seu nivell de digitalització, on en una escala de l'1 al 10, 1 és la puntuació més baixa i 10 la més alta, les organitzacions s'autoassignen una puntuació de 7 (notable) (MatchImpulsa, 2021).

5. Pla d'actuacions de sector per a la digitalització de l'Economia Social i Solidària 2030

A través de les entrevistes amb expertes s'han identificat i contrastat cinc tipus d'actuacions per a un pla estratègic de digitalització de l'ESS transversalment feminista: (1) acompanyament i formació, (2) sostenibilitat econòmica i finançament, (3) promoció de prototips, (4) enxarxament i (5) visibilitat i posicionament.

Acompanyament i formació: incorporant una mirada feminista en el procés de digitalització de les organitzacions de l'Economia Social i Solidària (ESS). Es destaca la necessitat de finançament i d'acompanyament per a aquesta transformació, així com la importància de perfils de formadores amb una visió híbrida i interseccional. També es contempla la necessitat de repensar el màrqueting i les estratègies per a atraure finançament i visibilitzar els principis de l'ESS. Finalment, s'apunta la importància de disposar de recursos per a la formació i l'acompanyament de les organitzacions en la seva transformació digital.

Sostenibilitat econòmica i finançament: suggerint alternatives com la inversió social i mancomunada, finançament privat a través de la banca ètica, donacions i fons d'inversió privada. També es destaca el potencial de les polítiques públiques de contractació que prioritzen els valors de l'ESS i els criteris d'igualtat de gènere. S'apunta a la possibilitat de combinar models de finançament públics i comunitaris, destinar diners públics cap al procomú i promoure programes ambiciosos de transformació digital. Es discuteixen altres opcions com fons d'aquest tipus que poden impulsar la digitalització i solucions sectorials, i la llei de mecenatge cultural per incentivar el finançament privat en l'àmbit cultural.

Promoció del desenvolupament de prototips: tenint en compte que el desplegament d'un prototip de plataforma digital és costós econòmicament i en recursos humans. Les expertes subratllen la necessitat d'explorar i diversificar vies de finançament i d'entendre quin tipus de tecnologia li convé a cada organització. També s'assenyala la importància de promoure solucions estandarditzades i d'alt nivell d'usabilitat per a la digitalització de les organitzacions de l'ESS. Finalment, s'explora el paper que pot assumir l'articulació de sectors empresarials en l'estratègia de digitalització de les organitzacions de l'ESS, destacant diferents àmbits a explorar i amb potencial per realitzar un salt d'escala a partir de la digitalització.

Enxarxament: emfatitzant la importància que tenen i podrien tenir les xarxes i comunitats per a les organitzacions d'aquest àmbit, especialment en el marc de la digitalització. Es destaca la importància que aquestes xarxes se centrin en les necessitats de les persones treballadores i que promoguin espais d'aprenentatge, suport i empoderament, amb una atenció especial a la perspectiva de gènere. Es proposen diverses estratègies per a la creació de xarxes presencials i digitals, així com la connexió amb altres actors del teixit social de la ciutat. També es parla de la necessitat d'establir protocols clars per al treball en línia i fora d'ella dins les organitzacions de l'ESS.

Visibilitat i posicionament: per a la promoció de projectes inspiradors i l'ús de mecanismes per visualitzar l'ESS al territori i també internacionalment. Es destaca la importància d'invertir en cooperatives per a una digitalització coherent amb els valors de l'ESS, i de promoure iniciatives inspiradores per mostrar altres maneres de treballar i consumir. També es parla de la necessitat de visualitzar l'ESS digital entre els agents locals i promoure la cooperació a escala europea. Finalment, es destaca el paper significatiu de la recerca-acció per a visualitzar el coneixement al voltant de la digitalització i l'àmbit de l'ESS.

A partir d'aquestes línies de treball s'han establert, d'acord amb les respostes de les expertes, sis actuacions inicials associades a quatre objectius centrals: (1) suport i recursos per a la digitalització, (2) incrementar les competències digitals i atracció de talent, (3) noves vies de finançament per l'impuls digital i (4) donar visibilitat i reconèixer les bones pràctiques.

Aquestes actuacions inicials per l'àmbit de les organitzacions de l'ESS es validaran, es modificaran i/o s'incrementaran, si es considera, a través del contrast amb l'ecosistema de l'estratègia ESS2030 a través de sessions de treball específiques. Una vegada reactivat aquest procés es realitzarà una nova versió d'aquest informe.

Objectiu 1: Suport i recursos per a la digitalització

Actuació 1: Acompanyament intensiu en l'àmbit de la digitalització

Es proposa la conceptualització i desenvolupament d'una Oficina Tècnica per a projectes d'Economia Social i Solidària (ESS). Aquesta oficina tècnica tindria com a funcions realitzar **diagnòstics de digitalització de projectes, facilitar acompanyament expert amb professionals multidisciplinaris, promoure una xarxa de persones voluntàries, identificar recursos d'interès en l'ecosistema de l'ESS i impulsar espais de trobada gratuïts i visualització en esdeveniments**. L'acompanyament a les entitats d'ESS implicaria una persona de referència que realitzaria diagnòstics i orientaria l'acompanyament adequat. Es podrien oferir acompanyaments extensius o intensius en el temps, i es definiria conjuntament un pla de treball prioritzant els objectius a aconseguir. Les persones expertes serien professionals tecnològics amb coneixements complementaris. Es definiria un catàleg de serveis i es mesurarien indicadors com el nombre d'entitats beneficiàries, professionals experts, persones voluntàries i hores d'acompanyament realitzades.

Actuació 2: ESSbot, assistent virtual

ESSbot es proposa com un assistent virtual basat en intel·ligència artificial que proporciona respostes a les consultes més habituals realitzades al servei SAESS de Barcelona Activa. L'arbre de decisió del bot es

compartiria al web de Barcelona Activa, i les guies i respostes s'ampliarien segons les necessitats detectades. Amb l'ESSbot, les usuàries podrien consultar dubtes sobre ajudes i subvencions, accedir a recursos i continguts en obert, i connectar amb recursos formatius d'altres entitats com el Cibernàrium. L'ESSbot seria complementari als serveis ja disponibles de Barcelona Activa i permetria sol·licitar cites personalitzades amb un tècnic. Aquest servei estaria disponible en català i castellà, i els indicadors d'èxit inclourien el nombre de consultes, les consultes personalitzades i la valoració dels usuaris.

Objectiu 2: Incrementar les competències digitals i atracció de talent

Actuació 3: *Bootcamp* per la digitalització de l'ESS

La recerca de professionals tecnològics de l'àmbit de l'ESS per participar en una trobada en format **Bootcamp** permetria incrementar les seves competències en determinades àrees identificades prèviament. El programa formatiu es basaria en les necessitats i interessos de les persones participants, i tindria com a objectiu resoldre grans reptes de l'ESS relacionats amb les TIC. Exemples de **formacions temàtiques i aplicades podrien ser Data Mining, Big Data, aprenentatge automàtic i ciberseguretat**. El *Bootcamp* constaria de 100 hores repartides en jornades de benvinguda, sessions presencials i a distància i jornada de tancament. Les sessions seran enregistrades en format seminaris web i es faria ús d'**eines de programari lliure i obert**. **Es podria valorar la concessió de beques per finançar la participació** dels i les professionals. Els indicadors d'èxit inclourien el nombre de participants, les noves competències digitals adquirides, els reptes definits, els repositoris de codi obert generats i el nombre de beques concedides.

Actuació 4: Concurs per a la promoció de solucions innovadores en l'ESS i trencar l'esclatxa de talent digital

Es proposa fomentar les competències digitals a través de processos d'innovació oberta entre els centres de Formació Professional i/o Universitaris i projectes de l'Economia Social i Solidària (ESS). **Les empreses de l'ESS plantejarien reptes en l'àmbit digital i els estudiants proposarien solucions tecnològiques mitjançant un concurs**. Es preveu que els estudiants treballin amb una tutora del centre educatiu i una professional de l'empresa de l'ESS durant un termini concret, amb reunions i espais de treball programats. Les propostes serien avaluades segons criteris prèviament definits i es premiaria a les guanyadores amb un període de pràctiques en l'organització de l'ESS per implementar les seves solucions. Se seleccionarien les empreses participants segons criteris tècnics i ètics, i rebrien finançament per al seguiment del programa. Es faria seguiment dels indicadors com el nombre de centres adherits, tutores participants, hores de tutoria realitzades, empreses ESS participants i reptes assolits.

Objectiu 3: Noves vies de finançament per l'impuls digital

Actuació 5: Fons comunitari per a l'impuls de la digitalització ESS

Es proposa la generació d'un fons comunitari econòmic per facilitar recursos a projectes de l'ESS que volen escalar utilitzant noves tecnologies. Aquest fons seria una **aliança entre l'Administració pública, entitats privades, universitats i ciutadania, i seria administrat conjuntament**. El finançament es destinaria a empreses en fase inicial de digitalització, empreses en fase de creixement i sectors estratègics. Es podrien obtenir recursos per impulsar el consum de l'ESS, millorar productes, contractar talent i digitalitzar organitzacions. Es contemplarien diferents modalitats de finançament com la inversió en projectes ESS, concessió de préstecs i avals comunitaris, amb criteris de justificació econòmica i d'impacte. Es proposen indicadors com la creació del fons comunitari, el nombre d'entitats implicades, la captació de recursos i els projectes finançats.

Objectiu 4: Donar visibilitat i reconèixer les bones pràctiques

Actuació 6: Dinamització de projectes digitals ESS

Es proposa dinamitzar la visibilitat i posicionament als projectes d'ESS en el camp de la comunicació. Això es pot fer mitjançant la participació en una CoAgenda, categoritzant els esdeveniments segons la temàtica de digitalització i proposant incentius per a la seva participació. També es pot promoure la presència d'aquests projectes en congressos i altres trobades del sector. Es planteja definir criteris per a la inclusió dels projectes d'ESS en esdeveniments digitals de la ciutat i identificar l'esdeveniment de referència en l'agenda digital per involucrar i visibilitzar aquests projectes. Es proposen indicadors com els impactes en comunicació, la participació en esdeveniments, el nombre d'esdeveniments nous generats a la CoAgenda, el nombre d'assistents i les publicacions i l'impacte a les xarxes socials.

1. Introducció

Al llarg de la història recent identifiquem tres onades de digitalització. La primera es correspon a la proliferació de sistemes orientats a l'automatització de dades, el monitoratge, el desplegament d'informes per l'exercici comercial o les tecnologies de telecomunicacions com la banda ampla i telecomunicacions de veu, que permeten l'accés remot a la informació. La segona onada està associada a la difusió d'Internet, les plataformes i aplicacions digitals, i l'actual tercera onada de digitalització incorpora entre altres fenòmens com l'anàlisi de dades massiva, l'Internet de les coses, la robòtica, els sensors i la intel·ligència artificial (Katz, 2017). Aquestes innovacions, destinades a millorar el processament de la informació i la qualitat de la presa de decisions, impliquen impactes socials i econòmics tant per les organitzacions i persones treballadores en general com, més concretament, per part de les empreses i iniciatives de la denominada Economia Social i Solidària (ESS).

En el següent apartat presentem un breu glossari que considera els diferents estadis de transformació digital d'una organització de l'ESS des d'una perspectiva feminista. Posteriorment, presentem una síntesi del potencial impacte de la transformació digital a l'àmbit de l'economia social a escala europea i, per concloure aquesta introducció, presentem dades de context que ens permeten configurar —a partir de l'anàlisi d'estudis previs realitzats— un prediagnòstic de l'estat de la transformació digital de l'ESS a Catalunya.

1.1 Glossari de la transformació digital d'una organització de l'ESS

La **digitalització** d'una organització de l'ESS amb perspectiva **feminista** contempla la garantia de l'equitat de gènere i la inclusió en totes les àrees i processos del negoci. Això inclou la identificació i eliminació de qualsevol discriminació de gènere existent en les tecnologies i plataformes digitals utilitzades, així com la promoció de la participació activa de dones i altres identitats dissidents en la presa de decisions relacionades amb la transformació digital de l'organització. A més, la digitalització amb perspectiva feminista també implica la formació i el suport continu a les treballadores de l'organització perquè puguin utilitzar les noves tecnologies i plataformes digitals de manera efectiva i segura. També es considera la necessitat d'adaptar les tecnologies per satisfer les necessitats específiques de les dones i altres identitats interseccionals, especialment d'aquelles que puguin tenir dificultats per accedir o utilitzar les tecnologies digitals. En resum, la digitalització d'una organització de l'ESS amb perspectiva feminista busca assegurar la igualtat d'oportunitats en el context digital, i que les tecnologies i plataformes digitals s'utilitzin per promoure la inclusió i la igualtat de gènere.

1. Canvis en els mitjans de gestió i coordinació interna i externa

- a. **Adopció d'infraestructura tecnològica** (*hardware*, servidors, etc.) i **programari** (*software*)
- b. Incorporació de nous **aprovisionaments** vinculats a la digitalització: desenvolupadors/es web, serveis d'allotjament, equipament tecnològic, etc.
- c. Incorporació d'eines que assegurin un **procés de digitalització inclusiu** a totes les persones i amb perspectiva de gènere: accessibilitat a la informació, pla d'igualtat, mesures per tenir cura dels espais digitals, etc.

2. Gestió estratègica de la comunicació i màrqueting digital

- a. Definició d'**estructura comunicativa** (web i xarxes socials)
- b. Concreció de plans de comunicació de l'empresa i dels seus productes i serveis, posicionament digital (SEO) i altres eines.
- c. Incorporació d'indicadors d'anàlisi de l'impacte, que incorporin l'avaluació de la inclusivitat i l'equitat de gènere en la digitalització: persones amb capacitació digital i/o de programació, responsables de digitalització de l'organització, etc.

3. Cultura digital

- a. Adopció de principis de cultura lliure: proobertura, organització flexible, compartició, col·laboració, agilitat, autonomia.
- b. Canvis en la cultura de treball a organització mitjançada i coordinada per la tecnologia: formació en l'ús d'eines digitals, processos i noves metodologies (documents col·laboratius i dinàmiques distribuïdes de treball en equip).
- c. Nous entorns de treball (teletreball)
- d. Formació en eines i cultura digital, i incorporació o assessorament de persones expertes en l'àmbit
- e. Gestió del coneixement: gestió segura i estratègica de les dades (accés obert/tancat, seguretat, anonimització, visualitzacions de dades, etc.)
- f. Incorporacions de plans i mesures d'igualtat que pal·lien les bretxes sobretot de gènere que genera la digitalització en les organitzacions

4. Desenvolupament de productes i de serveis digitals

- a. **Activitat econòmica en xarxa**: Venda per canals en línia de la mateixa oferta de productes i serveis (desenvolupament de comerç electrònic, oferta a *marketplaces* existents, etc.)

- b. Generació de serveis digitals propis (serveis al núvol, per exemple) per altres empreses o persones del sector

La plataformització representa un estadi avançat del procés de transformació digital d'un projecte o empresa, on una plataforma/plataformes digital es converteix no només en eix de comunicació i de gestió, entre altres aspectes, sinó en l'espai referencial per al desenvolupament del treball, de l'activitat econòmica i per a la generació d'ingressos.

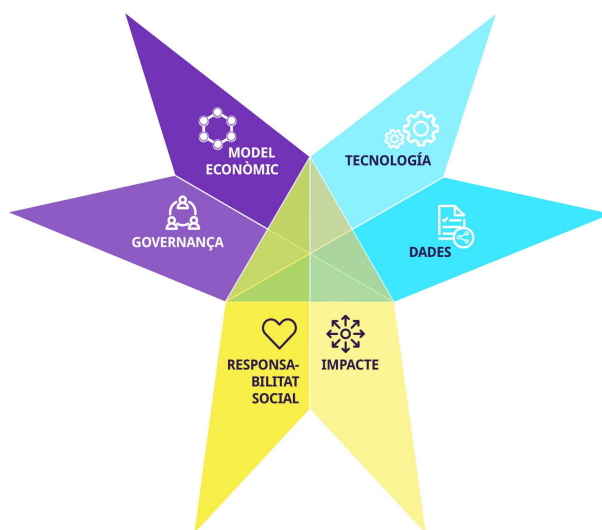


Figura 1. Estrella del procomú digital (Dimmons)

La **plataformització** d'una organització de l'ESS amb perspectiva **feminista**, d'acord amb el model de l'estrella del procomú digital desenvolupada per Dimmons (Figura 1), contempla:

1. Governança i model econòmic

- a. **Comunitat digital:** Generació d'una comunitat de membres usuàries d'una plataforma digital com a principal punt de contacte, amb diversos nivells d'interacció: des de simples compradors/es de productes o serveis (connectant oferta i demanda) a dinàmiques col·lectives de cocreació amb espais on participar en la governança. Models de vincles plurals i flexibles.
- b. **Sostenibilitat digital:** Desenvolupament d'un model de negoci i de sostenibilitat on la base de relació amb proveïdores, intermediaries i consumidores és una plataforma digital.

2. Desenvolupament d'una plataforma i gestió de les dades

- a. **Base digital:** Desenvolupament o adopció d'una (o varies) plataforma digital com a instrument per articular el model (o part) de negoci d'una organització.
- b. **Data analytics:** Desenvolupament d'un corpus de coneixement i/o dades a través de la plataforma digital que serveix per adoptar decisions estratègiques de l'organització.

3. Responsabilitat social i impacte

- a. **Accions per la igualtat:** Implantació d'eines i mesures per a una plataformització inclusiva, amb perspectiva de gènere i que eviti la violència masclista (accessibilitat, pla d'igualtat, protocols, etc.), respectuosa amb el medi ambient (afavorint l'economia circular) i respectant la regulació i l'impacte de la seva activitat.
- b. **Responsabilitat impactes:** Incorporació d'indicadors d'impacte que permetin avaluar l'activitat de la plataforma amb relació a la seva capacitat per construir comunitat, desenvolupar un model econòmic sostenible, generació de tecnologia i dades obertes, nivells d'inclusivitat i equitat de gènere.

1.2 Impacte de la transformació digital de l'economia social a escala europea

Els impactes de la transformació digital en les empreses, la ciutadania i les polítiques públiques han estat estudiats per diferents organitzacions internacionals (CE, Digital Social Innovation in the EU, 2021b; CE, Skills Agenda for Europe, 2016) i han estat explorats des de diferents vessants, que a grans trets han posat èmfasi en elements com la transformació digital, l'economia de plataforma, l'emprenedoria social o la bretxa digital (Arendt, 2008; Huysentruyt, 2014; Ibañez et al., 2021; Katz, 2017; Nagy & Veresné, 2022; Paradkar, 2020; Universitat de Rijeka, 2019). A l'estat espanyol, per exemple, el Consejo Económico y Social (CES, 2021) ha destacat que **la transformació digital pot ser un instrument per canviar el patró de creixement i assolir un desenvolupament estable, sostenible i inclusiu a mitjà i llarg termini**. En aquesta línia de posicionaments, des de la Unió Europea (Comissió Europea, 2021a), l'impuls a la transició digital se centra a aprofitar estratègicament i empoderar a les persones i a les empreses per adoptar un futur digital centrat en l'ésser humà i les comunitats locals, alhora més sostenible ecològicament i més pròsper. Davant aquesta realitat, sembla evident que la transformació digital no és únicament una transformació tecnològica, sinó estratègica associada a noves maneres de pensar i treballar (Rogers, 2016), que requereix en molts casos de l'existència de certa «cultura digital» (Gere, 2002) amb competències i domini de processos concrets al respecte. Estudis previs vinculats a l'àmbit específic de l'economia social (ES) aborden la importància de la reflexió estratègica, destacant que **el model de «gestió de proximitat» ha d'incorporar un procés de reflexió dins l'economia social i que la seva implementació requereix la utilització d'«eines d'anàlisi**

estratègica» (Sanchis & Campos, 2007). Eines adaptades a la idiosincràsia de l'Economia Social (ES), com ara instruments de suport per a la gestió, la comunicació i la presa de decisions. Sembla comprensible que la transformació digital, en conseqüència, vagi acompanyada del necessari desenvolupament d'indicadors també en aquest àmbit. La no implantació d'aquests indicadors estratègics no només reflecteix les limitacions de l'ES en l'àmbit digital, dificultant l'estudi dels seus impactes (per exemple en el desplegament de plataformes digitals); també limita l'anàlisi sobre si aquest tipus de tecnologia està reduint els costos i millorant l'eficiència empresarial (Harris & Rea, 2009; Parveen et al., 2016) o l'acompliment organitzacional (Kane, 2017; Nisar et al., 2019). Cal tindre present que la transformació digital és un procés que pot desenvolupar-se al llarg de diferents anys, d'aquí la importància de construir, compartir una visió comuna (ESADE-PwC, 2017).

Quan la Comissió Europea (2021a) parla d'ES i digitalització destaca el paper que aquesta pot assumir per a una transició digital justa i inclusiva: «les tecnologies digitals poden actuar com a palanca en facilitar la replicació i l'ampliació d'iniciatives exitoses de l'ES (...) i millorar els processos de treball a les entitats de l'economia social» (Comissió Europea, 2021a). Per tant, **es considera que l'ES pot promoure un tipus de societat més justa i igualitària, on la digitalització pot ser una oportunitat pel que fa a la professionalització, eficiència i escalabilitat d'aquest tipus d'economia.**

1.3 Dades de context per a un prediagnòstic de la transformació digital de l'economia social i solidària a Catalunya

Aquest prediagnòstic s'organitza segons els diferents elements que configuren la transformació digital d'una entitat de l'Economia Social i Solidària (ESS). Per a la seva realització s'han utilitzat dades d'estudis previs generats per entitats de segon grau de l'àmbit, com la Taula del Tercer Sector o la Xarxa d'Economia Solidària i/o altres dades resultants d'estudis sobre l'ESS des d'una perspectiva més àmplia. Al mateix temps, s'ha incorporat una primera anàlisi de les dades de registre i de les entrevistes semiestructurades de les vint-i-set organitzacions que van participar en el programa d'acceleració, MatchImpulsa (2021).

1.3.1 Context després de l'impacte de la COVID-19

La **COVID-19** ha generat un **impacte** important en l'activitat econòmica de les organitzacions de l'ESS. El 44% de les vint-i-set entitats analitzades del programa MatchImpulsa indiquen que han reduït la seva activitat i han tancat l'any 2020 amb pèrdues. En aquest mateix sentit, un informe de la Xarxa d'Economia Solidària (XES), realitzat l'any 2020, sobre l'impacte de la COVID-19, destaca que només les entitats de l'ESS vinculades als sectors tecnològics i de l'alimentació han tingut un increment d'activitat (Hierro, Subirachs & Suriñach, 2020). Projectes de l'àmbit de l'alimentació com Molsa i Katuma que han participat a MatchImpulsa corroboren aquest aspecte. En paral·lel a l'aturada general de l'activitat econòmica, la pandèmia ha sigut una

catalitzadora per la digitalització de les entitats de l'ESS (Hierro, Subirachs & Suriñach, 2020). Durant la COVID-19, una part important de l'activitat econòmica i social es va traslladar a Internet i eines digitals (Ajuntament de Barcelona, 2020), segons l'estudi promogut per la Taula del Tercer Sector (M4Social) el 76% de les organitzacions confirmen aquest aspecte. De fet, el període de confinament va provocar una acceleració de l'expansió del treball a l'àmbit digital (Lipták, 2021) i l'augment del treball intervingut per plataformes (De Nigris et al, 2020; Comissió Europea, 2021a; Codagnone, 2022). Al mateix temps, moltes entitats assenyalen mancances internes (recursos econòmics, incorporació d'eines, habilitats i coneixements, etc.) i del conjunt de persones que conformen el seu ecosistema (amb manca de competències digitals o d'accés a la tecnologia) com uns dels principals reptes per la transformació digital de l'ESS.

1.3.2 Posicionament respecte a la transformació digital

Bona part de les entitats de l'ESS són conscients de la **rellevància de digitalitzar-se**. Segons una enquesta a 245 entitats de l'àmbit, el 96% de les organitzacions tenen present aquesta necessitat (M4Social, 2022). En aquesta mateixa línia, un estudi sobre 112 ONG assenyalava que el 61% de les organitzacions afirmen que un dels objectius primordials de la seva estratègia digital és la millora en la gestió interna de l'entitat (ESADE-PwC, 2017). Al mateix temps, l'estudi de M4Social (2022) mostra que **només el 21% de les entitats de l'ESS ha integrat la digitalització en tots els processos**. Per exemple, només el 19% gestiona els projectes digitalment. En paral·lel, només el 21% de les organitzacions tenen totalment digitalitzades les dades de les seves usuàries i només el 13% utilitzen aquestes dades per prendre decisions estratègiques (M4Social, 2022).

A l'hora d'identificar la causa d'aquest fenomen, cal destacar els aspectes econòmics. L'anàlisi de la dedicació pressupostària de les organitzacions de l'ESS indica que un 61% d'elles ha destinat **menys del 2% del pressupost a digitalitzar l'organització**, i el 62% afirma que els recursos econòmics són la principal barrera per incorporar processos de digitalització (M4Social, 2022).

Els pocs recursos econòmics es tradueixen en un ús limitat de les eines digitals, amb **manca de personal format**. El 53% de les xarxes socials de les entitats, per exemple, són gestionades per persones no especialistes en la temàtica, pel fet que el 38% de les entitats tenen equips professionals amb manca d'habilitats digitals (M4Social, 2022). Aquesta mancança es repeteix en l'anàlisi de les ONG, on un 57% d'aquestes afirmen que tenen personal però amb limitacions, un 52% destaca la dificultat d'incorporar personal capacitat digitalment i un 55% destaca la necessitat de fer formació digital (ESADE-PwC, 2017).

En aquesta mateixa línia, un 42% de les entitats afirma que fan servir **eines digitals però sense enfocament estratègic**. Només el 33% de les organitzacions tenen un pla de comunicació i màrqueting

digital amb uns objectius i indicadors d'impacte establerts (M4Social, 2022). L'estudi d'ESADE-PwC (2017) sobre 112 ONG reforça aquesta observació, ja que el 44% de les organitzacions estudiades tenen projectes en l'àmbit digital, però només el 8% amb una estratègia global associada.

Inclús en l'àmbit de la governança, com a eina per millorar la democràcia i la participació interna, clau en la transició digital d'algunes entitats de l'ESS (Som Energia o Som Mobilitat, per exemple), s'observa que **només el 16% d'elles fan ús d'eines per la presa de decisions** (Hierro, Subirachs & Suriñach, 2020).

En relació amb la incorporació de les eines digitals com un nou instrument de **treball en equip**, un 36% de les entitats afirmen que utilitzen eines col·laboratives, però només el 49% d'aquestes ho fa de manera sistematitzada (M4Social, 2022). En aquesta mateixa línia, només el 46% d'ONG fa ús de sistemes de treball col·laboratiu en mitjans digitals (ESADE-PwC, 2017).

Aquesta limitació es trasllada a aspectes tan clau com la **seguretat**. Per exemple, malgrat que **el 29% de les entitats han adoptat el teletreball com a forma de treball**, només el 22% han aplicat sistemes de ciberseguretat (M4Social, 2022)

De totes maneres, les dades de MatchImpulsa indiquen que hi ha grup d'entitats de l'ESS que visualitzen la **plataformització** del seu model organitzatiu com un element important. De fet, són aquelles organitzacions amb certa voluntat de plataformitzar-se. Un 66,77% han desenvolupat un prototip de plataforma o un *marketplace* o una aplicació informàtica (app) prèviament. A l'hora d'analitzar quina tipologia d'organitzacions hi ha al darrere observem que la majoria de les entitats que promouen projectes de plataformització (44%) són de recent creació (menys de 5 anys).

A l'hora d'analitzar com s'està digitalitzant l'ESS s'observa una certa desconexió amb els valors de l'ús del **programari lliure i obert**, ja que **només el 24% de les entitats utilitza eines de programari lliure i/o codi obert (FLOSS)** per afinitat amb els seus valors, i la majoria (51%) usen eines FLOSS perquè són gratuïtes (M4Social, 2022). Un estudi previ indicava que un 52% de les entitats de l'economia social i solidària no estava utilitzant el programari lliure, enfront del 10% que declara emprar-lo en la majoria dels sistemes operatius dels seus ordinadors (Hierro, Subirachs & Suriñach, 2020). Les plataformes per a la presa de decisions i videoconferència utilitzades per les organitzacions són majoritàriament eines lliures i obertes, mentre que per la missatgeria instantània i l'edició de documents fan ús d'eines privatives (Hierro, Subirachs & Suriñach, 2020). En contrapartida, és important destacar que els projectes en fase d'acceleració o prototipatge digital que han participat a MatchImpulsa tenen més tendència a promoure recursos en obert. El 74,02% dels vint-i-set projectes d'acceleració generen recursos d'ús comú, de codi i/o contingut obert o lliure

com per exemple, informes, articles, infografies, mapes o videoconferències. Un 27,27% dels projectes declaren fer servir llicències de domini públic.

Les **conseqüències que genera la manca de digitalització** de l'ESS són nombroses i variades. En conjunt, el 71% de les entitats de les 245 estudiades per M4Social (2021) creuen que la manca de digitalització els fa perdre oportunitats: per arribar al públic objectiu i connectar amb les parts interessades (*stakeholders*) (42%), per no perdre rellevància respecte a competidors (51%), per atraure i retenir el talent (33%) i per mantenir la qualitat dels serveis (45%).

Respecte a l'aprovisionament i **oferta de serveis per a la digitalització** de les entitats de l'ESS s'observen també importants limitacions. El 75% de les empreses proveïdores de serveis i productes tecnològics no superen els 10 treballadors o treballadores i el 61,90% no superen els cinc anys d'antiguitat (2021). Per tant, ens trobem davant d'empreses proveïdores joves i de mida reduïda, o que no es mantenen en el temps.

En definitiva, respecte a la transformació digital hi ha consciència entre les entitats de l'ESS sobre la rellevància de digitalitzar-se, però al mateix temps un nivell de digitalització molt limitat. No hi ha un enfocament estratègic i hi ha moltes dificultats per implantar-la, ja que no hi ha prou coneixement, no s'hi destinen els recursos adients i s'observen limitacions en la capacitat d'aprovisionament.

1.3.3 Incorporació (o no) de la perspectiva feminista en la transformació digital

La incorporació de la perspectiva feminista i igualitària en els processos de transformació digital mostra importants contradiccions: **molt present en les visions de valor clau, però limitat en les pràctiques**. Malgrat que el 81,48% de les entitats de l'ESS que estan transitant cap a un model de plataforma declaren que la seva missió està focalitzada a col·lectius vulnerables i/o feministes, i el 55,56% incorporen la igualtat de gènere en les seves línies estratègiques, només un 25,93% està implementant criteris d'equitat de gènere a l'hora de promoure la contractació indefinida. Un 9% de les organitzacions afirma haver realitzat alguna formació específica orientada a la implementació de mesures i plans d'igualtat, i un 40,74% no ha desenvolupat protocols per a evitar la discriminació per raó de sexe o mesures específiques d'assetjament sexual o per raó de sexe (MatchImpulsa, 2021). En aquesta línia, un estudi realitzat a 448 dones tecnòlogues en Espanya deixa entreveure els reptes existents en pràctiques d'igualtat com els protocols contra l'assetjament sexual dins de l'empresa (Dos Santos & Ruiz de Alda, 2022).

Només tres de les vint-i-set entitats analitzades del programa MatchImpulsa disposen d'un pla d'igualtat. De fet, dues d'elles tenen l'obligació legal de fer-ho (en tenir més de cinquanta treballadors com

estableix el Reial decret 901/2020). Altres entitats estudiades han desenvolupat eines com codis de conducta o protocols per a la prevenció, la detecció, l'actuació i la resolució de situacions d'assetjament sexual o de l'orientació sexual, i altres que estan adherides al protocol contra la violència sexista de la XES (MatchImpulsa, 2021). Aquesta foto contrasta amb les dades del Baròmetre Cooperatiu 2021 (Federació de Cooperatives, 2021) on un 38% de les cooperatives té o està elaborant un pla d'igualtat, un 51% té o està treballant en un protocol contra l'assetjament sexual.

A l'hora d'analitzar el tipus d'organitzacions que potencialment poden aprovisionar o donar **servei en temes d'igualtat** a les entitats de l'ESS, observem limitacions semblants a les de l'aprovisionament tecnològic, ja que un 40% de les organitzacions que estan oferint recursos i productes d'igualtat s'han constituït a partir del 2019 i un 33,33% el 2020. Per tant, són organitzacions amb una curta trajectòria (MatchImpulsa, 2021).

En definitiva, es percep que moltes de les entitats de l'ESS tenen una aproximació a la perspectiva feminista, però, igual que succeeix en la transformació digital, aquesta s'introdueix de forma poc transversal i estratègica.

1.3.4 Incorporació (o no) de la capacitat digital amb perspectiva feminista

Com hem vist en els dos anteriors apartats, les entitats de l'economia social tenen importants mancances en els seus processos de digitalització i feminització. En aquest sentit, el desplegament d'un programa que incorpora la capacitat digital amb perspectiva feminista és ben valorat per les participants. En conjunt, la formació per adquirir noves competències en el marc de la digitalització i/o plataformització digital és valorada per les participants a MatchImpulsa amb un 8 sobre 10, i la formació digital amb perspectiva de gènere amb un 8,10 sobre 10. És a dir, **la incorporació de la perspectiva de gènere en la formació digital està molt ben valorada** (MatchImpulsa, 2021).

En general, les organitzacions de l'ESS que participen en el programa avaluen positivament (8 sobre 10) l'accés a **continguts en obert**. Cal tindre present que les entitats que estan transitant cap a models de plataforma han rebut 145 hores d'assessoria personalitzada durant el programa. En concret, la distribució d'hores d'assessorament ha estat la següent: comunicació i màrqueting (40,69%), model de negoci i monetització (18,62%), tecnologia (14,48%), gestió de comunitats (*community engagement*) (6,90%), aprenentatge en línia (*e-learning*) (6,90%), intel·ligència de negoci (*business intelligence*) i anàlisi de dades (*data analytics*) (6,21%), llicències (3,45%) i formació digital feminista (2,76%). Aquestes dades són rellevants perquè la tipologia d'assessorament s'ha realitzat segons demanda de les organitzacions (MatchImpulsa, 2021).

A l'hora de valorar els reptes de la capacitat digital amb perspectiva feminista, cal incidir també en la importància de promoure l'equitat de gènere de forma transversal des de l'òptica de l'aprovisionament, ja que s'observa una **forta segregació de gènere entre els serveis tecnològics i els serveis d'igualtat**. Un 82,4% de les entitats que estan oferint recursos en igualtat estan liderades per dones, mentre que les que ofereixen serveis tecnològics ho estan per homes (68%) (MatchImpulsa, 2021).

Finalment, el desplegament del programa MatchImpulsa ha tingut un efecte inclusiu a l'hora d'atraure i visibilitzar la feina feta per professionals dones. El desplegament d'un programa transversalment feminista ha fet possible disposar d'indicadors de participació d'aquestes per sobre del 50%. En aquest sentit, respecte a les hores de formació (65,95%) i assessorament realitzat per dones. En relació amb aquest darrer punt, cal destacar que un 54,29% de les hores totals d'assessorament rebudes per les 27 organitzacions que estan transitant cap a models de plataforma i el 55,56% de les hores realitzades per 8 projectes que estan treballant en el desplegament d'un prototip de plataforma digital han estat realitzades per dones. Considerant que el programa incorporava algunes hores de formació i assessorament no remunerat, en el cas de participants en les sessions, etc. val la pena destacar que les dones han rebut en general una major retribució associada a hores pagades. El programa també va aglutinar una major representació femenina entre les inscrites (70,9%) i en el nombre total de participants (64,71%).

En definitiva, la capacitat digital amb perspectiva feminista és un element requerit i valorat per l'àmbit de l'ESS. Al mateix temps, és important que l'aprovisionament de recursos per a la digitalització i la igualtat de gènere aconsegueixi més equitat. Desplegar un programa transversalment feminista ha tingut com impacte un programa d'acceleració digital més inclusiu, en temes de gènere i d'apropament de la tecnologia a les dones. D'igual forma, el disseny i desplegament d'aquest programa ha permès visibilitzar un model de digitalització feminista amb els valors de l'ESS i el procomú digital; un model que confronta una visió hegemònica i generalitzada de la digitalització com a procés "neutre" i unívoc.

1.3.5 Reptes per la generació una transformació digital sostenible de l'economia social i solidària

L'anàlisi de les dades del programa MatchImpulsa indiquen que les entitats de l'ESS tenen la capacitat d'aconseguir **captar recursos econòmics** per la seva plataformització a través de nous models de finançament com el *matchfunding*, que impliquen el suport de la ciutadania. Vuit projectes participants en el programa han obtingut via aquesta fórmula 40.312 € a través de 584 donacions.

Nou organitzacions participants del programa MatchImpulsa van rebre formació durant el 2021 pel llançament de campanya de *matchfunding*. Aquestes valoren la formació sobre noves vies de finançament molt positivament (4 sobre 5). La possibilitat de rebre formació i participar en una campanya de *matchfunding*

del programa MatchImpulsa, contrasta amb el reduït percentatge d'organitzacions (26%) que han desplegat una campanya de micromecenatge (ESADE-PwC, 2017).

A l'hora d'analitzar la tipologia d'entitats interessades a accedir a una campanya de microfinançament per la seva plataformització, observem que aquestes organitzacions tenen una mitjana de 3,8% persones treballadores, i que el 75% d'elles tenen una puntuació de 0 sobre 5 en relació amb la seva capacitat per generar ocupació nova (MatchImpulsa, 2021). Per tant, són empreses generalment petites i que, tot i que tenen interès per desplegar una plataforma digital, no semblen tenir capacitat per generar nous llocs de treball. Mentrestant, el potencial de les entitats de l'ESS amb més trajectòria per assolir recursos a través de noves vies de finançament, com el microfinançament, sembla significatiu. Per tant, sembla clau **incentivar que entitats de l'ESS accedeixin a noves vies de finançament** com és el microfinançament.

De totes maneres, l'incentiu d'un programa d'acceleració digital que incorpora de manera transversal la perspectiva de gènere ha sigut rellevant per dotar de recursos a projectes emergents i per donar suport a les dones en l'ESS. La campanya de MatchImpulsa ha possibilitat que el 64,73% (81.109 euros) dels recursos aconseguits es destinin a projectes que estan impulsats per dones i/o estan desplegant pràctiques feministes.

A l'hora de valorar la capacitat d'obtenir recursos públics, és important fer notar que les entitats de l'ESS amb perspectives d'accelerar o prototipar digitalment el seu model organitzatiu i de negoci tendeixen a assolir recursos públics: sis de les vint-i-set organitzacions del programa d'acceleració MatchImpulsa han obtingut subvencions a través del programa Singulars 2021; mentre que tres de les vuit organitzacions del programa de prototipatge han rebut finançament a través de les línies de subvenció *Impulsem el que fas i Enfortim* de l'any 2021, promogudes per l'Ajuntament de Barcelona.

La intercooperació, un estàndard de l'ESS en el seu conjunt, esdevé també un element clau per la plataformització. Sis de les vint-i-set entitats en procés d'acceleració digital han generat espais d'intercooperació en el context de la campanya de *matchfunding*. Al mateix temps, dos dels vuit projectes que han participat en la campanya provenen d'intercooperacions prèvies.

En definitiva, a l'hora d'analitzar els reptes per a la generació d'una transformació digital sostenible de l'ESS, observem elements ambivalents. Per una banda, les entitats de l'ESS tenen una bona capacitat d'aconseguir recursos econòmics a través de micromecenatge per la seva transformació digital. Al mateix temps, és important que les entitats de major grandària i trajectòria incorporin aquestes noves vies, ja que semblen tenir elements com la capacitat d'impacte a les xarxes socials que ho afavoreixen. Així i tot, els processos digitals són costosos i els avenços són limitats

amb els volums de finançament que es poden obtenir amb micromecenatge. Detectem doncs una manca de fons d'inversió en aquest sentit molt important.

2. Metodologia

Per contrastar les dades resultants d'aquest prediagnòstic, aquest informe incorpora l'anàlisi d'una mostra de setanta-nou organitzacions representatives de l'Economia Social i Solidària (ESS) i la participació de quinze persones expertes vinculades a àmbits estratègics de l'economia social, l'ESS, la digitalització i el feminisme, a la ciutat de Barcelona. Les dades de l'anàlisi s'han aconseguit a partir de l'aplicació de diferents metodologies i accions que s'han desenvolupat en el pla de treball 2021-2022 del programa MatchImpulsa, impulsat per la Universitat Oberta de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i Barcelona Activa, en el marc de la Càtedra Barcelona UOC en Economia Digital.

Organitzacions representatives de l'Economia Social i l'Economia Social i Solidària

Els criteris per a la configuració de la mostra d'organitzacions del nostre estudi (MatchImpulsa, 2021; digitESSt, 2023) asseguren la representació d'una mostra diversa d'entitats amb activitat a la ciutat de Barcelona, alineades amb els valors i les pràctiques de l'ESS (Bases de la Llei d'Economia Social i Solidària de Catalunya, 2020). S'han incorporat organitzacions seguint els següents criteris:

- Amb caràcter jurídic sense ànim de lucre (associacions, fundacions, empreses cooperatives i mútues) i amb ànim de lucre (autònoms o societats limitades).
- Amb models de governança diversos, des d'estructures més horitzontals a models més jeràrquics.
- Amb representació plural de sectors econòmics vinculats a l'Estratègia de l'Economia Social i Solidària 2030 de la ciutat de Barcelona: alimentació, consum conscient i transició ecològica, cultura, educació, finances, habitatge, tecnologia, tèxtil, transició energètica i turisme.
- Amb diferents nivells de vinculació amb els valors i les pràctiques feministes i en relació amb qüestions de gènere.
- Amb diferents nivells de digitalització, des de projectes en un estadi embrionari fins a altres consolidats.
- Amb tipologies de model de negoci digital diferents.
- Amb varietat de vies de finançament i d'ingressos.
- Amb diferent grau d'anàlisi del seu impacte en les actuacions digitals.
- Amb diferents nivells d'ús de programari i recursos, tant privats com oberts i lliures.

A partir d'aquesta caracterització hem estudiat dues tipologies d'organitzacions:

- Organitzacions de l'ESS que estan interessades a conèixer el seu nivell de digitalització. Per l'obtenció de les dades s'ha realitzat un formulari en línia (digitESSt) que ha sigut completat per seixanta organitzacions entre setembre 2022 i maig 2023 (vegeu Annex II).
- Entitats de l'ESS que participen en el programa d'acceleració digital transversalment feminista MatchImpulsa. Per l'obtenció de les dades s'han aplicat diferents metodologies (formulari en línia, entrevistes semiestructurades, observació web i notes d'observació participant), entre maig i desembre 2021. Un total de vint-i-set organitzacions formen part d'aquest grup, on vuit organitzacions participen en el programa MatchImpulsa (vegeu Annex I) i a la vegada formen part de la mostra de projectes digitESSt.

Ampliem a continuació informació relativa als diferents mètodes implementats per a l'obtenció de dades quantitatives i qualitatives:

1) Formulari en línia d'autodiagnòstic de l'estat de la digitalització d'una organització de l'ESS (digitESSt). Aquest formulari s'estructura al voltant de nou blocs de preguntes on es recull informació relativa a les organitzacions com: (1) dades identificatives; (2) dades forma legal, àmbit i ingressos; (3) competències i eines digitals; (4) infraestructura tecnològica i plataformització; (5) política de coneixement i dades; (6) processos de comunicació; (7) composició i impacte social; (8) model organitzatiu i digitalització; (9) coneixement i aprofitament de recursos de suport.

La idoneïtat dels elements d'anàlisi incorporades en el digitESSt ha estat possible gràcies a la participació de diferents actors de l'ecosistema de l'ESS. D'igual forma, la proposta final s'ha realitzat a partir de la revisió de les següents fonts prèvies de recerca i anàlisi:

- Test d'avaluació del grau de maduresa digital d'una empresa⁵ (Junta d'Andalusia)
- Enquesta per dones al sector tecnològic⁶ (Digital Fems)
- El baròmetre de la dona TIC a Catalunya⁷ (Fundació Cercle Tecnològic)
- Equitest: Qüestionari d'Autoavaluació per a la Igualtat a l'Empresa⁸ (Ajuntament de BCN)
- Qualitats de gènere i feministes de les plataformes digitals⁹ (vegeu diapositiva 8) (Fuster)
- Glossari de la digitalització i plataformització de l'economia social

⁵ Andalusia Conectada <https://empresas.andaluciaconectada.es/herramienta-autodiagnostico/>

⁶ Enquesta Digital Fems https://bit.ly/Tecnologas_Survey

⁷ Barometre de la dona TIC a Catalunya <https://es.surveymonkey.com/r/BarometreDonaTic>

⁸ Equitest <https://ajuntament.barcelona.cat/recursospedagogics/ca/equitest>

⁹ Qualitats de gènere de les plataformes digitals

https://docs.google.com/presentation/d/1FlaHC4RWLyMMUF7kdTTjnGY3aOloRMSeQkvq2ifZPY8/edit#slide=id.gc07a4f6f9f_0_35

- Codificació per l'estudi de qualitats procomuns i democràtiques d'entitats digitals¹⁰ (Fuster, 2018; Fuster i Espelt, 2020)

2) Formulari de caracterització d'organitzacions que volen accelerar el seu model de negoci en l'àmbit digital (MatchImpulsa). Aquest formulari en línia ha facilitat informació relativa a aspectes com ara: (1) la definició d'un projecte de plataformització; (2) la forma jurídica de l'entitat; (3) la ubicació de la seu social; (4) la missió; (5) la incorporació dels valors i les pràctiques feministes; (6) el plantejament estratègic o (7) els recursos, el programari i/o les llicències obertes que s'estan utilitzant.

3) Entrevistes semiestructurades a organitzacions que volen accelerar el seu model de negoci en l'àmbit digital (MatchImpulsa). Les entrevistes semiestructurades realitzades, en format digital entre els mesos de novembre i desembre de l'any 2021, a les persones referents del projecte (fundadors/es, socis/sòcies de la cooperativa, directors/es de l'organització, etc.), s'ha centrat a aprofundir en (1) el model de governança; (2) el model de negoci; (3) la igualtat i la perspectiva de gènere; (4) la intercooperació; (5) l'estratègia i digitalització; (6) les polítiques del coneixement i tecnològiques; i (7) els aspectes vinculats a impactes i externalitats, amb un èmfasi especial en les conseqüències derivades de la COVID-19. Aquestes entrevistes s'han complementat amb observacions web (netnografia) i notes d'observació participant. L'estudi de les pàgines web i les xarxes socials de les iniciatives que componen la mostra, entre els mesos de gener i desembre de 2021, ha permès analitzar la comunitat de seguidors, a través de l'anàlisi de la seva presència a quatre d'elles: Facebook, Twitter, Instagram i LinkedIn. Finalment, a través de l'observació participant (notes de seguiment), des de l'1 de juny del 2021 fins a l'actualitat, hem pogut obtenir informació relativa als reptes que afronten aquestes organitzacions en el marc de la seva digitalització.

Totes les dades recollides en aquest informe han estat compartides voluntàriament per les diferents persones (i corresponents organitzacions), que han estat informades sobre la finalitat de realitzar una diagnosi col·lectiva sobre l'estat de la digitalització de l'ESS a Barcelona.

4) Dades secundàries sobre l'estat de la digitalització de l'Economia Social (ES) i l'Economia Social i Solidària (ESS) aconseguides prèviament per agents com la Taula del Tercer Sector o la Xarxa d'Economia Solidària han sigut analitzades i incorporades en l'estat de l'art i les d'aquest estudi.

¹⁰ Codificació de l'estrella procomú

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1EiZWfvfSDBzG-8oUj2p142TfBMf9Rqg7xUv7ZRtGrrE/edit#gid=854636901>

Expertes vinculades a àmbits estratègics de l'ES i ESS de la digitalització en la ciutat de Barcelona

La mostra de les persones participants en l'estudi s'ha configurat pel vincle a àmbits estratègics de l'ES, l'ESS, la digitalització i el feminisme a la ciutat de Barcelona, i incorporant la perspectiva de la quàdruple hèlix (Carayannis & Campbell, 2009). És a dir, més enllà de la contribució de Dimmons¹¹ com a agent de recerca-acció, han participat d'aquesta recerca quinze persones vinculades a l'àmbit empresarial, de la societat civil i de l'administració pública (vegeu Annex III). A partir de les converses amb aquestes expertes, s'ha consensuat un potencial pla d'accions, aterrat en sis possibles actuacions que han estat revisades, contrastades i ampliades, a posteriori, per divuit organitzacions vinculades a l'àmbit de l'economia social i col·laborativa de la ciutat de Barcelona en una jornada de cocreació (vegeu Annex IV).

Incorporem a continuació informació relativa als diferents mètodes implementats per a l'obtenció de dades quantitatives i qualitatives:

1) Entrevistes semiestructurades a expertes i implementació de l'**eina d'anàlisi estratègica de debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats (DAFO)**. A partir de l'aplicació d'aquesta metodologia **s'ha pogut complementar amb una perspectiva diversa l'estat de la digitalització de l'ESS i els vincles amb l'economia feminista**.

Per la realització de la DAFO s'ha plantejat una entrevista semiestructurada a persones de referència del projecte o organització: fundadors/es, socis/sòcies referents de la cooperativa, directors/es de l'organització, responsables polítics de l'àrea, etc. Les entrevistes es van fer entre juliol i desembre del 2022. Incorporem a continuació diferents aspectes que recull aquesta part de les dades qualitatives recollides pel nostre estudi:

1. Reflexions en clau DAFO al voltant d'aspectes de context sobre l'estat de digitalització i al voltant de la digitalització feminista de l'ecosistema ESS a Barcelona.
2. Reflexions al voltant de possibles actuacions en relació amb cinc tipologies d'actuació, de cara a desplegar un pla de digitalització de l'ESS a Barcelona, que incorporés la perspectiva feminista de manera transversal, en el marc de l'estratègia de ciutat 2030¹². Tipologies d'actuació derivades:
 - 1) Actuacions d'acompanyament i la formació en relació amb la digitalització de l'ESS.
 - 2) Actuacions al voltant de la sostenibilitat econòmica i el finançament de l'ESS.
 - 3) Actuacions per la promoció i desenvolupament de prototips en l'àmbit de la digitalització.

¹¹ Grup de recerca de l'Internet Interdisciplinary Institute (IN3). Universitat Oberta de Catalunya <https://dimmons.net/>

¹² Estratègia #ESSBCN2030 <https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/ca/estrategia-essbcn2030>

- 4) Actuacions d'enxarxament i suport mutu entre organitzacions ESS.
- 5) Actuacions per a la visualització i el posicionament de l'ESS a diferents escales.

Les persones que formen part d'aquesta part de l'estudi també han participat de manera voluntària i han estat informades sobre l'existència d'un protocol de recerca. D'igual forma, les diferents organitzacions participants a MatchImpulsa han acceptat el seu codi de conducta¹³

2) **Jornada de cocreació.** A partir de les reflexions de les expertes en relació amb un possible pla d'actuacions, divuit organitzacions vinculades a l'àmbit de l'economia social van assistir a una jornada de co-creació, convidades en el marc del grup de treball de digitalització de l'ESS, associat a l'Estratègia ESS2030. La sessió es va celebrar el 23 de maig de 2023 al centre de promoció econòmica de Barcelona Activa de Ca n'Andalet i va tindre una duració¹⁴ de dues hores. Aquesta es va estructurar en dues parts, una primera, introductòria, on es van compartir elements metodològics vinculats a la feina de recerca prèvia, i una segona orientada a revisar, contrastar i ampliar les sis possibles actuacions a desplegar per l'àmbit de l'ESS a la ciutat de Barcelona a partir de les converses amb expertes.

La jornada va estar dinamitzada pel grup de recerca Dimmons i per representants de l'Ajuntament de Barcelona (Direcció de Serveis d'Economia Cooperativa, Social i Solidària i Política Alimentària) i Barcelona Activa (Direcció Operativa d'Innovació Socioeconòmica). Dues persones van facilitar les dinàmiques per grup (una vinculada al grup de recerca Dimmons i una segona, vinculada a l'Ajuntament de Barcelona).

A continuació, els tres grups de treball generats (A-C) per a la segona part de la sessió, en relació amb objectius (O) i actuacions de partida.

- **GRUP A: O.1 Suport i recursos per a la digitalització**
 - ACTUACIÓ 1: Acompanyament intensiu en l'àmbit de la digitalització
 - ACTUACIÓ 2: ESSbot, assistent virtual
- **GRUP B: O.2 Incrementar les competències digitals i l'atracció de talent (Núria/Pau)**
 - ACTUACIÓ 3: Incrementar les competències digitals i l'atracció de talent
 - ACTUACIÓ 4: Concurs per a la promoció de solucions innovadores en l'ESS i trencar l'esclatxa de talent digital existent
- **GRUP C: O.3 Noves vies de finançament per l'impuls digital i O.4 donar visibilitat i reconèixer les bones pràctiques (Ricard/Andrea)**
 - ACTUACIÓ 5: Fons comunitari per a l'impuls de la digitalització ESS

¹³ Codi de conducta MatchImpulsa <https://matchimpulsa.barcelona/codi-de-conducta/>

¹⁴ Presentació de la jornada de cocreació del 23 de juny 2023

https://docs.google.com/presentation/d/1Z2DYqkcFFba2T4kgtF6fX5Z4OdCFdP_o1JhuHzZ-BUI/edit?usp=sharing

- ACTUACIÓ 6: Donar visibilitat a projectes digitals de l'ESS

Detall de l'escaleta de la jornada:

1a part

(11:00h) Introducció a la Digitalització ESS2030

(11:05h) Context i introducció a les bases per a la definició d'un pla estratègic per a la transformació digital de l'Economia Social i Solidària: Cap a una digitalització transversalment feminista de l'ESS

(11:20h) Proposta desplegament d'estratègia digitalització i actors ESS2030

2a part

- (11:25h) 5' Presentacions actuacions de les sis actuacions de partida
 - (11:30h) Dinàmica #actuacions (1) grupal: 1r retorn: validació, ampliació de les actuacions, dubtes / aclariments per part de les assistents
 - Divisió de les assistents en tres grups.
 - (11:45h) 5' Dinàmica #actuacions (2) individual: Contribueix al canvas amb un mínim de dues aportacions (post-its)
 - (11:50h /12:20h) 30' / 30' Dinàmica #actuacions (3) grupal: Relació entre les accions, organitzacions i prioritització (possibilitat d'una rotació de Word Café)
- (12:50h) 10' Conclusions

Les actuacions resultants¹⁵ de la jornada es van sotmetre a revisió i comentaris, a la plataforma Decidim¹⁶, entre el 29 de maig i el 9 de juny.

¹⁵ Acta de la jornada de cocreació <https://drive.google.com/file/d/1MQKyvalu3YAmPbjJzOZEnxVuACAv4Fix/view>

¹⁶ Plataforma Decidim <https://essbcn2030.decidim.barcelona/processes/essbcn2030/f/2969/>

3. Diagnosi

La configuració d'una diagnosi sobre la digitalització de l'Economia Social i Solidària (ESS) requereix tenir en compte algunes consideracions prèvies que les persones expertes que han participat en l'anàlisi DAFO han manifestat:

- El **concepte de digitalització** s'ha convertit en un calaix de sastre i necessita concreció, ja que actua de paraigües de molts elements (gestió, comunicació, estratègics, culturals, etc.) que sovint generen dispersió a les mateixes organitzacions en referir-s'hi (Experta 8).
- Tradicionalment, quan s'ha abordat la digitalització de l'ESS, les organitzacions mostren una certa distància perquè s'ha **associat la digitalització a l'especulació i a models extractivistes capitalistes** (Experta 1). En concret s'ha relacionat la digitalització amb eines de control (Experta 2, Experta 7, Experta 11), dependència i precarització laboral (Experta 2). Tot i això, cal destacar — especialment en els darrers anys, quan s'ha vist com a necessitat— que l'àmbit de l'ESS ha experimentat que hi ha moltes maneres de digitalitzar-se, més enllà d'un canvi d'eines, associat a fomentar un canvi d'escala o nous aspectes de comunicació, entre d'altres (Experta 11). En aquest marc, trobem organitzacions de l'ESS que cerquen que la digitalització comporti millor eficiència i doni respostes a problemes de creixement i d'escala (Experta 1, Experta 4, Experta 8) així com d'enxarxament i de reciprocitat (Experta 1).
- Quan les organitzacions de caràcter social han pogut portar a terme mínimament aspectes relacionats amb la digitalització, aquesta també s'ha produït de forma molt atomitzada. És a dir, incorporant una diversitat important d'eines tecnològiques, però amb objectius semblants i poques solucions estandarditzades (Experta 4, Experta 8, Experta 9, Experta 10) que permetin l'escalabilitat necessària (Experta 1, Experta 4, Experta 8).

A continuació, estructurarem els principals resultats obtinguts en quatre blocs: sostenibilitat econòmica i finançament de l'ESS; professionalització i competències digitals; perspectiva de gènere i digitalització; i procomuns digitals. Finalment, incorporarem un bloc sobre la percepció sobre l'estat de digitalització que tenen les mateixes organitzacions de l'ESS.

3.1 Sostenibilitat econòmica i finançament

A l'hora d'analitzar l'impacte de la digitalització en la sostenibilitat econòmica i el finançament de l'ESS s'han considerat tres aspectes: el nivell de transició digital, les vies de finançament i el seguiment d'indicadors d'impacte.

3.1.1 Models de negoci digitals

La **transició cap a models de negoci digital** s'ha identificat com a molt variable i relacionada amb el mateix model de negoci i el sector al qual s'ubica. Així, els models de negoci B2B, és a dir d'empresa a empresa, evolucionen més ràpidament en l'adopció de qualsevol mena de transició, també la digital. Mentre que els models de negoci B2C, és a dir d'empresa a consumidora, són força variables i subjectes al lideratge i a la tipologia d'organització. En aquest sentit, per exemple, ens trobem que el sector del comerç, per la seva pròpia idiosincràsia (venda de producte fresc, molt associat a la compra presencial i de proximitat), pot ser especialment reticent a la transformació digital (Experta 9). En aquesta línia, destaquen observacions com que l'obsessió per incorporar eines digitals per part d'organitzacions petites sense recursos de temps i econòmics pot ser contraproductiu i generar frustració (Experta 3).

Els resultats del digitESSt mostren que quaranta-quatre de les seixanta organitzacions enquestades consideren que el seu **model de negoci** no depèn principalment d'una plataforma digital pròpia. Aquestes dades contrasten amb les organitzacions que estan accelerant el seu model de negoci i volen desenvolupar una plataforma digital a través del MatchImpulsa. En aquest cas observem que totes vint-i-set aposten per explorar models de negoci de plataforma. D'aquestes, identifiquem que: dotze de les vint-i-set entitats tenen models híbrids orientats a empreses (B2B) i al mateix temps al consumidor (B2C); sis responen exclusivament a un model B2C; tres únicament a un model B2B; i quatre diuen tenir a l'administració pública com a client dels seus serveis.

Davant la importància que adquireixen els models de negoci híbrids entre les organitzacions MatchImpulsa, que incorporen models B2B i B2C, tretze de les trenta-tres organitzacions participants en el digitESSt creuen que un model B2C afavoreix el **desplegament de plataformes digitals**. Onze organitzacions seleccionen el model empreses-empresa (B2B); quatre una relació igualitària entre les persones que utilitzen la plataforma, siguin productores o consumidores, o entre consumidores (C2C); altres quatre responen que la plataforma afavoreix la provisió de productes o serveis a l'administració pública (B2G); mentre que una entitat ha indicat altres com el *crowdfunding* i el *matchfunding* (Figura 2).

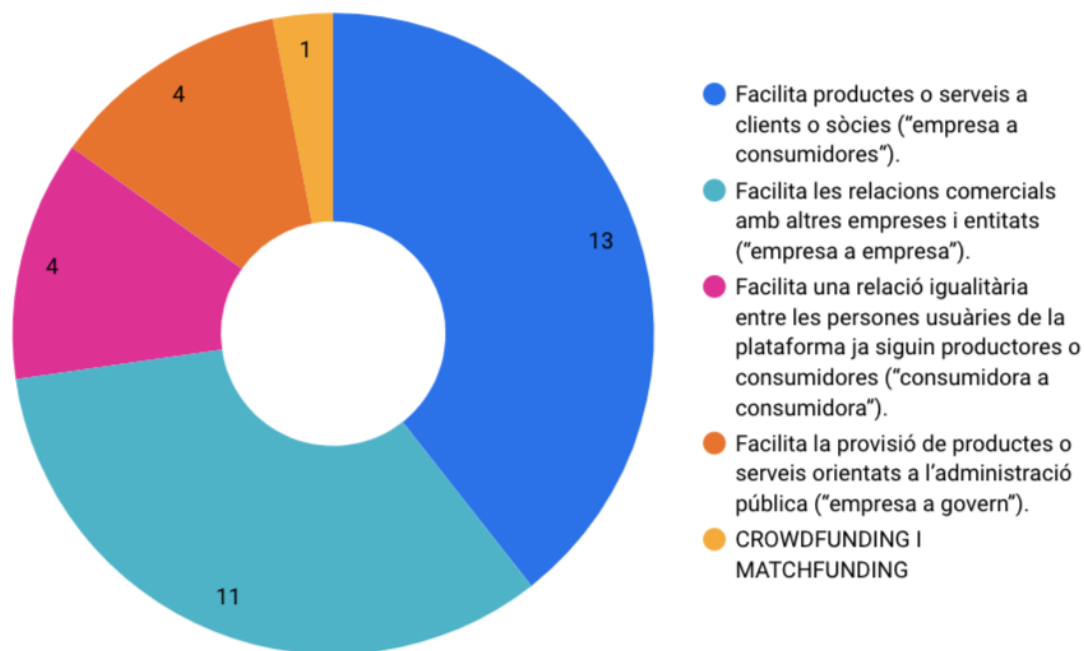


Figura 2. Tipus d'interacció que facilita el desplegament de plataformes digitals (digitESSt, 2023)

3.1.2 Vies de finançament

L'ESS és un àmbit que es pot considerar prudent a l'hora de demanar crèdits o altres vies de finançament per fer passes endavant d'escala. A vegades malgrat reconèixer la importància de la digitalització, el sector no inverteix ni destina recursos a temes com per exemple la comunicació o el màrqueting digitals (Experta 12). L'actual context socioeconòmic i polític —favorable a l'expansió de l'ESS— s'ha d'aprofitar també com a oportunitat per fer embranzida a diversificar les fonts d'ingressos (Experta 2) i per a generar models de negoci viables i més sostenibles, emancipant-se de les ajudes públiques —que són sovint la principal o única via de finançament (Experta 15). En aquest sentit, per exemple, es poden estudiar models alternatius de finançament recolzats en el paradigma de l'economia circular (Experta 1). Tanmateix, el desplegament d'aliances públic-comunitàries poden ser una oportunitat, com ja ho són les vies de finançament publicoprivades amb eines com el *matchfunding*, que poden contribuir a augmentar l'escala d'impacte (Experta 9). Un exemple públic-comunitari aquí seria la plataforma de *National Domestic Workers Alliance*¹⁷, a Nova York, que connecta a persones cuidadores professionals, certificades, amb persones dependents que tenen necessitats concretes i que es recolza amb una certificació estatal oficial (Experta 7).

El fet que des de l'administració pública es prioritzi estratègicament la digitalització de tots els sectors al marge del seu model i tipologia (Experta 4), juntament amb la possibilitat que des d'aquesta es generin

¹⁷ Pàgina web de *National Domestic Workers Alliance* <https://www.domesticworkers.org/>

dinàmiques garantistes, que tendeixen a afavorir els grans actors en àmbits com les TIC per PIMES, les infraestructures, etc. (Experta 4) porta a reflexionar sobre el **paper que les polítiques públiques** han de tenir a l'hora de donar suport a les economies de base, locals i amb valors vinculats a l'ESS (Experta 2, Experta 3, Experta 4, Experta 11, i Experta 12).

En aquest sentit, trobem opinions d'expertes que destaquen el paper de les polítiques públiques com a un element clau en el marc de l'**escalabilitat de l'ESS** (Experta 10). Perspectives que es posicionen amb una aposta política ferma en el context de l'assignació de recursos, i pel foment empresarial de les TIC cap a models més ètics, on, per exemple, es tingui present el tema de la propietat i la governança de les dades (Experta 2). També cap a models més marcadament igualitaris, on per exemple es puguin incorporar clàusules associades al desplegament o no de plans i mesures d'igualtat; o on es reconeguin aquelles organitzacions que incorporen la perspectiva feminista: l'equitat de gènere, el lideratge femení, etc.

Respecte al paper que la política pública pot assumir per a **donar suport a processos de transformació digital** cercant espais de treball, necessitats concretes, on la digitalització ofereix un valor especial es deriven dues qüestions: (i) cal trobar **estratègies específiques** per a aconseguir que les polítiques públiques de **promoció econòmica digital** en l'àmbit local-autonòmic arribin a autònoms i PIMES, a sectors com el del comerç o la indústria, a vegades no tan representats en els espais d'interlocució amb l'administració pública; (ii) cal definir com es **materialitzarà el suport als processos de transformació** i acompanyament als canvis de model econòmic, en les polítiques de contractació, etc. que possibiliten, per exemple, la transició a models de plataforma. En definitiva, cal afavorir un millor nivell de maduresa digital de les cooperatives tradicionals, les quals poden generar noves organitzacions derivades (tipus *spin off*) que no necessàriament interfereixin en tot el model d'activitat de l'organització que la promou. En aquest sentit, la nova llei de cooperatives podria facilitar la inversió privada per resoldre problemàtiques concretes (per exemple, Fundació Seira). D'igual forma, el desplegament de solucions digitals estandarditzades de sector, o la fusió d'unitats de negoci per aconseguir més dimensió, poden ser estratègies rellevants respecte a les oportunitats a seguir (Experta 9).

Una altra estratègia valuosa que es podria fomentar des de la política pública és la creació d'**infraestructures** que, independentment del color polític, puguin contribuir a la digitalització de l'ESS, on iniciatives com el Canòdrom - Ateneu d'innovació digital i democràtica - se cita com a exemple de marc de treball, i on per impulsar l'ESS digitalitzada es requereix documentar i replicar experiències a la ciutat, de vegades a base d'assaig-error (Experta 2). D'aquesta forma, caldria garantir més infraestructura digital municipal i lliure (àmbit local-autonòmic) enfront de la pseudo-gratuitat de les GAFAM (Google, Apple, Meta,

Amazon, Microsoft), invertint en infraestructures digitals més democràtiques i segures, alhora que més transparents (Experta 11).

El desplegament de diferents tipus d'estratègies interpel·la als mecanismes actuals que té la política pública local, que permeten més variacions i apostes per apropar l'acció política a **criteris de l'ESS** (Experta 2 i Experta 4), i alhora relacionar aquest àmbit amb una diversitat d'actors més gran dins l'ecosistema digital de la ciutat. El repte aquí es materialitza en com integrar clàusules, criteris d'avaluació i puntuació diferents; processos que actualment acaben sent complexos a l'hora de generar formes més coherents de finançament (Experta 4). També com donar resposta de manera més integrada als reptes tecnològics i de gènere existents, especialment per combatre dinàmiques de discriminació o manca de seguretat per les dones en els entorns laborals i digitals (Experta 11). Des d'una perspectiva de política pública, la digitalització és una oportunitat perquè la perspectiva feminista s'incorpori a totes les organitzacions independentment del seu volum o tipus d'activitat (Experta 10). Per altra banda, de mode similar a com es poden definir criteris d'avaluació vinculats al programari lliure, a l'hora de realitzar els tràmits per obtenir una subvenció s'hauria d'evitar utilitzar eines privatives i/o poc accessibles (Experta 11). En aquest sentit, també caldria reconsiderar quina imatge de ciutat es vol projectar, on l'altaveu que pot ser Barcelona Ciutat Digital¹⁸ per a promoure la sobirania tecnològica, la cultura de digitalització democràtica i de tecnologies lliures cap al món, no s'estaria aprofitant plenament en relació amb l'ESS (Experta 11).

Finalment, un context de prioritització de la digitalització en tots els sectors fa essencial no ignorar els **reptes** burocràtics que encara existeixen en algunes organitzacions de l'ESS i del tercer sector. De vegades, les oportunitats de digitalització parteixen de l'assumpció que les entitats disposen de determinats equips bàsics o simplement de certificats digitals, per exemple. El fet que sovint entitats petites no disposin d'aquests recursos mínims dificulta el seu accés a finançament públic (Experta 10 i Experta 13). Tanmateix, que organitzacions petites es trobin amb aquestes dificultats és una oportunitat perquè l'administració pugui facilitar el seu accés a la contractació pública (Experta 10), considerant aquest un instrument clau que han de tenir al seu abast més enllà de subvencions i ajudes públiques.

Observant el comportament de la mostra, veiem que **la diversificació de fonts d'ingressos, incorporant la via digital, és encara un dels grans reptes de l'àmbit de l'ESS**. Com a principal via de finançament dels projectes de l'ESS destaca l'administració pública (digitESSt, 2023; MatchImpulsa, 2021). De fet, vint-i-una de les vint-i-set organitzacions que estan transitant cap a un model de negoci de plataforma seleccionen com a font principal les subvencions o les ajudes públiques (MatchImpulsa, 2021). Alhora, també

¹⁸ Barcelona Ciutat Digital <https://ajuntament.barcelona.cat/digital/es/quienes-somos>

opten per una varietat de fonts secundàries, com ara amics i familiars (7), títols participatius o préstecs d'entitats privades (4), capital bancari o capital risc (4) i àngels inversors o micromecenatge (1). En aquest sentit, les organitzacions estudiades tenen una mitjana de dues fonts de finançament (2,04).

En paral·lel, entre les seixanta entitats que han realitzat el digitESSt **identifiquen una varietat diversa de fonts d'ingressos**: les fonts públiques en subvencions (38); la venda de béns i serveis (32); la prestació de serveis a l'administració pública, sigui per licitació o concurs (21); les quotes dels socis i sòcies (19); les donacions dineràries voluntàries (13); l'estalvi familiar (5); els préstecs de persones o entitats privades (5); la inversió en capital (4); i les beques o subvencions de recerca (3). (Figura 3).

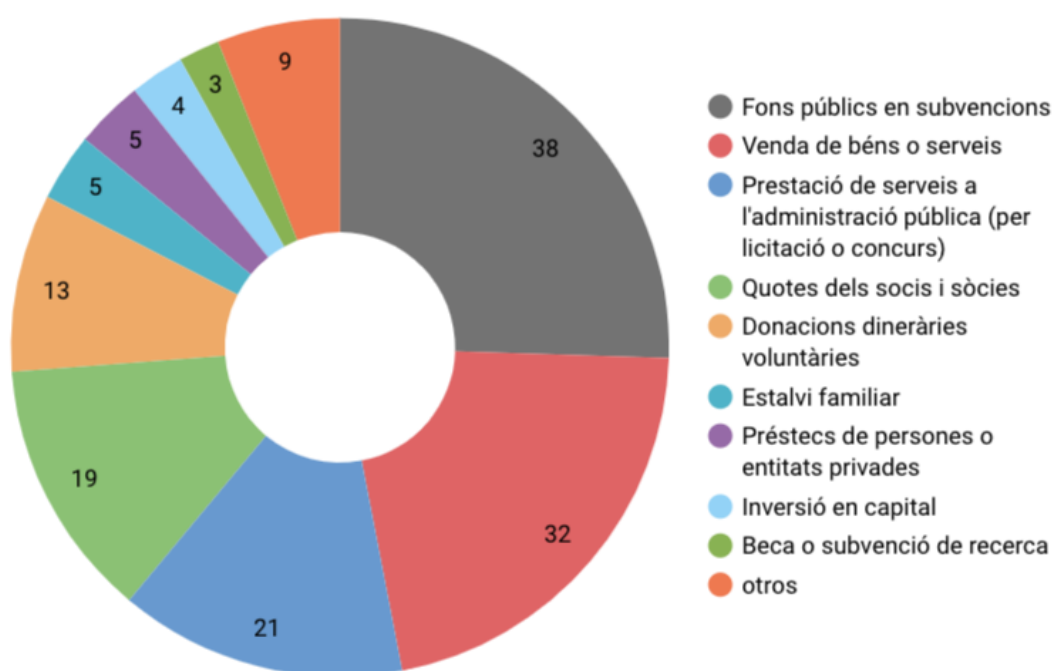


Figura 3. Principals fonts d'ingressos dels projectes de l'ESS (digitESSt, 2023)

Cap entitat menciona com a fonts d'ingressos: La comercialització de marques; el crèdit bancari; els esdeveniments; les monedes alternatives; els premis en metàl·lics; els programes de formació en emprenedoria; la publicitat; els subproductes o béns/serveis derivats; o la venda de marxandatge (digitESSt, 2023).

Per tal de continuar analitzant el tipus d'ingressos, hem preguntat a les organitzacions sobre cinc possibles **vies d'ingressos digitals**: (1) el microfinançament (*crowdfunding, crowdlending, matchfunding...*); (2) l'explotació comercial de les dades; (3) la venda de productes en línia; (4) quotes per accés a serveis a través d'una web o plataforma i (5) quotes per interaccions entre membres de la comunitat mitjançades per intercanvi econòmic. Els resultats mostren que trenta-tres entitats no estan utilitzant cap de les cinc vies digitals d'ingressos esmentades, mentre catorze organitzacions seleccionen el microfinançament; onze la venda de productes en línia; nou les quotes per accés a serveis; una identifica en altres els serveis de

consultoria a mida; i una altra les quotes per interaccions entre membres de la comunitat mitjançades per intercanvi econòmic, en una pregunta multiresposta (Figura 4). Aquestes dades van en la línia del percentatge d'organitzacions (55%) que afirmaven utilitzar Internet, en general, com un canal per obtenir recursos econòmics (ESADE-PwC, 2017).

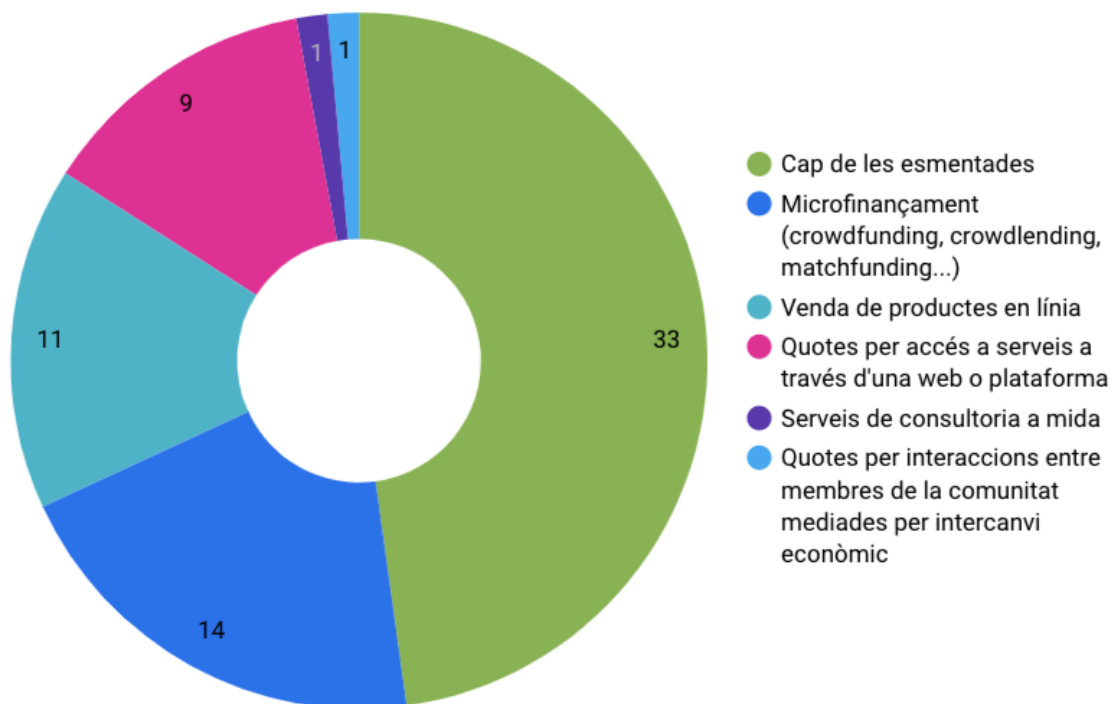


Figura 4. Vies digitals d'ingressos (digitESSt, 2023)

Destaquem que en la pregunta sobre vies digitals d'ingressos, cap de les organitzacions ha seleccionat l'explotació comercial de dades derivades de la seva activitat.

En relació amb el **pressupost en infraestructura tecnològica i plataformització**, només set de les vint-i-set organitzacions que estan transitant cap a un model de plataforma afirma haver incrementat la seva despesa en tecnologia o en l'àmbit digital, quatre la situen per sota dels 10.000 € (dues inclús no superen els 2.000 €) i tres per sobre dels 15.000 €. Només una de les set entitats assenjala un increment derivat de la COVID-19 amb una franja entre 50.000 € i 70.000 € respecte a aquesta partida. En aquest punt és important fer notar que en l'anàlisi dels resultats s'observa una correlació positiva entre el pressupost que aquestes set organitzacions destinen a la digitalització i el nombre de seguidors que tenen a diferents xarxes socials (MatchImpulsa, 2021).

L'anàlisi dels resultats obtinguts en el digitESSt, on ha participat una diversitat rellevant d'organitzacions, ens permet conèixer amb més detall on s'està orientant el **pressupost de digitalització** per

a aquelles iniciatives que en tenen. En concret s'ha preguntat sobre aspectes com: (1) el desenvolupament web; (2) la comunicació i el màrqueting digital; (3) la gestió i protecció de dades; (4) la seguretat digital; (5) la formació en noves tecnologies; (6) la contractació de persones amb perfil TIC; (7) el nou programari; i (8) serveis al núvol. Les tres àrees on el nombre major de projectes està destinant recursos serien: el desenvolupament web, en cinquanta-tres de cinquanta-nou casos; serveis al núvol, en quaranta-tres; i comunicació i màrqueting digital, en trenta-vuit. Després, per ordre de rellevància les àrees on s'estan destinant recursos de digitalització són: gestió i protecció de dades, en trenta-sis; nou programari, en trenta-tres; seguretat digital, en vint-i-sis; i en formació en noves tecnologies, en vint-i-cinc de cinquanta-nou casos.

Tanmateix, només catorze de cinquanta-sis organitzacions destinen recursos a la contractació de persones amb perfil TIC, cinc destinen menys de 1.000 € anuals, quatre entre 1.000 € i 10.000 €, altres quatre entre 10.000 € i 50.000 € i una més de 50.000 € anuals. Respecte a la formació en noves tecnologies, trenta-quatre organitzacions de cinquanta-nou fan referència al fet que no s'estan destinant recursos per a la formació en noves tecnologies, vint-i-una està destinant menys de 1.000 € anuals i quatre entre 1.000 € i 10.000 €. Pel que fa a la seguretat digital, trenta-tres organitzacions no destinen cap recurs a temes de seguretat digital, vint destinen menys de 1.000 € anuals i sis entitats fins a 10.000 €. Respecte a la compra de programari nou, vint-i-sis organitzacions no destinen cap recurs, vint-i-set destina menys de 1.000 € anuals i sis destinen entre 1.000 € i 10.000 €. Vint-i-tres de cinquanta-nou respostes de les organitzacions indiquen que no estan cap recurs a la gestió i protecció de dades, trenta organitzacions destinen menys de 1.000 € i sis entre 1.000 € i 10.000 € anuals. En relació amb la comunicació i el màrqueting digital vint-i-una respostes indiquen no destinar recursos, mentre que altres vint-i-una inverteixen menys de 1.000 € anuals, setze entre 1.000 € i 10.000 €; i una entre 10.000 € i 50.000 €. Mentrestant, pel que fa a destinar pressupost a serveis al núvol, setze organitzacions assenyalen no destinar cap recurs; trenta-tres menys de 1.000 € i deu entre 1.000 € i 10.000 €. Finalment, pel que fa al desenvolupament web, només sis de cinquanta-nou respostes han dit no destinar recursos, trenta-cinc inverteix menys de 1.000 € anuals; tretze entre 1.000 € i 10.000 € i cinc entre 10.000 € i 50.000 €. **El desenvolupament web (5); la contractació de persones amb perfil TIC (4) i la comunicació i màrqueting digital (1) són les tres úniques àrees de les vuit consultades on trobem pressupost a la franja de 10.000 € a 50.000 € (Figura 5).**

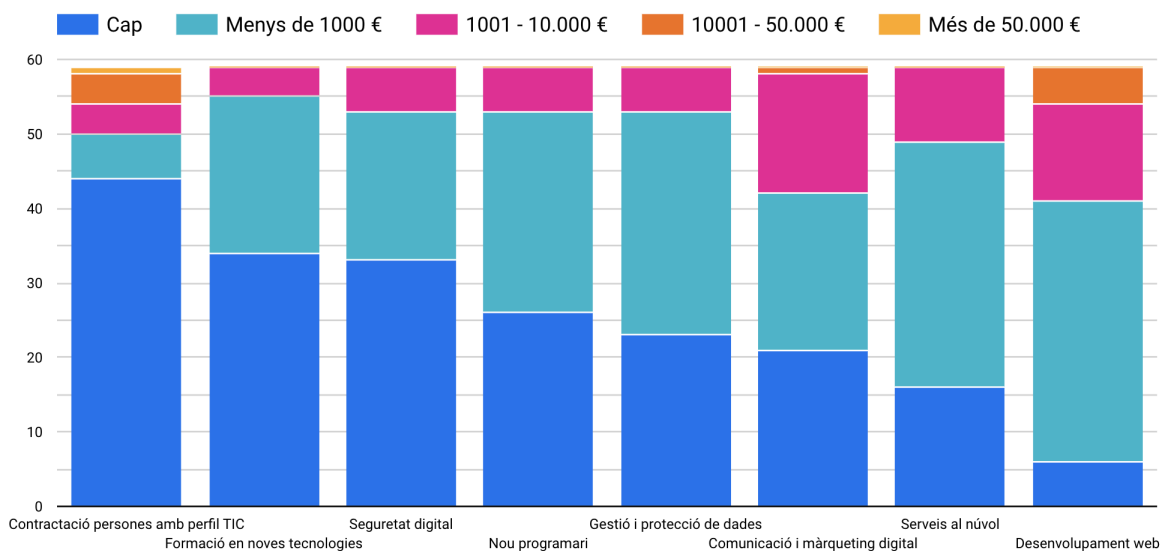


Figura 5. Pressupost destinat a la digitalització (digitESSt, 2023)

Aquestes darreres dades del pressupost en digitalització interpel·len els resultats derivats del digitESSt pel que fa al **volum d'ingressos de 2021 de les organitzacions**, on dotze organitzacions de les seixanta estudiades tenen **volum d'ingressos** entre els 250.000 € a 500.000 €; onze entre els 100.000 € a 250.000 €; nou entre els 500.000 € a 1.000.000 €; altres nou entre els 50.000 € i 100.000 €; set més d'1.000.000 €; i altres set per sota dels 10.000 € anuals; quatre entre 10.000 € i 25.000 €, i una entre els 25.000 € i 50.000 € (Figura 6).

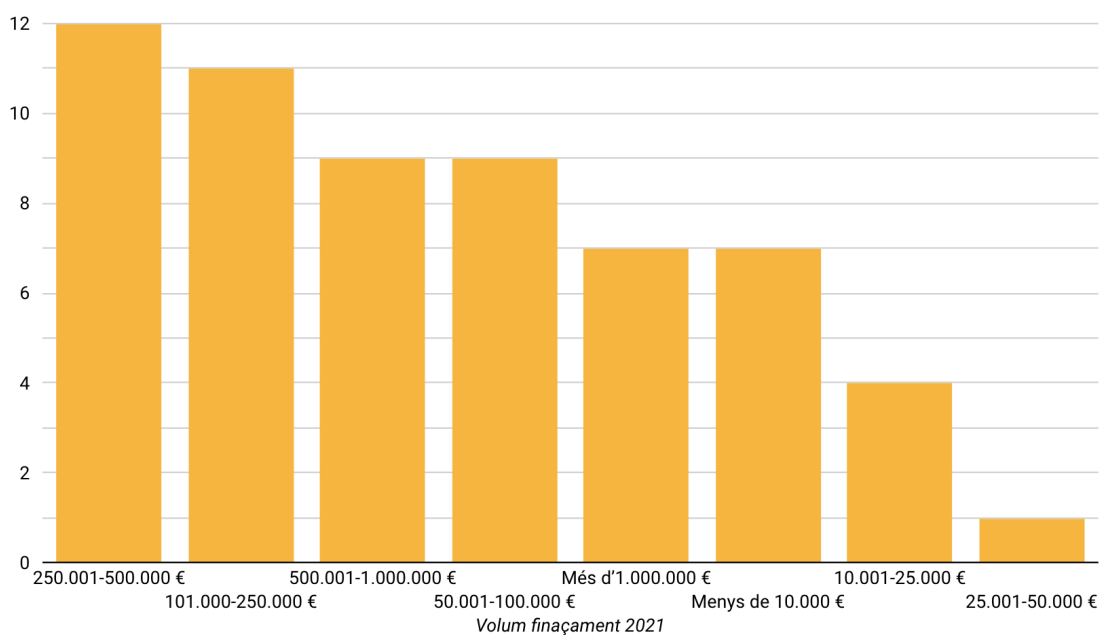


Figura 6. Volum d'ingressos (digitESSt, 2023)

Tenint present el paper que els fons públics suposen com a principal via de finançament de l'ESS, recollim a continuació l'ús i coneixement que les organitzacions que han realitzat el digitESSt tenen de diferents **ajudes o subvencions que s'impulsen des de l'administració pública** (Figura 7).

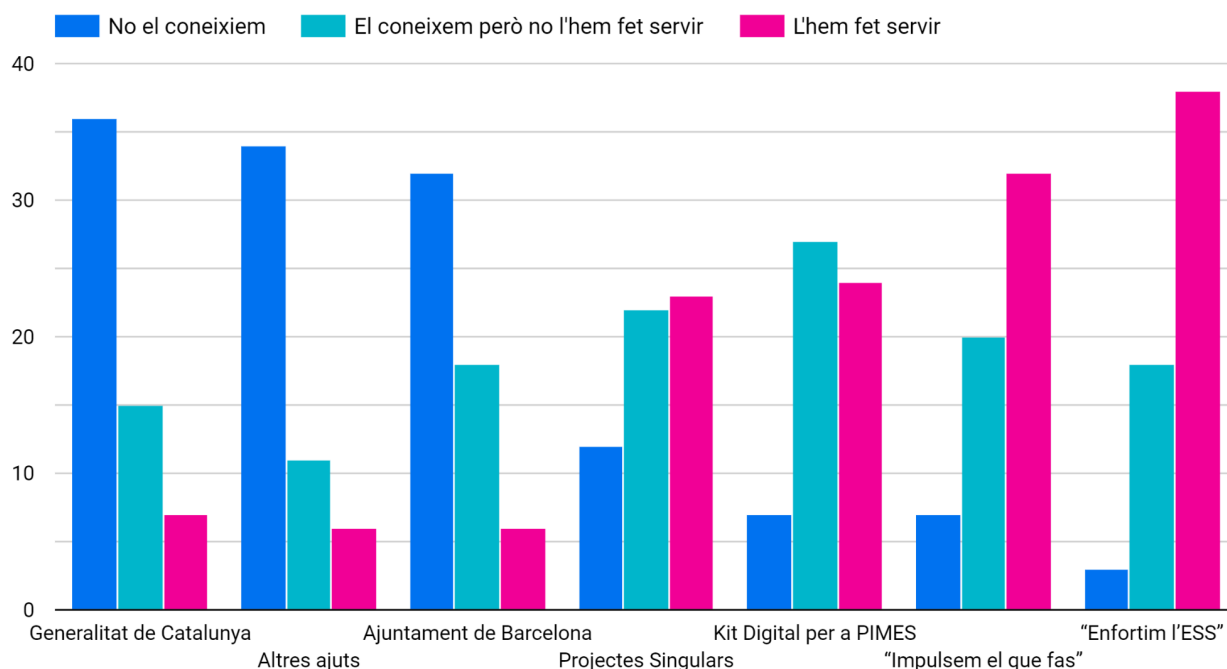


Figura 7. Ús i coneixement de diferents ajudes o subvencions de l'administració pública (*digitESSt*, 2023)

Vint de cinquanta-nou entitats no han utilitzat mai les subvencions "Impulsem el que fas" de l'Ajuntament de Barcelona, i trenta-dues l'han sol·licitat en alguna ocasió; divuit organitzacions mai s'han vist beneficiades de la línia de subvencions Enfortim ESS de l'Ajuntament de Barcelona, enfront de les trenta-vuit que sí. Vint-i-dos de cinquanta-set coneix les subvencions de projectes Singulares de la Generalitat de Catalunya i altres vint-i-tres l'han sol·licitat en alguna ocasió, mentre que vint-i-set de cinquanta-vuit entitats coneixen el Kit Digital per a PIMES ofert pel Govern espanyol i vint-i-quatre l'han sol·licitat. (*digitESSt*, 2023).

Respecte al coneixement i l'ús dels **acompanyaments o formacions ofertes** per l'administració pública, vint-i-dos de seixanta organitzacions els coneix i trenta-dues els ha fet servir a través de Barcelona Activa. Vint-i-dos de cinquanta-set entitats els coneix i catorze els ha fet servir en el cas dels d'ateneus cooperatius, i vint-i-sis de cinquanta-vuit els coneix i divuit els ha fet servir a través de Torre Jussana (Figura 8).

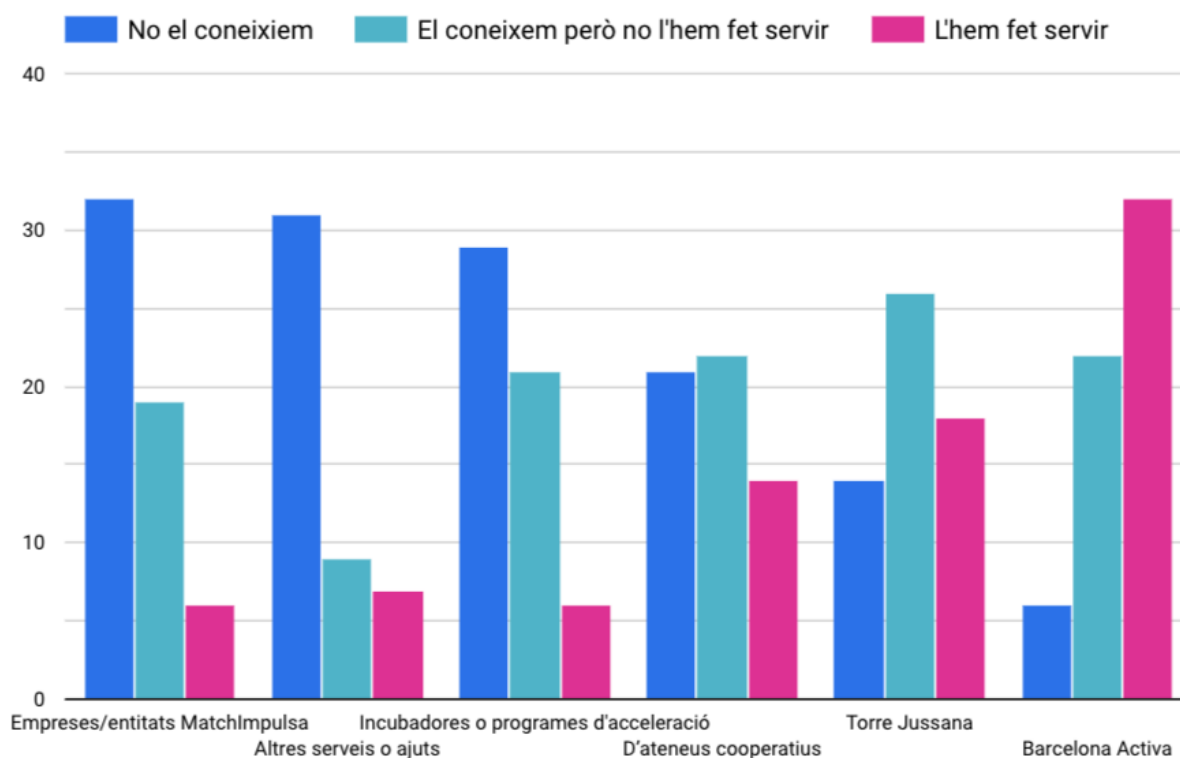


Figura 8. Coneixement i ús dels acompanyaments o formacions ofertes per l'administració pública (digitESSt, 2023)

3.1.3 Seguiment d'indicadors d'impacte

La implantació de **mètriques empresarials** en termes financers com són el flux de caixa, el retorn sobre la inversió (ROI), el valor net actual (NPV), el cost mitjà ponderat del capital (WACC), la ràtio d'ingressos o la taxa de crema (Burn Rate) només és present a deu de les vint-i-una empreses que estan impulsant un procés de plataformització (MatchImpulsa, 2021). D'aquestes deu, quatre estan registrant exclusivament el flux de caixa en el context del desenvolupament del model de negoci. Aquesta tendència varia quan s'analitzen les respostes del digitESSt, ja que quaranta-una de cinquanta-nou entitats han afirmat estar implementant algun **indicador econòmic** (digitESSt, 2023). (Figura 9).

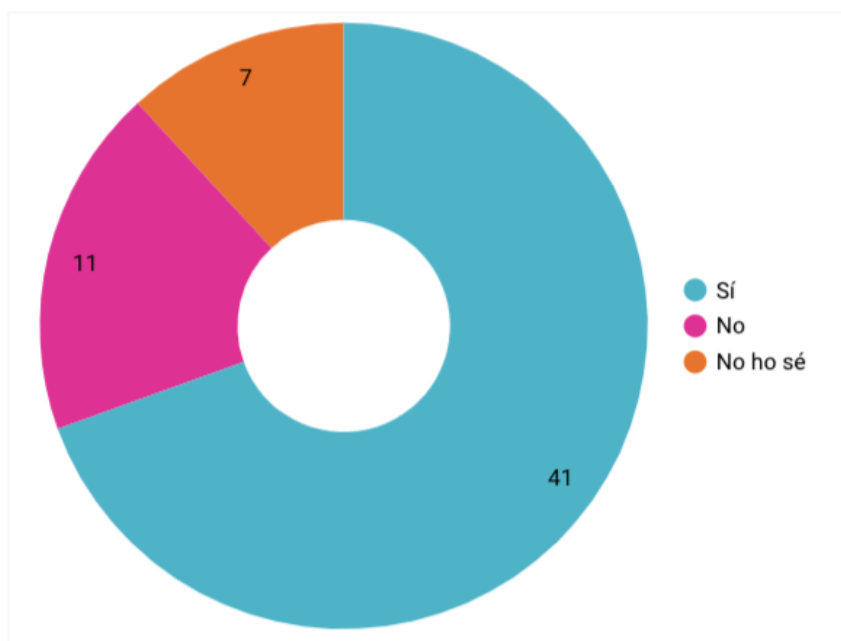


Figura 9. Seguiment d'indicadors econòmics del conjunt de la mostra (digitESSt, 2023)

Davant aquest comportament positiu de la mostra en relació amb l'ús d'indicadors econòmics, s'ha volgut explorar si els resultats canviaven en filtrar-los a les dues formes jurídiques majoritàries de la mostra digitESSt. Per exemple, cooperatives (n=26), associacions (n=23). Llavors observem un major nivell d'implantació d'indicadors entre les cooperatives que en les associacions, vint de vint-i-cinc respostes assenyalen estar implementant aquests entre les cooperatives i quinze de vint-i-tres associacions els estan utilitzant. En ambdós casos l'ús està per sobre de la meitat de la mostra malgrat que en el cas de les cooperatives un 80% afirma positivament.

3.2 Professionalització i competències digitals

L'impuls per a la digitalització de les organitzacions de l'Economia Social i Solidària (ESS) i la necessitat de captar i retenir el **talent** tècnic s'ha de plantejar en un context competitiu on el mercat global tecnològic és molt atractiu i dinàmic (expertes 2 i 5). Hi ha pocs agents del canvi digital que puguin donar l'abast amb la formació i infraestructura TIC i humana que aquest tipus de processos digitals requereixen (expertes 5 i 2). Com a conseqüència, els processos relacionats amb l'àmbit de la digitalització recauen en persones que sovint estan ocupades en altres tasques a les seves organitzacions, generant una important sobrecàrrega de feina (Experta 2). En contrapartida a aquesta situació, s'han generat algunes actuacions que miren de superar les limitacions tradicionals de l'àmbit de l'ESS i que, com a conseqüència, cerquen acompanyar a persones i organitzacions perquè es puguin sentir més segures en aquesta transició. D'igual forma, cada vegada hi

hauria més demanda de **mentors digitals o agents del canvi digital**, persones amb capacitat comunicativa però també perfils facilitadors, vinculats a àmbits com les cures, etc. (Experta 5).

Davant aquest procés accelerat de digitalització, hi ha una necessitat correlativa de professionalització (Experta 4). Exemples com el programari de fitxers al núvol de *NextCloud*, que està replicant la generació d'acreditacions professionals (seguint els models de Microsoft o Google), per tal d'ampliar el seu prestigi i la fiabilitat de les eines lliures, són interessants en aquest sentit, com a alternatives amb avantatges d'independència i autonomia tecnològica en coherència amb l'ESS (Experta 3). També és rellevant constatar com la professionalització pot anar acompanyada de l'adopció d'**estratègies més eficaces i sostenibles** aprofitant les TIC (Experta 4), o de l'adopció d'unes estratègies **més justes i inclusives**. És aquí, i en relació amb trencar amb el biaix de gènere existent en el món TIC professional, que es destaca la capacitat com a element clau segons diferents expertes. Per exemple, en referència a nous formats com el *Bootcamp*, programes focalitzats de formació d'alta intensitat en destreses digitals, amb un temari pràctic basat en la filosofia d'*aprendre fent*. La preparació que ofereix un *Bootcamp* permet als estudiants aplicar de forma immediata els seus coneixements al món laboral així com en entorns de prova. Una oportunitat formativa perquè perfils tècnics puguin incorporar-se com a professionals sense haver de cursar carreres universitàries, i on l'impuls de determinats espais alternatius pot promoure noves formacions i generar alternatives professionals en tasques i activitats vinculades a les TIC per a més dones. També caldrien espais molt especialitzats i de capacitat en competències àmplies (més enllà de les digitals) on es faci valdre les trajectòries diverses al voltant de les TIC (Experta 2) i l'apropament que fan les dones a la tecnologia des de bagatges diferents i sovint en comunitat (*do-it-together*), més enllà d'aprendre a "picar codi" (Experta 11). Un exemple seria BcnFemTech¹⁹ (Experta 2) com a espai on treballar al voltant de la circularitat, formació a dones sobre TIC i competències digitals per a promoure futures formadores (Experta 1).

El **nivell de professionalització en la gestió de l'estratègia digital** és limitat en el cas dels projectes MatchImpulsa que estan transitant cap al desenvolupament d'una plataforma digital. Només vuit de disset organitzacions que han respost aquesta pregunta afirmen disposar del mínim d'una persona que es responsabilitzi exclusivament d'aquesta àrea. D'altra banda, dues iniciatives col·laboren amb empreses externes i dues més afirmen que el treball vinculat a l'estratègia digital a les seves organitzacions és gestionat, principalment, per persones voluntàries. També cal apuntar que les organitzacions que disposen de persones o **equips responsables en temes de digitalització** (interns o externs) són les que compten amb **professionals contractats** internament. Aquest és el cas de vuit projectes (MatchImpulsa, 2021).

¹⁹ BcnFemTech <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/handle/11703/121770>

Més enllà de les dades de pressupost que les organitzacions estan destinant a contractar perfils TIC (revisar apartat pressupost en infraestructura tecnològica i plataformització, secció 3.1.2 Vies de finançament), en el context del desenvolupament del digitESST (2022) s'ha analitzat el tipus de perfils tecnològics i digitals que formen part de les organitzacions (Figura 10). Els tres perfils que més estan incorporant aquestes organitzacions serien el perfil de community manager, en trenta-un casos, la gestora de projectes i serveis, també en trenta-un, i l'agent d'atenció a l'usuari, en vint-i-un. Destaca la diversitat de la variable d'altres respostes, seleccionada per trenta-dues organitzacions, però també que perfils com els d'administradora de sistemes; analista; arquitecte de sistemes; gestora d'operacions TIC; o responsable de qualitat; no han estat seleccionats per cap organització (digitESST, 2023). En aquest sentit, es considera també l'existència d'una certa esclatxa digital entre les agències de comunicació vinculades a l'ESS (Experta 12).

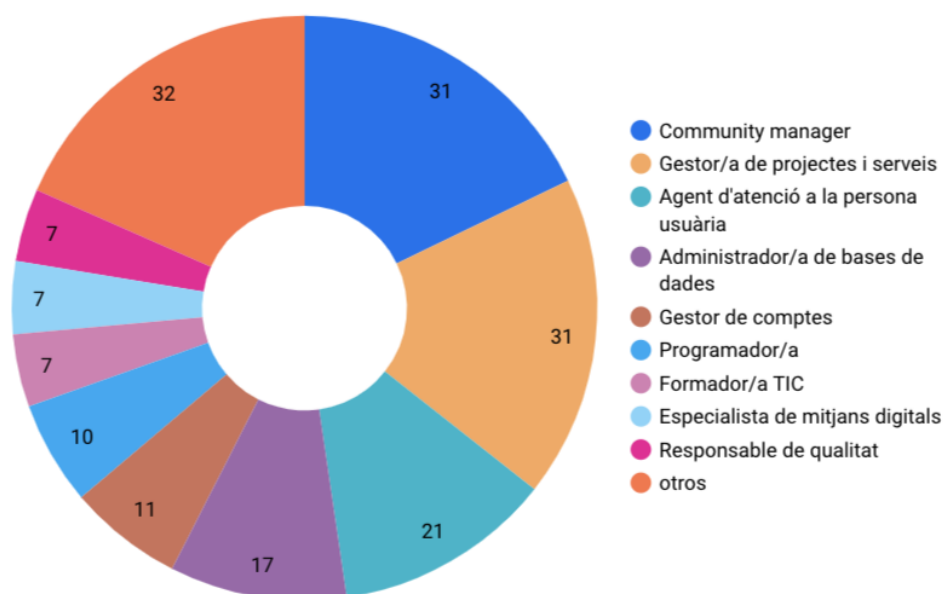


Figura 10. Perfils tecnològics i digitals que formen part de les organitzacions (digitESST, 2023)

Finalment, hem volgut conèixer com estan resolent les organitzacions de l'ESS la seva **estratègia de comunicació en canals digitals i en aspectes com el posicionament de marca** (Figura 11). Destaca entre els resultats que vint-i-set organitzacions, de cinquanta-vuit que han respost aquesta pregunta, afirmen que ho resolen "com millor saben", vint afirmen disposar de personal propi, sis compten amb una freelance o una proveïdora externa, i cinc diuen que ningú s'encarrega d'aquests temes.

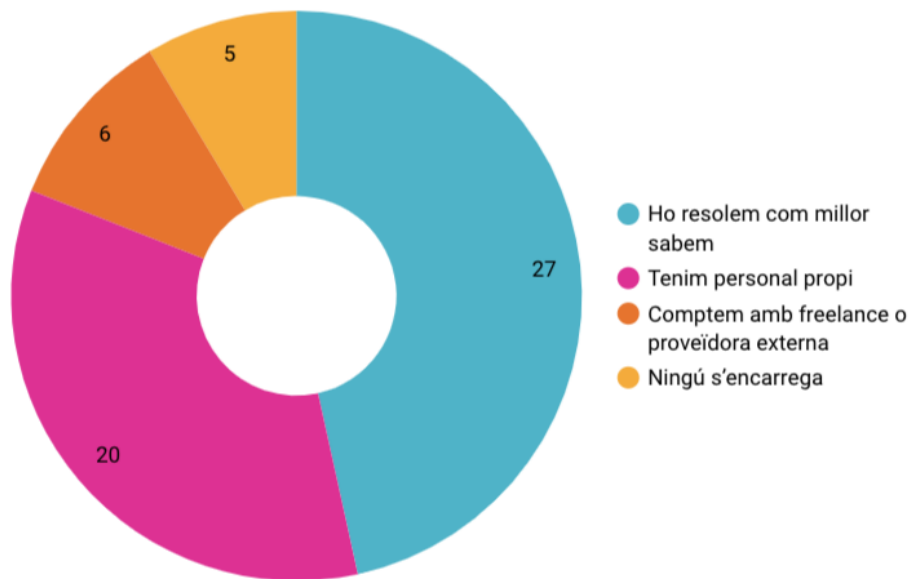


Figura 11. Impuls estratègia de comunicació en canals digitals i posicionament de marca (digitESSi, 2023)

Continuant amb els processos de digitalització i màrqueting, destacaria el fet que vint-i-quatre de les cinquanta-nou organitzacions no tenen cap persona encarregada de l'**anàlisi de dades de posicionament web, SEO i accions segons resultats** (Figura 12).

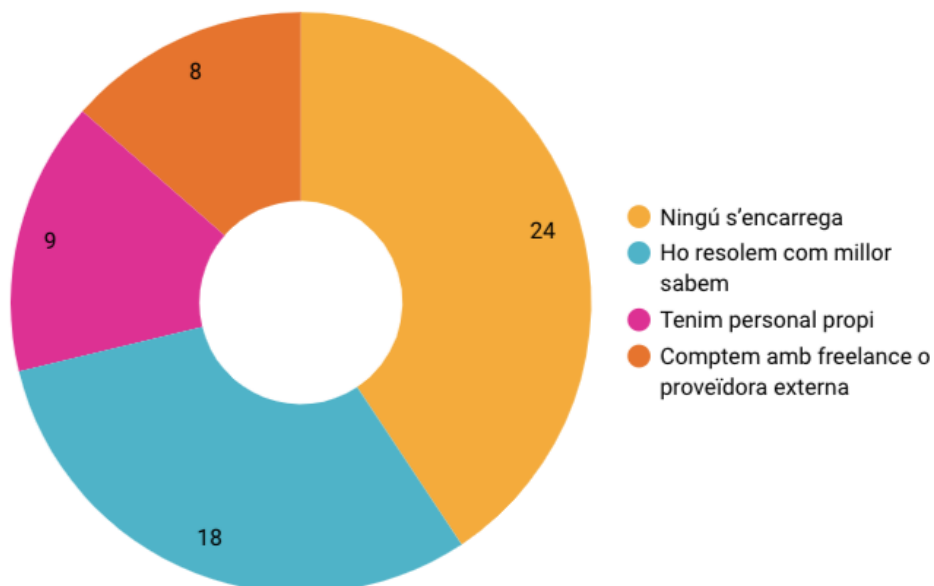


Figura 12. Sobre l'anàlisi de dades de posicionament web, SEO i accions segons resultat (digitESSi, 2023)

A banda d'abordar els reptes existents a les organitzacions pel que fa a la professionalització de l'ESS, hem volgut conèixer a partir del present estudi el tipus de **competències digitals** existents en l'àmbit. Les

competències que obtenen un nivell d'assoliment més limitat són la creació i manteniment de codi i programari, en vint-i-dos de cinquanta-set casos, l'anàlisi i visualització de dades (com *Data Studio*, *Grafana* o *Tableau*), amb vint-i-tres de cinquanta-nou organitzacions, seguida de la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals, amb catorze de cinquanta-set casos. En segon nivell, destaquen com a competències que les organitzacions no tenen actualment i que els hi agradaria incorporar: l'anàlisi i visualització de dades, en vint-i-una de cinquanta-nou organitzacions; la creació de continguts audiovisuals, en setze en cinquanta-vuit casos; i la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals, en setze de les cinquanta-set respostes (Figura 13).

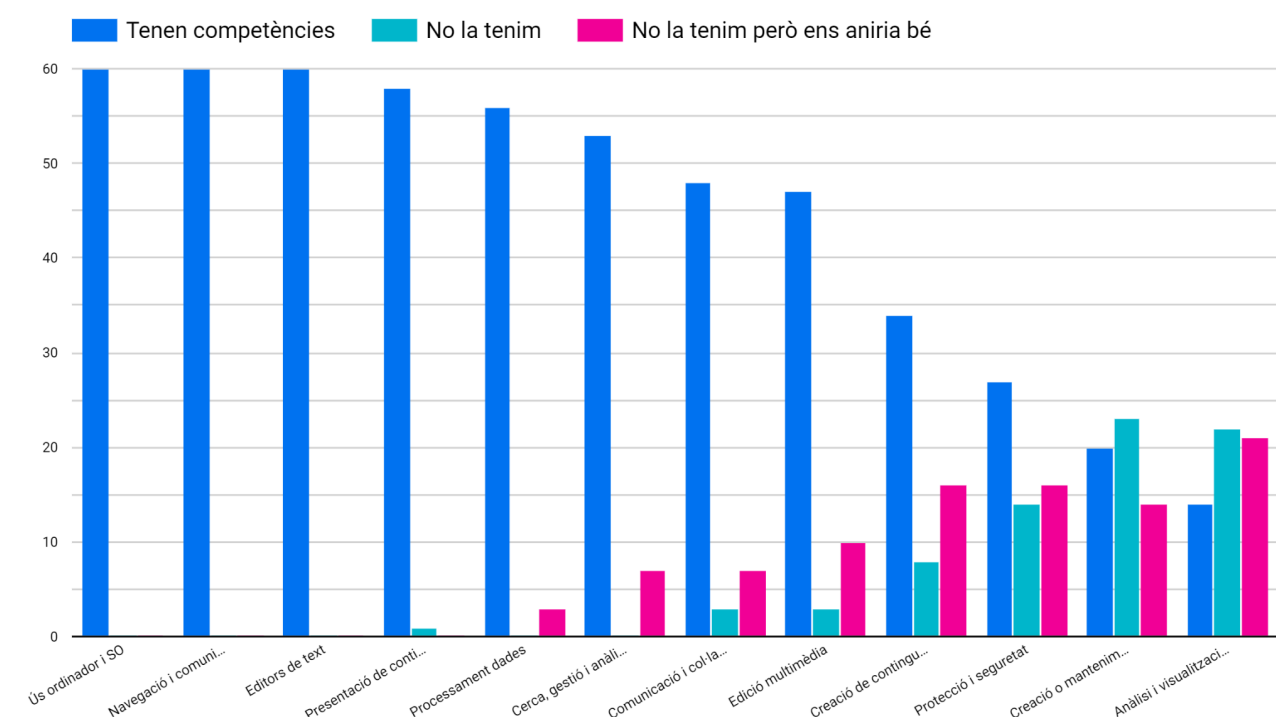


Figura 13. Competències digitals de l'ESS (digitESSt, 2023)

En paral·lel, una primera aproximació a les competències digitals entre homes i dones mostra un nivell d'assoliment igualitari en competències com l'ús de l'ordinador i del sistema operatiu; en quaranta-vuit de seixanta casos; la navegació i la comunicació a Internet; en quaranta-set i el tractament de la informació escrita (editors de textos com ara *Word* o *Writer*), en quaranta-sis; presentació de continguts (*Impress*, *Powerpoint* o similar), en quaranta-cinc; i en cerca, gestió i anàlisi de la informació digital, en quaranta-quatre. Al mateix temps, el tractament i processament de les dades (fulls de càlcul com *Calc* o *Excel*, bases de dades, etc.), és seleccionat per trenta-set organitzacions de cinquanta-nou; la comunicació i col·laboració en línia, per trenta-cinc de cinquanta-vuit casos; el tractament de la informació gràfica i audiovisual, per vint-i-set;

la creació de continguts audiovisuals, per quinze de cinquanta-vuit; la Protecció de sistemes, dispositius i dades digitals, per tretze de cinquanta-set; l'anàlisi i visualització de dades (com *Data Studio*, *Grafana* o *Tableau*), per cinc de cinquanta-nou; i finalment, la creació o manteniment de codi i programari, per quatre de cinquanta-set organitzacions

En algunes **competències digitals s'observa més nivell d'assoliment entre les dones que els homes**; en concret respecte al tractament de la informació gràfica i audiovisual, la creació de continguts audiovisuals, el tractament de la informació escrita, el tractament i el processament de les dades, la navegació i comunicació a Internet, la presentació de continguts, l'ús de l'ordinador i del sistema operatiu, la comunicació i col·laboració en línia (Figura 14). Mentre que les competències digitals més masculinitzades serien: l'anàlisi i visualització de dades, la creació o manteniment de codi i programari i la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals. És interessant constatar que la diferència més gran entre les competències que tenen majoritàriament les dones enfront dels homes es produeix en la creació o manteniment de codi i programari, on trobem tretze projectes de cinquanta-set que afirmen que aquesta competència la tenen majoritàriament els homes.

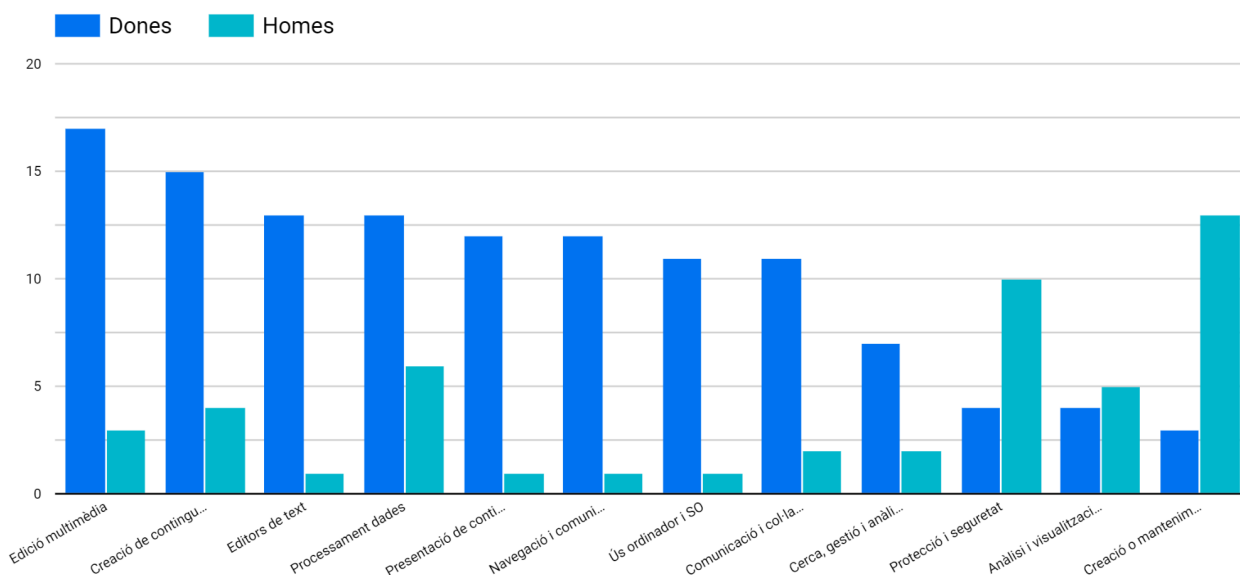


Figura 14. Comparativa de competències digitals que tenen majoritàriament les dones enfront dels homes (digitESSt, 2023)

3.3 Perspectiva de gènere i digitalització

A l'hora d'analitzar com estan abordant les organitzacions de l'ESS la incorporació de la perspectiva de gènere, caldria tindre present el fet que la **taxa de promoció de dones directives** a les empreses TIC és encara molt baixa (Experta 1). Hi ha encara **poques dones en rols clau** com a responsables de producte, dissenyadores i especialistes en usabilitat en l'àmbit digital (Experta 1), malgrat que es comença a identificar cada cop un nombre més significatiu de dones en les organitzacions de l'ESS que aposten per serveis TIC i eines lliures (Experta 3).

A l'hora de parlar de l'accés a la digitalització, es destaca que les **organitzacions feministes** es troben amb fortes barreres d'accés a la digitalització, per una qüestió de classe, edat, nivell formatiu, etc. de les dones que les integren (Experta 10). Partint d'aquesta realitat, sembla evident que l'impuls d'una digitalització feminista implica incorporar una cultura digital capaç de trencar amb aquestes barreres. Entesa com un tipus de cultura que requereix treball comunitari, de cures i de presencialitat (Experta 2) i també de desconexions puntuals del món digital (Experta 6). Quelcom que interpel·la a elements com la conciliació laboral, l'ètica, etc. i que només pot aconseguir-se mitjançant un fort compromís de la direcció (Experta 1). El binomi de viabilitat econòmica i cures reals plantejaria, en aquest sentit, un debat on mesures de solidaritat interna i ajustos de pressupost, etc. són necessaris (Experta 2).

En un context d'acceleració digital i d'expansió de l'economia de plataforma, cal confrontar un model com l'actual que no està incorporant la perspectiva de gènere i que, per tant, està reproduint violències masclistes digitals (Experta 11). D'igual forma, cal abordar estratègies per trencar amb les barreres i desigualtats de gènere existents. Aquí el paper que poden assumir les **administracions públiques** apareix com una oportunitat important a considerar. Exemples concrets passarien per la promoció de l'emprenedoria femenina, la Generalitat de Catalunya actualment no inclou la figura d'"emprenedora social digital" de l'ESS (Experta 1); o la contractació pública com un instrument per fomentar la incorporació de la perspectiva feminista (equitat de gènere, lideratge femení, etc.) i que caldria fer accessible a empreses petites (Experta 10).

Una aproximació a com les organitzacions de l'ESS estan abordant la perspectiva de gènere o incorporant valors i pràctiques feministes, ens porta a destacar que vint-i-dues de les vint-i-set organitzacions que participen a MatchImpulsa declaren que la seva **missió** està orientada a col·lectius vulnerables i/o feministes.

A partir d'aquesta primera aproximació als valors, hem volgut explorar de quina manera les organitzacions que estan transitant cap a models de plataforma digital estarien implementant les següents

pràctiques igualitàries de digitalització: (i) dades de plantilla segregades per sexe, és a dir, separades entre homes i dones; (ii) comunicació neutra i no sexista; (iii) igualtat d'accés als mateixos llocs de treball; (iv) protocol de selecció de persones per evitar la discriminació; (v) mesures contra l'assetjament sexual; (vi) atenció que els contractes indefinits perquè es reparteixin equitativament; (vii) accés igualitari a formacions que permetin la promoció interna; (viii) organització flexible del temps de treball (addicionals a la llei); (ix) atenció a la incorporació de la igualtat de gènere a les línies estratègiques (Figura 15). La conceptualització d'aquestes nou mesures s'ha realitzat a partir de l'Equitest, qüestionari d'avaluació per a la igualtat a l'empresa de l'Ajuntament de Barcelona. Un recurs en línia, gratuït i obert, a disposició d'aquelles organitzacions que vulguin detectar bones pràctiques en matèria d'igualtat. La implementació d'aquestes pràctiques igualitàries impacta en el conjunt de l'organització i, per tant, impacta en els processos de transformació digital que assumeixen les organitzacions de l'ESS (Fuster Morell, Vega & Espelt, 2023).

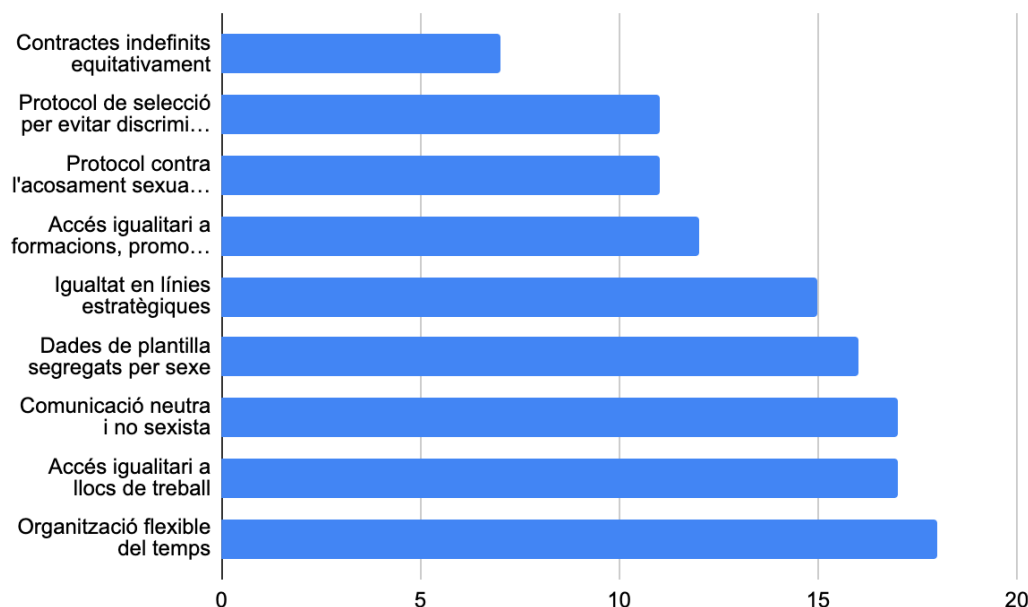


Figura 15. Pràctiques igualitàries que estan implementant les entitats ESS que estan transitant cap a un model de plataforma (MatchImpulsa, 2021)

En aquest sentit, vint de les vint-i-set organitzacions analitzades no estan prestant atenció a la igualtat de gènere en els contractes indefinits. Enfront de les setze que no estan treballant contra l'assetjament sexual ni prestant atenció a l'accés igualitari a formacions, divuit de les organitzacions ESS enquestades afirmen, per altra banda, estar implementant modalitats d'organització flexible del temps (en línia amb requisits habituals de conciliació familiar). En aquest sentit, les organitzacions de l'ESS estarien promovent la comunicació neutra i la igualtat d'accés als mateixos llocs de treball (disset de les vint-i-set.), les dades de plantilla

segregades (setze de vint-i-set) i l'atenció a temes de gènere en les seves línies estratègiques (quinze organitzacions)

Cal destacar, en aquest sentit, que vuit de les vint-i-set organitzacions aquí analitzades han indicat que estan implementant altres pràctiques igualitàries. Destacarien al respecte mesures com: l'increment del sou (5%) de les dones a l'organització; la incorporació de noves metodologies que contemplen els espais informals, de cura i relacions, com un espai de coneixement i competències que es pot transferir al mercat laboral; la concreció de mecanismes de garantia de la igualtat i no-violència versus les dones, per exemple al règim intern o codis de conducta; la valoració de la implementació de mesures com un segell «d'igualtat d'oportunitats» o la facilitació de la conciliació de la vida familiar i laboral, amb mesures addicionals a la llei; la creació de figures representatives com una «vocalia d'ètica», orientada a tindre cura de col·lectius vulnerables, com poden ser les persones transsexuals, no binàries, discapacitades o racialitzades; o l'impuls d'un «comitè de diversitat».

Des d'una visió més macro, hem volgut observar de quina manera els plans d'igualtat, en cas de disposar d'un les organitzacions, s'estan adaptant als nous reptes digitals. Com a resposta, només dues organitzacions de seixanta afirma disposar d'un **pla d'igualtat que contempla mesures relacionades amb la digitalització** (Figura 16); vint-i-dues han indicat no disposar d'un pla d'igualtat; vint-i-sis tenen pla d'igualtat però no han desplegat cap mesura específica vinculada a l'àmbit digital, i deu afirmen desconèixer la resposta.

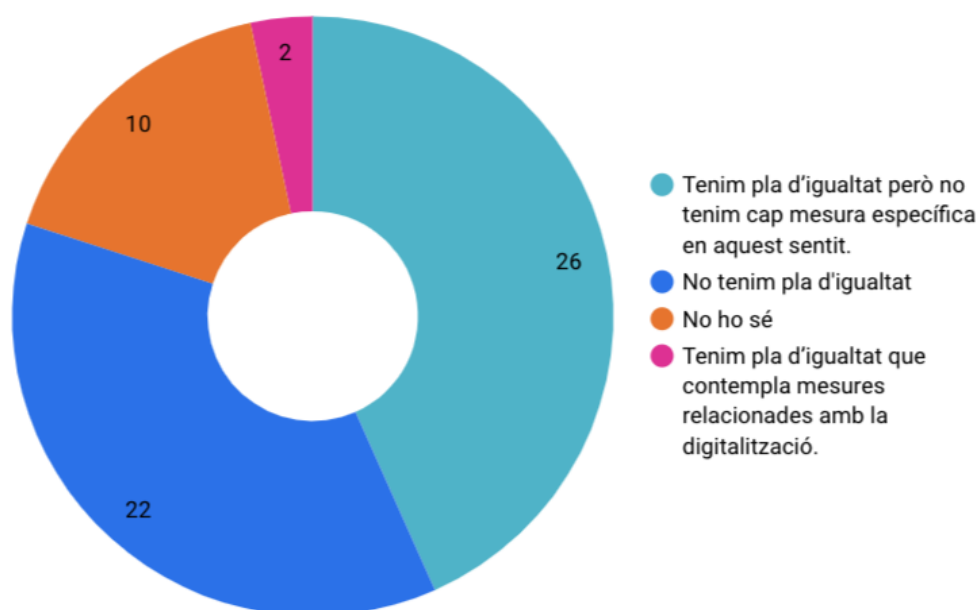


Figura 16. Pla d'igualtat (digitESSt, 2023)

Més enllà d'aquestes dades, una aproximació a les respostes del digitESSt ens permet continuar analitzant mesures que s'estan implementant per a incorporar la perspectiva de gènere en el marc de la seva digitalització. Preguntades les entitats per si en el context de la seva pàgina web, plataforma o app disposen d'un **codi de conducta o protocol envers discriminacions o violències de gènere** (Figura 17), observem que quaranta-quatre de les cinquanta-nou respostes facilitades mostren que les organitzacions no estarien incorporant aquest tipus de protocols. Contrasta aquí el similar nombre d'organitzacions que diuen que no disposen d'aquest tipus d'informació que les que declaren desconèixer la resposta.

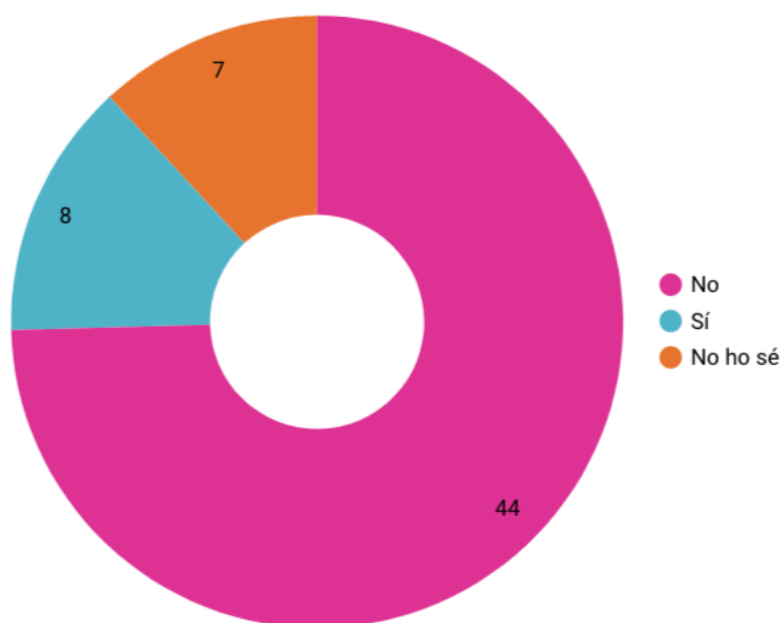


Figura 17. Existència d'un codi de conducta o protocol de discriminació i/o violència de gènere (digitESSt, 2023)

En un context de creixent violència digital contra les dones i nenes (EIGE, 2022), hem volgut conèixer si les organitzacions estan adaptant o desplegant algun tipus de recurs orientat a garantir els drets de les seves usuàries de qualsevol mena de violències masclistes digitals en el marc de la seva comunicació. D'aquesta forma, a la pregunta de si les organitzacions disposen de protocols per adreçar les violències masclistes digitals, trenta-una organitzacions de cinquanta-nou que han respost que no (Figura 18).

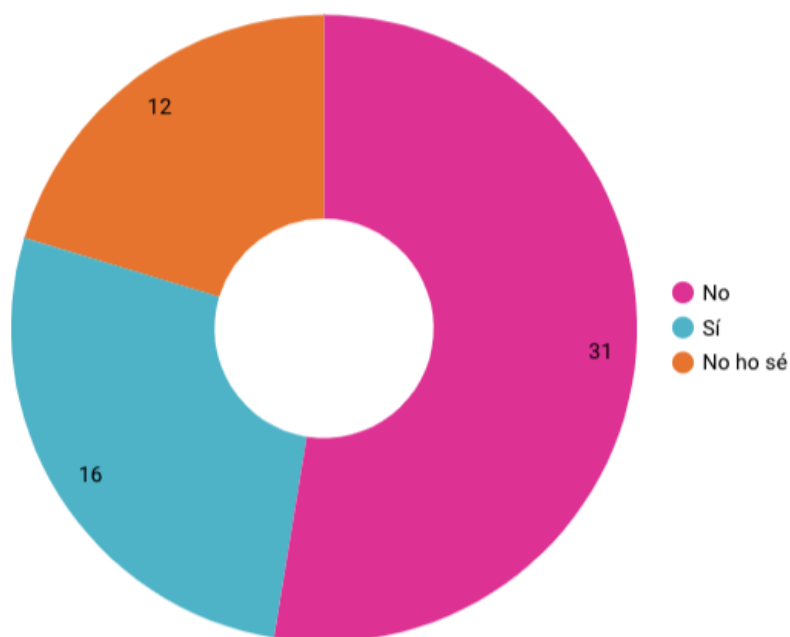


Figura 18. Protocols violències masclistes (digitESSt, 2023)

Les tres respostes facilitades en relació amb l'atenció a l'àmbit digital en el marc del desplegament de plans d'igualtat, la implementació de protocols contra discriminacions i/o violències de gènere, en general o contra la violència digital, mostren, per tant, reptes existents al voltant de la incorporació d'aquesta perspectiva en l'àmbit digital.

3.4 Procomuns digitals

Malgrat que en els darrers anys l'ESS ha incorporat valors associats al programari i les llicències obertes i lliures, que permeten la rèplica i la millora de les arquitectures tecnològiques així com l'expansió del coneixement generat, el seu ús és encara força limitat. Transitar cap a models tecnològics més sobirans es percep com complex (Experta 4) i de vegades motiu de frustració (Experta 12). En aquest sentit, en el marc de les converses amb expertes, s'ha incidit en dos elements:

Per una banda, en **la manca de suport per a la implementació de solucions tecnològiques lliures** més enllà d'ajuts puntuals (Experta 2). Alhora, l'existència d'un ecosistema d'alternatives de programari lliure a la ciutat de Barcelona sembla una oportunitat per arribar a acords, així com una oportunitat fer-ho des d'una perspectiva de gènere (Experta 1). Per altra banda, més enllà de qüestions tècniques d'implantació estan les **implicacions de fer el salt al núvol fora de les GAFAM** (Experta 2). Aquí s'identifiquen certes reticències malgrat que hi ha eines digitals lliures, sovint gratuïtes, que estan a l'altura

dels requisits tècnics, el disseny o la usabilitat d'eines propietàries de gran implantació²⁰ (Experta 4). Mentrestant es reflexiona, sobre com la no materialització d'un canvi en aquest sentit implica que moltes entitats de l'ESS estiguin desplegant un volum important de feina per mitjà de plataformes i xarxes de comunicació i difusió del denominat "Capitalisme extractivista" (*Facebook, Twitter, Instagram, etc.*). Plataformes que, a més de polítiques opaques sobre dades personals i privades, sovint es veuen beneficiades per ingressos en concepte de publicitat. El resultat: (i) empreses com *Google, YouTube, Instagram, etc.* es beneficien indirectament de recursos públics (Experta 3); i (ii) la formació i promoció del màrqueting digital s'enfronta a la paradoxa de promoure l'ESS des de mitjans privats forçament orientats per l'extractivisme de dades (Experta 3).

Analitzats els resultats obtinguts a través del digitESSt observem que setze organitzacions de trenta afirmen que el desconeixement és el principal motiu pel qual no estan utilitzant el **programari lliure**, set entitats destaquen la inversió en temps d'aprendre; tres afirmen que el volum de feina i processos interns no les deixa marge per passar d'eines propietàries a lliures; dos trien l'opció d'incompatibilitat amb partners i proveïdores; una selecciona la resposta "complica la corba d'aprenentatge del personal" i finalment, un projecte ha triat l'opció altres, referenciant que el fet de formar part d'una estructura de segon grau no facilita prendre decisions en aquest sentit (digitESSt, 2023).

Més enllà de l'ús del programari lliure, en el marc del programa MatchImpulsa hem preguntat a les organitzacions sobre si estaven generant **recursos comuns**. Aquí observem que vint dels vint-i-set projectes analitzats estan generant recursos d'ús comú com ara informes, articles, infografies, mapes, videoconferències, material gràfic, etc., davant de nou de setze projectes que responen estar implementat «activament» eines de programari lliure. Destaquen aquí que dues iniciatives participants en el programa MatchImpulsa estan utilitzant plataformes com *Odoo* o *Moodle* (sistemes de planificació de recursos empresarials en obert, o més coneguts com a *Enterprise Resource Planning, ERP*) respectivament. De la mateixa manera, dos dels projectes de la mostra estan treballant per implementar la tecnologia de cadena de blocs (més coneguda pel terme *blockchain*). En un cas concret, un dels projectes està orientat al turisme sostenible, i està desenvolupant un protocol de cadena de valors basat en criptovalors no fungibles (més conegut pel terme *Non-Fungible Tokens* o *NFT*). Un altre projecte, orientat a garantir l'accés a una alimentació sostenible per a persones vulnerables, està treballant en la implementació del *blockchain* en el context de la seva aplicació mòbil.

²⁰ La persona que fa servir aquestes eines té sovint la percepció que són gratuïtes, quan en realitat no ho són, ja que el model de negoci està implícit en la seva condició d'usuari o usària.

Pel que fa a l'ús de llicències, nou de les trenta-tres respostes facilitades per organitzacions que estan transitant cap a plataformes digitals declaren fer servir llicències de domini públic, mentre que el mateix nombre afirma desconèixer el tipus de llicència enfront de tres projectes que afirmen utilitzar una llicència *Creative Commons Reconeixement-CompartirIgual 4.0 (CC-BY-SA)*; dos afirmen aplicar una llicència *Open Data Commons Attribution License (ODC-BY)*; una *Creative Commons Reconeixement-SenseObraDerivada 4.0 (CC BY-ND)*; i un altre (*Creative Commons Reconeixement-NoComercial 4.0 (CC BY-NC)*) (MatchImpulsa, 2021).

Preguntades les entitats sobre quin tipus de llicències donen principalment als continguts que generen en format digital (pàgines web, documents, guies, recursos, etc.), observem que l'opció Creative Commons és seleccionada en vint-i-dos casos; sense llicència, en vint; domini públic, en disset; i copyright, en sis. Mitjançant l'opció d'altres respostes, tres iniciatives afirmen desconèixer la resposta i dos indiquen fer servir diferents llicències (Figura 19).

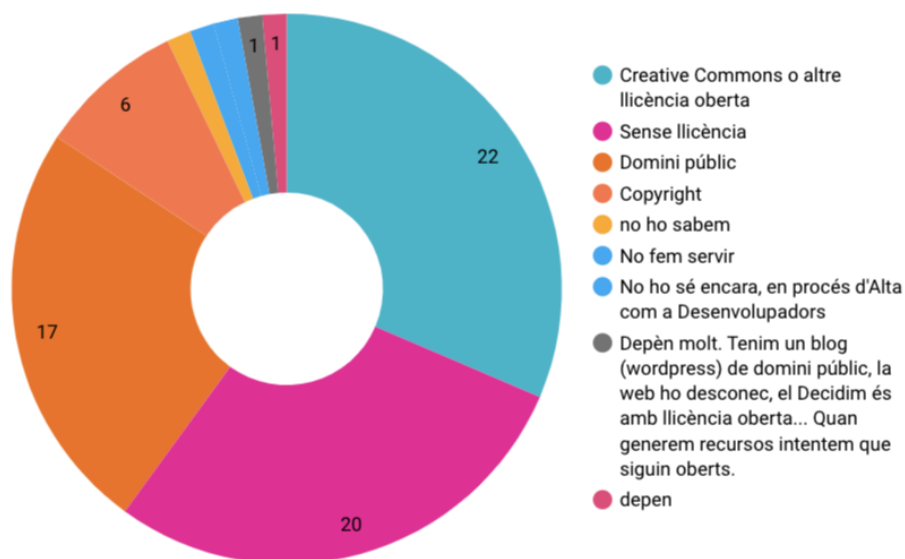


Figura 19. Tipus de llicències que estan utilitzant projectes ESS (digitESS, 2023)

3.5 Autopercepció sobre l'estat de digitalització de les organitzacions ESS

A l'hora d'abordar la digitalització resulta clau conèixer la percepció que tenen les organitzacions sobre els processos de transformació digital que estan engegant o considerant engegar. En una escala numèrica de l'1 al 10, on 1 és la puntuació més baixa i 10 la puntuació més alta sobre el nivell de digitalització, les entitats que estan transitant cap a un model de plataforma digital s'autoassignen una mitjana de 7,02. Quatre de les entitats avaluen el seu nivell de digitalització amb un deu (MatchImpulsa, 2021). Aquestes dades interpel·len als principals reptes assenyalats pels projectes MatchImpulsa a curt termini, pel que fa al desplegament d'un

projecte de plataformització. Aquí destacaria que vendre i facturar més és el primer repte indicat, ho seleccionen onze organitzacions; sis indiquen l'opció d'enfortir l'equip de treball; enfortir la relació amb els clients i/o proveïdores és seleccionat per cinc entitats; expandir-se a diferents territoris i optimitzar processos ho seleccionen tres; i finalment, reduir costos, dues organitzacions.

En paral·lel, el digitEESSt aprofundeix en **com les organitzacions estan experimentant la digitalització** de l'ESS (Figura 20). Trenta-dues de les seixanta entitats afirmen ser conscients que cal actualitzar-se i treballar per adaptar-se als canvis digitals constants, mentre que dotze manifesten que en haver ja desenvolupat el projecte dins de l'àmbit digital, evolucionen de manera natural i sense problemes en aquest context. Altres vuit es posicionen amb una mirada crítica i prudent a l'hora d'adoptar eines TIC, resistint canvis que no siguin coherents amb els principis de l'ESS. Finalment, cinc organitzacions seleccionen l'opció "ho estem vivint com un problema organitzatiu o tècnic complex i no sabem ni per on començar". En el marc de la variable "altres" s'incorporen referències a l'estadi inicial dels projectes; a l'ús d'eines recomanades per organitzacions ESS, però sense pla d'implementació concret; a com la digitalització ha facilitat l'atenció a persones en diferents localitzacions, malgrat el repte previ de posar-hi ordre als processos de gestió.

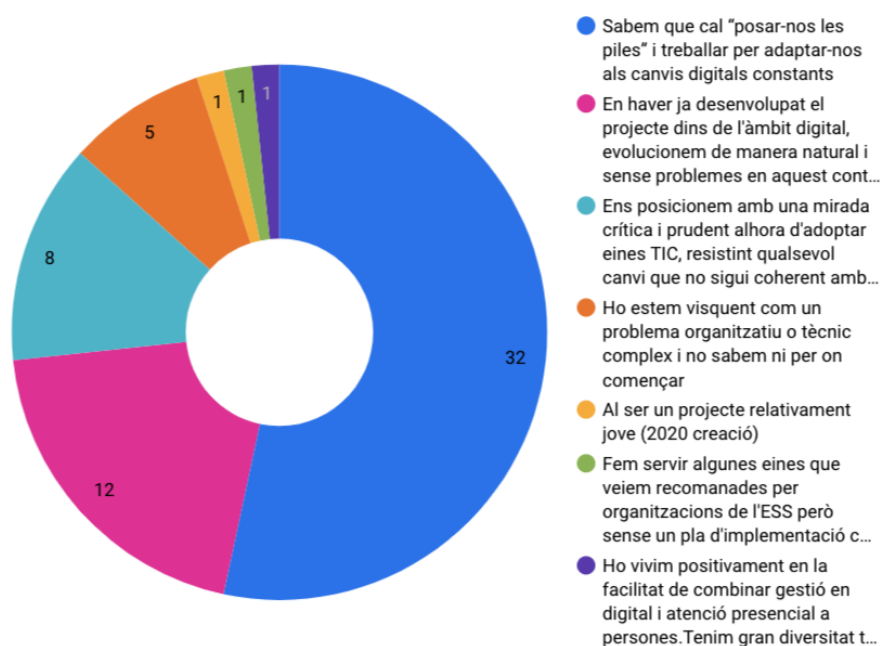


Figura 20. Com esteu experimentant la digitalització de l'ESS (digitEESSt, 2023)

4. Conclusions

Els resultats d'aquest informe corroboren certes **limitacions en la digitalització de l'Economia Social i Solidària (ESS)** identificades en estudis previs (ESADE-PwC, 2017; M4social, 2022; Hierro, Subirachs & Suriñach, 2020). La tecnologia digital que utilitzen les organitzacions de l'ESS està principalment orientada a l'automatització de dades, el monitoratge, el desplegament d'informes per l'exercici comercial, la difusió d'Internet, les plataformes i/ o les aplicacions digitals. Totes aquestes solucions s'emmarquen en la primera i la segona onada de digitalització (Katz, 2017). Queda, doncs, recorregut per explorar el paper que poden o no assumir i de quina manera, altres aspectes clau com són l'anàlisi de dades massiva, l'Internet de les coses, la robòtica, els sensors i la intel·ligència artificial, identificats com a tercera onada (Katz,2017), en el futur de la digitalització de l'ESS.

A continuació descrivim les principals conclusions que extraiem dels cinc blocs al voltant dels quals s'ha estructurat aquest informe: (1) sostenibilitat econòmica i finançament; (2) professionalització i competències digitals; (3) perspectiva de gènere i digitalització; (4) procomuns digitals; i (5) autopercepció sobre l'estat de digitalització de les setanta-nou organitzacions ESS, seixanta van realitzar un formulari en línia (digitESST) entre setembre 2022 i maig 2023 i vint-i-set de les quals van participar en el programa transversalment feminista per a la plataformització digital de l'Economia Social Solidària i col·laborativa de Barcelona, MatchImpulsa, en un context d'acceleració cap a un model de plataforma (maig i desembre 2021). Vuit d'aquestes organitzacions participen en el programa MatchImpulsa i a la vegada formen part de la mostra de projectes digitESSt. Per a l'obtenció de les dades hem aplicat diferents metodologies: formulari en línia, entrevistes semiestructurades a entitats de l'ESS, entrevistes a persones expertes en àmbits estratègics de l'economia social, l'ESS, la digitalització i el feminisme, a la ciutat de Barcelona, observació web i notes d'observació participant.

4.1 Sostenibilitat econòmica i finançament

- **Els models de negoci B2B són els que s'estan transformant més ràpidament cap a models digitals**, mentre que la hibridació entre models B2B i B2C sembla marcar el futur de la plataformització de les entitats de l'ESS. En pròximes recerques caldria investigar de quina manera les organitzacions de l'ESS continuen prioritzant compaginar models B2B i B2C amb el pas del temps. D'aquesta forma, podríem contrastar si aquest model híbrid és conseqüència d'una fase de disseny incipient. També serà valuós analitzar de quina manera les organitzacions ESS advoquen o no per implementar plataformes digitals desenvolupades per altres proveïdores i/o aposten per

desenvolupar tecnològicament eines pròpies. La diagnosi actual evidència que un nombre molt reduït està optant per aquesta segona opció.

4.1.1 Vies de finançament i ingressos

- **La diversificació de fonts d'ingressos, incorporant la via digital, és encara un dels grans reptes de l'àmbit de l'ESS que, en general, destina pocs recursos a digitalitzar-se.**
- Les organitzacions de l'ESS tenen com a principal font d'ingressos els fons públics en subvencions (25,5%), la venda de béns o serveis (21,5%), la prestació de serveis a l'administració pública (14,1%) i les quotes d'associació (12,8%).
- No s'aplica com a **font de finançament**: la comercialització de marques; el crèdit bancari; els esdeveniments; les monedes alternatives; els premis en metàl·lics; els programes de formació en empenedoria; la publicitat; els subproductes o béns/serveis derivats; o la venda de marxandatge. Per consegüent, aquestes podrien ser formes alternatives d'ingressos a explorar segons el cas, i més encara tenint present que les organitzacions són conscients de la necessitat de digitalitzar-se (M4Social, 2022).
- Respecte a **vies digitals d'ingressos**, trenta-tres de les seixanta-nou organitzacions estudiades assenyalen en una pregunta multiresposta que no han fet servir cap de les cinc opcions suggerides: microfinançament (*crowdfunding, crowdlending, matchfunding...*); explotació comercial de les dades obtingudes per la mateixa activitat; venda de productes en línia; quotes per accés a serveis a través d'una web o plataforma o quotes per interaccions entre membres de la comunitat mitjançades per intercanvi econòmic. El fet que cap organització exploti comercialment les dades que obté en la seva activitat, complementa estudis previs on ja es recollia que un percentatge reduït de les organitzacions té totalment digitalitzades les dades de les seves usuàries, o utilitza aquestes per prendre decisions estratègiques (M4Social, 2022).
- Els resultats d'aquest informe fan pensar en la **necessitat d'ampliar les fonts de finançament i vies digitals d'ingressos per part de les organitzacions de l'ESS** (ESADE-PwC, 2017). En la mateixa línia, resulta necessari analitzar en futurs estudis els motius pels quals aquestes organitzacions descarten determinades vies de finançament o de quina manera els ingressos digitals són recurrents o no en els projectes de l'ESS.
- **S'està destinant un pressupost reduït a la transformació digital** (ESADE-PwC, 2017; M4social, 2022), aspecte que va en consonància amb què els recursos econòmics siguin la principal barrera per incorporar la digitalització (M4social, 2022). Destaca el fet que un elevat nombre d'organitzacions (quaranta-quatre de cinquanta-nou) no estan advocant per destinar pressupost a persones amb perfil

TIC. Aquest reduït pressupost es visualitza amb dades com que no hi ha cap organització que estigui destinant més de 10.000 € anuals a àrees com la gestió i protecció de dades, la formació en noves tecnologies, a nou programari, serveis al núvol, ni a seguretat digital. En relació amb aquest darrer punt, destaca que més de la meitat de les organitzacions no estan destinant cap recurs a temes de **seguretat digital**. Limitació que queda també recollida amb el reduït nombre d'organitzacions que afirmen haver aplicat sistemes de seguretat (M4Social, 2022). El fet que les entitats no estiguin apostant per desenvolupar plataformes digitals pròpies pot explicar que no hi ha cap organització que estigui destinant més de 50.000 € a desenvolupament web.

- Finalment, pel que fa al **coneixement i aprofitament de recursos de suport** resulta rellevant que l'acompanyament o formacions d'ateneus cooperatius és el recurs que més empreses desconeixen (vint-i-una de cinquanta-set) en comparació amb Torre Jussana i Barcelona Activa.

4.1.2 Seguiment d'indicadors d'impacte

- **Els indicadors d'impacte també requereixen més adopció**; quan parlem de la implementació de mètriques econòmiques, sense acotar possibles respostes, les organitzacions diuen estar implementant-les, però quan parlem per exemple de mètriques econòmiques en termes financers amb organitzacions que transitant cap a un model de plataforma, i especifiquem diferents opcions de resposta, observem que existeixen limitacions en la seva implementació.
- Els projectes de l'ESS que estan transitant cap a un model de plataforma tenen **una connexió entre la utilització de mètriques en termes financers** (indicadors d'impacte de negoci) i **nombre de seguidors en xarxes socials**. D'igual forma, identifiquem una connexió entre aquestes mètriques i un major nombre de persones treballadores contractades en el conjunt de l'organització que seria interessant continuar explorant.
- La majoria d'organitzacions (40,67%) afirmen no tenir cap persona encarregada de l'**anàlisi de dades de posicionament web, SEO i accions segons resultats**. Informes previs posen l'accent en el reduït nombre d'organitzacions que disposaven d'un **pla de comunicació i màrqueting digital** amb uns objectius i indicadors d'impacte establerts (M4Social, 2022). En aquest estudi destaca que una de les tres àrees on un nombre major d'organitzacions està destinant recursos és precisament la comunicació i màrqueting digital, malgrat que de mitjana es destina un pressupost encara molt limitat.
- Seria interessant explorar en futurs estudis com l'ESS s'està digitalitzant posant el focus en indicadors d'impacte com les mètriques econòmiques i/o empresarials en termes financers. En aquest sentit, pot ser rellevant la manera com s'estan relacionant variables (si és que ho estan fent) com ara: la implementació de mètriques en termes financers i la despesa en digitalització; per analitzar si

aquesta relació acaba de materialitzar-se en un major rendiment de les organitzacions (Harris & Rea, 2009; Parveen et al., 2016). També si en conseqüència es produeix un millor acompliment organitzacional (Kane, 2017; Nisar et al., 2019) o “impacte positiu” en termes de competitivitat i productivitat (CES, 2021).

4.2 Professionalització i competències digitals

- **La poca professionalització global i la dificultat per captar i retenir talent tecnològic és un dels reptes de l'ESS.**
- El **reduit nombre de professionals** que estan treballant exclusivament en l'àmbit digital i la capacitat d'equips continua sent una de les principals febleses de la digitalització dels projectes de l'ESS (M4social, 2022; ESADE-PwC, 2017).
- Analitzades les competències digitals existents entre les organitzacions de l'àmbit observem que la creació o manteniment de codi i programari, seguida de l'anàlisi i visualització de dades (com Data Studio, Grafana o Tableau) i la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals, són les competències que obtenen uns resultats més limitats.
- L'anàlisi i visualització de dades i la creació de continguts audiovisuals són assenyalades per les organitzacions com les competències que els hi agradaria incorporar, juntament amb la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals. Aquesta demanda interpel·la, per una banda, a la manca general ja constatada d'habilitats digitals (M4Social, 2022) i a la necessitat, per tant, de més i millor formació digital (ESADE-PwC, 2017).
- Respecte a les competències digitals que les organitzacions voldrien incorporar als seus equips; si comparem les competències que tenen més els homes o les dones, observem que hi ha una major varietat de competències entre les dones. Aquestes obtenen millor resultats en l'anàlisi i visualització de dades, malgrat que en la creació o manteniment de codi i programari i la protecció de sistemes, dispositius i dades digitals, són competències que tenen un major nivell d'assoliment entre els homes.
- A l'hora de parlar sobre **estratègia de comunicació en canals digitals i de temes com el posicionament de marca**, hi ha un percentatge important d'organitzacions que afirmen resoldre-ho “com millor saben”, sense disposar de ningú que s'hi encarregui. En el cas de cinc organitzacions ningú s'encarrega. Aquestes dades interpel·len a la professionalització de l'àmbit, malgrat que en vint-i-sis entitats afirmen disposar d'alguna persona responsable (dintre o fora de l'organització). Aquest aspecte està en consonància amb estudis previs que han alertat sobre una **manca de personal format** (M4social, 2022).

- Projectes que estan transitant cap a un model de plataforma semblen disposar d'una àmplia predisposició a la compartició de recursos en obert i a treballar amb llicències de domini públic. Aquí cal recordar que la **transformació digital no és només una transformació tecnològica, sinó també estratègica**, associada a noves maneres de pensar i de treballar (Rogers, 2016), i que implica l'existència d'una determinada cultura digital (Gere, 2002). Per tant, alhora que resulta interessant veure com les organitzacions de l'ESS estan advocant per incorporar llicències lliures, etc. és interessant observar com les organitzacions estan implementant modalitats d'organització flexible del temps de treball (en aquest cas addicionals a les que indica la llei). Aquesta pràctica igualitària és la més implementada en comparació amb altres noves mesures. Seria important explorar en futurs estudis si realment les organitzacions de l'ESS tenen entre els seus objectius la millora de la gestió interna en el context de la seva estratègia digital (ESADE-PwC, 2017).
- D'igual forma, en el context de la transformació digital estratègica, és interessant assenyalar com l'absència d'un **enfocament estratègic**, en tant que «gestió estratègica» (Sanchis & Campos, 2007; M4Social, 2022) pot arribar a impactar en l'adquisició de talent i d'habilitats digitals (M4Social, 2022). En aquesta línia, el present informe mostra una diversitat de respostes, des d'organitzacions que afirmen incorporar determinades competències digitals en el seu equip, fins altres que afirmen no tindre-les i resoldre determinades tasques «com millor saben».

4.3 Perspectiva de gènere i digitalització

- Existeix una limitada incorporació de la **perspectiva de gènere en les anàlisis de la digitalització** fetes fins ara —com a exemple, l'absència d'aquesta perspectiva en anàlisis prèvies de referència, M4Social, 2022—.
- El paper que la transformació digital pot assumir com un instrument per canviar el patró de creixement i assolir un desenvolupament estable, sostenible i inclusiu a mitjà i llarg termini (CES, 2021; Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022), estaria encara per demostrar en l'àmbit de l'ESS, especialment en relació amb la perspectiva de gènere.
- Les organitzacions d'ESS que estan transitant cap a models de plataforma mostren una important contradicció pel que fa a la seva missió, en línia amb valors feministes, i la implementació de pràctiques igualitàries. Veiem que aquestes entitats no estan prestant atenció a temes clau com el repartiment equitatiu de contractes indefinits, amb la repercussió que aquest aspecte té, concretament, en la inclusió laboral de les dones (Crowley & Sansonetti, 2019; EIGE, 2020; Vyas, 2021).

- D'igual forma, les organitzacions de l'ESS estan treballant limitadament per a implementar **protocols contra l'assetjament sexual** (Dos Santos & Ruiz de Alda, 2022). Tampoc se li està prestant atenció al desplegament de protocols envers discriminacions o violències de gènere, ni al desplegament de codis de conducta específic al respecte, malgrat que hi ha organitzacions que estarien implementant altres mesures, com ara l'increment del sou per a les dones; la incorporació de noves metodologies que contemplen espais informals de cura; o la generació de nous òrgans i/o mecanismes (en el marc dels règims interns o codis de conducta) per a la garantia de la igualtat i no violència en les organitzacions. Tot això, en un context de creixent violència digital contra les dones i nenes (EIGE, 2022).

Serà interessant continuar estudiant el paper que les polítiques públiques poden jugar a l'hora de promoure una digitalització on de manera transversal s'implementi una perspectiva feminista. D'igual forma, serà interessant explorar de quina manera la implementació d'altres maneres de procedir, mecanismes, procediments, fora d'allò estàndard (protocols i/o indicadors econòmics i/o en termes financers) impacta en l'escalabilitat d'aquestes organitzacions.

4.4 Procomuns digitals

- El present informe corrobora els reptes apuntats per estudis previs (Hierro, Subirachs & Suriñach, 2020; M4Social, 2022), que evidencien el **limitat ús del programari lliure i/o codi obert (FLOSS)** entre entitats de l'ESS. Destaca aquí que el desconeixement és el principal motiu assenyalat per les organitzacions per no estar utilitzant el **programari lliure**.
- En relació amb el **tipus de llicència**, observem que mentre les organitzacions que estan transitant cap a un model de plataforma estan implementant llicències de domini públic i mostren certa predisposició cap a la compartició d'una àmplia tipologia de recursos en obert; les organitzacions que participen en el digitESSt semblen diversificar la seva tria, malgrat que l'opció majoritària sigui Creative Commons. Destaca el nombre d'organitzacions que diuen treballar sense llicència (vint de seixanta).

4.5 Autopercepció sobre l'estat de digitalització de les organitzacions ESS

- Hi ha certa desconexió entre l'autopercepció que les entitats tenen sobre el seu nivell de digitalització, on en una escala de l'1 al 10, s'autoassignen una puntuació de notable i, per una banda, el repte de vendre i facturar més que afirmen tindre les organitzacions que estan transitant cap a models de plataforma i, per altra, la limitada varietat de fonts de finançament, amb una mitjana de dues fonts de finançament per organització.

- Serà interessant explorar en un futur com el repte de vendre i facturar més que assenyalen les organitzacions acaba per plasmar-se o no en l'adopció de noves vies de finançament orientades a aquesta transformació digital. També, si canvia o no l'autopercepció d'aquestes sobre el seu nivell de digitalització. D'igual forma, caldria estudiar, per exemple, si existeix una correlació entre la incorporació de noves vies de finançament i la generació de noves oportunitats laborals i de negoci (M4social, 2022).

5. Pla d'actuacions de sector per a la digitalització de l'Economia Social i Solidària 2030

5.1 Reflexió vers un pla d'actuacions de sector per a la digitalització de l'ESS

Amb les quinze expertes entrevistades per a la realització d'aquest estudi s'ha pogut reflexionar sobre cinc tipologies d'actuacions al voltant de les quals definir un pla estratègic de digitalització de l'ESS:

- 1) Actuacions d'acompanyament i formació a l'ESS.
- 2) Actuacions al voltant de la sostenibilitat econòmica i el finançament de l'ESS.
- 3) Actuacions per la promoció i desenvolupament de prototips en l'àmbit de la digitalització.
- 4) Actuacions d'enxarxament entre organitzacions de l'ESS.
- 5) Actuacions per a la visualització i el posicionament de l'ESS.

Recollim a continuació les principals reflexions compartides, on de manera transversal s'han incorporat valoracions i criteris de possible aplicació al voltant de com impulsar una digitalització de l'ESS transversalment feminista.

5.1.1 Actuacions d'acompanyament i formació a l'ESS

La necessària implementació d'un **acompanyament igualitari en digitalització feminista** (Experta 1) i l'atracció de recursos de finançament (Experta 1 i Experta 3) emmarca les principals converses seguint la metodologia DAFO sobre aquest punt. En un segon terme, s'hi aporten reflexions al voltant dels recursos educatius en obert i el paper de la formació reglada i no reglada.

En primer lloc, no estaria clar que totes les organitzacions de l'ESS tinguin un alt interès a rebre acompanyament específic en temes de gènere (Experta 1), i la realitat és que problemàtiques associades al llenguatge, els continguts o la seguretat digital no estan sempre adreçats en aquest sentit (Experta 6), ni tampoc les violències masclistes digitals (Experta 11). En conseqüència, l'estratègia per a incorporar una doble mirada, tecnològica i feminista, hauria de passar per: (i) acompanyar a les organitzacions per a que siguin més igualitàries i/o (ii) acompanyar-les específicament en l'àmbit digital (Experta 1). Es destaca aquí el potencial de visibilitzar experiències útils i reproduïbles i, per exemple, acompanyaments sobre perspectives digitals de gènere al ritme de cada entitat (Experta 11), on projectes com ara Mensakas a la ciutat de Barcelona, puguin compartir el seu saber fer (Experta 7). Sigui quina sigui l'aproximació, es faria evident que

l'articulació de qualsevol mena d'estratègia digital ha de basar-se en el desplegament d'unes polítiques d'igualtat (Experta 1).

En aquest procés d'acompanyar i formar a les organitzacions en temes de digitalització, també en digitalització feminista, apareix la necessitat de concretar el perfil del tipus de persones que poden arribar a desenvolupa aquest tipus de feines en l'àmbit de l'ESS. En aquest sentit, es destaca la importància d'atraure persones **formadores amb un perfil híbrid**. Expertes capaces d'intermediar entre les necessitats d'una entitat i el seu desenvolupament tecnològic i de codi, però també atenent al cas de les implicacions socials, humanes i fins i tot polítiques que hi ha normalment darrere dels projectes. En definitiva, es podria tractar de perfils de mentoria (per mitjà de voluntariat o altres fórmules de col·laboració professional) amb expertesa en programa lliure, amb consciència ambiental i mirada interseccional (Experta 4). Sorgeixen aquí veus que advoquen per assegurar l'atracció de persones amb aquesta doble sensibilitat, sempre considerant que incorporar la mirada feminista i tecnològica alhora constitueix un repte actualment (Experta 6). Per fer això possible, l'**atracció de finançament** a aquest tipus d'acompanyament exigeix aconseguir des de l'ESS incorporar el punt "atractiu" que per exemple té parlar d'"innovació digital social" en altres àmbits i sectors de promoció i empenedoria de la ciutat. En aquest sentit, si el gènere es planteja com un concepte fortament lligat al d'innovació (en el context d'impacte a l'organització) un dels resultats és que acostuma a ser més fàcil atraure finançament i expertesa (Experta 1). Com a conseqüència, caldria replantejar-se la conceptualització que fem a l'hora d'atraure recursos, i reconsiderar com treballar el màrqueting de l'ESS en aquest sentit —malgrat que el màrqueting hagi perjudicat també sovint l'esperit de què és veritablement social— no hauria de ser promovent marques, plataformes o processos digitals extractivistes i poc ètics (Experta 1). En aquesta línia, es fa referència a l'impacte que el finançament pot tindre a l'hora de promoure l'acompanyament i la formació en organitzacions petites de l'ESS. En concret, es destaca com disposar de certs recursos econòmics resulta essencial per a què el model de mentoria, per exemple, sigui de profit per aquestes organitzacions, de vegades precaritzades i tensades per la sobrecàrrega de feina, i que veuen limitada la seva dedicació a la transformació digital durant el temps productiu (Experta 3). També es fa valdre el paper que poden tenir programes específics en la transformació digital d'entitats feministes, especialment per a organitzacions amb poca estructura organitzativa (Experta 10).

Per altra banda, en relació amb promoure **recursos educatius oberts**, algunes expertes destaquen la necessitat de concretar una oferta accessible i transversal que tingués més impacte a gran escala (Experta 10). També subratllen el potencial de com els recursos en obert poden afavorir més transversalitat i flexibilitat en l'aprenentatge de competències digitals (Experta 5) o la concreció de recursos digitals de gestió compartits (Experta 15). En aquest sentit, fan referència també al recorregut que els recursos en obert poden tenir a l'hora d'apropar la digitalització a sectors com els del treball a la llar i les cures (per trencar la divisió sexual

d'aquest àmbit, i generar millors oportunitats per les dones que majoritàriament hi treballen); o sectors associats a la sostenibilitat i el medi ambient, on també resulten clau les bones pràctiques en l'àmbit de la digitalització amb perspectiva feminista, fortament relacionada amb aquesta problemàtica (Experta 10).

Finalment, sobre la **formació reglada universitària**, a les converses ha sorgit el tema de la necessitat de promoure temaris curriculars de l'ESS i altres programes formatius que incloguin la tecnologia. Malgrat que existeixen experiències en l'àmbit universitari per la formació experta i certificada en ESS, com el de la Universitat de Vic, inclús allà existeix una proposta més aviat testimonial en relació amb la dimensió digital (Experta 2). Alhora, s'ha de treballar i fer més èmfasi en els temes digitals i de programari en altres etapes formatives prèvies a la universitària (Experta 2). Contextualitzant aquesta reflexió, es destaca la necessitat de veure la digitalització no només com una potencialitat sinó també com una necessitat, amb una percepció d'utilitat que pot resultar clau de cara a atreure o mantenir l'atenció cap als recursos generats (Experta 13). Complementant aquesta foto, ens trobem en un context on existeix un reduït nombre de dones en les clàssiques carreres universitàries com ciència, tecnologia, enginyeria i matemàtiques (STEM) (Experta 1, Experta 2), i per tant cal prestar atenció també a la **formació no reglada**. Considerant que el talent més innovador no sempre passa per la universitat (Experta 1), es destaquen exemples inspiradors com el model *bootcamp*²¹ (Experta 2). Una oportunitat per a capacitar a les expertes digitals i tecnològiques, que actualment manquen en l'àmbit de l'ESS, a partir de formacions tecnològiques on es promogui el coneixement i l'ús del programari lliure (com per exemple han platejat des de la cooperativa Jamgo). En aquest sentit, el model *bootcamp* es veu com una oportunitat per a promoure perfils diversos i en un tipus de format d'aprenentatge molt adaptat i iteratiu, orientat a competències, malgrat que aquest tipus de solucions són complexes d'articular i impliquen molt d'esforç i expertesa per part de les persones que les han de dissenyar i implementar (Experta 2).

5.1.2 Actuacions al voltant de la sostenibilitat econòmica i el finançament de l'ESS

En el context de la sostenibilitat econòmica dels projectes de l'ESS sorgeix la importància de la transformació dels actors implicats i de la dotació de **diferents models de finançament** (Experta 2, Experta 4). Com a exemples de models de finançament es parla d'inversió social, mancomunada, etc. en béns materials, com serien els cotxes de Som Mobilitat o edificis d'habitatge cooperatiu, enfront de béns o serveis immaterials. En aquest segon grup trobaríem tot el que té a veure amb eines digitals, serveis TIC, etc. (Experta 3). També es destaca el potencial que poden tindre els fons d'inversió privada (Experta 9), tot assumint les dificultats que experimenta l'ESS a l'hora d'atraure volums de finançament significatius, en un context on les empreses

²¹ Un *bootcamp* és un curs formatiu intensiu pensat per formar els alumnes en les competències necessàries per començar a treballar immediatament. Aquests cursos tenen temaris concentrats i s'enfoquen en les qüestions pràctiques del dia a dia de la professió o habilitat en qüestió.

tradicionals poden tenir més fàcil accedir a rondes de finançament de capital risc o a la banca comercial (Experta 15). Caldria explorar més models d'avalis comunitaris en el moment d'engegar una activitat; de finançament privat via entitats de la banca ètica (en el cas d'entitats que vulguin créixer) (Experta 3); o de tipus i volum de donacions (Experta 9, Experta 13). En concret, a l'hora de parlar de donacions es destaquen també les donacions de recursos materials, com maquinària recuperada o reacondicionada (Experta 13), però també de donacions econòmiques tradicionals. En relació amb aquestes darreres, es destaca com el desplegament d'una llei de mecenatge cultural (inexistent actualment en l'estat espanyol), com a exemple, hauria de facilitar el finançament privat en l'àmbit de la cultura (Experta 9). També es valora el paper que poden assumir les agències de desenvolupament socioeconòmic, com ara Barcelona Activa, a l'hora d'incentivar la cerca de capital privat per a la inversió en empreses tecnològiques relacionades amb l'ESS (Experta 9).

Altres exemples concrets que sorgeixen a l'hora de parlar sobre eines de finançament fan referència a **exemples inspiradors** com el del fons econòmic de les cooperatives que interrompen la seva activitat, gestionat per la Federació de Cooperatives (Experta 6). En relació amb això darrer, es parla sobre com fons d'aquest tipus podrien impulsar programes ambiciosos de digitalització; programes orientats a la diagnosi sobre l'estat de transformació digital de les organitzacions però també de cara a promoure avalis cooperatius o fórmules similars. La idea seria dotar de recursos a determinades xarxes i entitats, perquè puguin escalar en la seva activitat (Experta 6), alhora que per a cercar solucions pròpies del sector (Experta 6 i Experta 9).

Complementant aquesta aproximació a diferents vies de finançament, de les dades recollides també destaca el potencial de les polítiques públiques de contractació (Experta 2, Experta 4 i Experta 10). En concret, fent referència a com poden resultar d'útils la incorporació de criteris de selecció que prioritzin els valors de l'ESS, el valor social i comunitari (Experta 4), i/o que incorporin criteris d'igualtat, per exemple via criteris paritaris (tant en la governança de les organitzacions com pel que fa a la distribució de gènere dels càrrecs directius) (Experta 2).

Al voltant de la idea de nous models de finançament apareix també l'opció de combinar **models de finançament públic-comunitaris** (Experta 2, Experta 6 i Experta 15). És a dir, la possibilitat d'atraure finançament d'institucions amb poder econòmic i actors que formin part de l'ESS, o que fins i tot no estiguin vinculats (cercant certa "pol·linització creuada") (Experta 15). La decisió sobre on es destina el finançament hauria de ser també comunitària (Experta 2), i cal que allò que es finança amb recursos públics quedi a disposició de la comunitat com a procomú-públic (Experta 4). En aquesta línia, les expertes també reflexionen al voltant de destinar diners públics a accions de promoció compatibles i que reforcin el procomú (Experta 2, Experta 3, Experta 4); o aprofundir en mecanismes de decisió sobre quina comunitat gestiona un recurs; pensar en la governança dels serveis, productes, infraestructures, etc. que han sigut ja desenvolupades

(Experta 2), i on també es mencionen els avantatges actuals de vies de finançament com el *matchfunding* (Experta 4, Experta 9).

Finalment, a l'hora de dotar de recursos a les organitzacions de l'ESS també s'incideix en la necessitat de promoure **vies de finançament adaptades** a les diferents fases en les quals es pot trobar un projecte. Aquí les expertes parlen de diferenciar entre recursos cap a projectes en fases inicials (Experta 3 i Experta 15), fins a diferenciar recursos per a digitalitzar l'entitat o la importància del finançament per a capacitar individualment a les persones treballadores (Experta 13). També per a aconseguir més finançament per a processos concrets de transformació, ja sigui de disseny, **producció i/o distribució de béns i serveis**, amb la finalitat d'impulsar, per exemple, el consum sostenible i de proximitat (Experta 11).

5.1.3 Actuacions per la promoció i desenvolupament de prototips en l'àmbit de la digitalització

A l'hora de parlar del potencial de desenvolupar prototips de productes o serveis en l'àmbit de la digitalització, sorgeixen reflexions al voltant d'impulsar aquests segons les diferents necessitats dels projectes de l'ESS. En aquest context, per exemple, es parla de la importància de no confondre el desplegament de prototips de plataformes digitals amb, per exemple, l'adquisició de noves competències digitals (Experta 1). Per altra banda, els serveis i/o productes d'una organització poden estar molt diversificats i una entitat que no centra el seu model de negoci en l'àmbit digital, pot tindre al mateix temps la necessitat o oportunitat de desenvolupar un producte digital concret (Experta 1). Assumint aquesta realitat, cal també tenir present que el desplegament d'un **prototip de plataforma digital** és costós econòmicament i pel que fa a recursos, on com a mínim pot implicar el desemborsament d'uns 10.000 €, el que pot representar un 10% del que potser factura una cooperativa de mitjana anualment (Experta 1). Com a resultat, a l'hora de parlar de promoure el desplegament de prototips de plataforma, i on la base sigui un model de negoci articulat sobre una plataforma digital (Experta 15), es destacaria la necessitat d'explorar i diversificar les seves vies de finançament (Experta 1, Experta 4). En el rerefons, l'objectiu és que els prototips desenvolupats puguin escalar, sense oblidar que en la seva materialització hi ha un risc, però on cal considerar el potencial de com el desplegament d'un prototip pot generar valor no només a un negoci, sinó també envers una sobirania de les dades generades (Experta 4) o la promoció d'una fase amb risc derivat de l'experimentació (Expert 15).

En aquest sentit, una cosa seria digitalitzar-se i una altra cosa plataformitzar-se (Experta 1), on s'entén que la plataformització implica el desplegament d'una interacció comercial per part d'una organització a través d'una plataforma digital, per exemple B2B o B2C, i consegüentment també, el desplegament de molts processos de transformació organitzacional interns (Experta 1). Ara bé, a l'hora de desenvolupar i fer servir eines digitals, les **necessitats de les usuàries de plataforma** no serien molt diferents, en l'àmbit pràctic, dels models de plataforma habituals del capitalisme digital (Experta 4). La digitalització, en aquest sentit, implica

per a una organització entendre quin tipus de tecnologia li convé (Experta 1), saber des d'on i com s'està innovant en el seu camp (Experta 5), alhora que considerar quin cost implica l'adquisició d'una determinada tecnologia (cost econòmic) i quin esforç implica el seu ús (cost d'aprenentatge) (Experta 1). Aquest **procés de digitalització** demanaria replicar models, per tant, més que no pas reinventar-los (Experta 5). En el context de l'ESS, el seu desplegament pot passar pel desenvolupament d'eines mancomunades amb 'segell' (valors) socials (Experta 5) o fins i tot per un espai d'incubació o desenvolupament experimental de projectes de plataforma (Experta 15).

L'estratègia de **replicar models de digitalització** implica connectar diferents sectors empresarials més enllà de l'ESS (Experta 5, Experta 9), de manera que puguin sorgir d'aquest encreuament entre models de negoci i organitzacions diferents idees o solucions digitals interessants (Experta 5). En referència a productes i serveis derivats de la transformació digital, les expertes destaquen que la promoció de solucions estandarditzades i d'alt nivell d'usabilitat pot resultar clau (Experta 9, Experta 12), i on també cal superar les limitacions d'usabilitat o el disseny bàsic desplegat fins a l'actualitat en moltes plataformes de l'ESS (Experta 12).

Continuant amb el paper que pot assumir l'**articulació de sectors empresarials específics** en l'estratègia de digitalització de les organitzacions de l'ESS, s'assenyalen diferents exemples. L'energia, el tèxtil (Experta 15), l'agroecologia o les llibreries cooperatives es destaquen com àmbits a explorar i amb possible potencial per realitzar un salt d'escala a partir de la digitalització (Experta 4). D'igual forma, una mena de portal immobiliari (tipus Idealista) però mancomunat, des de l'àmbit de l'habitatge, o una plataforma de reserves ètiques, impulsat per les *kellys* (Experta 4), podrien ser altres models dels tipus de projectes o iniciatives de pilots a desenvolupar. També, considerant que l'estat espanyol és un dels països d'Europa amb més treballadores de l'àmbit de la llar i de les cures, seria interessant encetar alguna plataforma cooperativista en aquest àmbit, posant les necessitats laborals i personals al centre, fugint de models extractivistes privats existents, desenvolupats i sustentats normalment en la precarietat (Experta 7, Experta 11); o de cara al jovent i l'àmbit de l'entreteniment (cultura visual, videojocs, música, etc.), es podria abordar de quina manera desplegar una plataforma i/o xarxa en l'oci digital, com quelcom nou que tingui mirada de gènere i alhora d'ESS (Experta 11). Des de l'àmbit de l'educació es mencionen com a exemples inspiradors Dinantia, plataforma de comunicació escola-família, o Innovamat, especialitzada en l'aprenentatge de matemàtiques (Experta 9).

Finalment, complementant potencials espais de treball per a l'articulació de la digitalització de l'ESS, es parla del **treball multisectorial** amb actors com la Taula del Tercer Sector o la Confederació de Cooperatives (Experta 15) i del potencial de l'**articulació territorial**. En aquest darrer cas, amb actors com:

Coperasec, a Poble Sec; Impuls cooperatiu a Sants, la XES, a Sant Andreu; la Fundació Pare Manel, a Nou Barris; o la Taula Eix Pere IV a Poblenou (Experta 15).

5.1.4 Actuacions d'enxarxament entre organitzacions ESS.

A l'hora de parlar de la generació d'una xarxa o comunitat sorgeix la necessitat de **definir el retorn que aquest tipus d'espais d'enxarxament** ha d'oferir a les organitzacions de l'ESS. Una xarxa o comunitat ha d'oferir alguna cosa de valor (Experta 1), i alhora orientar-se a les necessitats de les persones treballadores (Experta 7). A partir d'aquesta premissa doble, la promoció d'un espai d'enxarxament al voltant de la digitalització de les organitzacions de l'ESS, per exemple, pot passar per una plataforma o espai on la base per a fer xarxa sigui alguna manera de capacitar col·lectivament a les entitats en finançament (Experta 1) o en la capacitat i desplegament de competències digitals bàsiques (Experta 7). El desplegament de programes d'enxarxament aquí seria un bon exemple de com aquests tipus d'actuacions poden promoure espais d'aprenentatge, de confiança, de suport i d'empoderament, resultant essencials en el marc de la digitalització feminista (Experta 1). D'aquesta manera, s'incideix en la necessitat de promoure una xarxa específica de "dones digitals" en l'ESS i la importància de connectar aquesta amb comunitats diferents com la de Barcelona FemTech (Experta 1). D'igual forma, es valora la possibilitat de fer visites o estades entre entitats de l'ESS i altres iniciatives socials que s'estiguin digitalitzant, sigui a escala municipal, nacional o fins i tot internacional (Experta 3 i Experta 5). La idea aquí és promoure petites missions locals o internacionals per a descobrir i aprendre de solucions tecnològiques o noves maneres de fer en el context de la digitalització (Experta 5).

Malgrat les possibilitats digitals i la capacitat de formar part d'una xarxa sense caldre presència física (Experta 8), la millor estratègia d'enxarxament segons diverses expertes implicaria la **generació d'espais** de trobada que passin de l'àmbit digital a la "materialitat" de formats presencials, on es fomentin espais de col·laboració entre les organitzacions (Experta 4 i Experta 8). En aquesta línia, poden ser **oportunitats a considerar**: (i) la creació d'un hub, espai de referència de la digitalització de l'ESS i altres economies afins (Experta 8) o l'impuls d'un espai d'innovació tecnològica de l'ESS, que per exemple, introdueixi elements que donin suport a la transició digital (Experta 15); (ii) l'impuls d'espais formals i informals de treball seguint models com el del Canòdrom (Experta 2 i Experta 4) o Innoba —Ca n'Andelet— (Experta 15), que parteixen de la concepció que diferents actors compartint espai i processos poden arribar a explorar conjuntament alternatives viables i de valor (Experta 4); i (iii) la connexió amb empreses emergents com *start-ups* o espais locals de participació municipal. Aquí per exemple, es destaca l'enxarxament amb altres actors que poden estar treballant al voltant de l'àmbit de la digitalització dins el teixit social de la ciutat. La materialització d'aquest tipus d'actuacions en l'àmbit de l'ESS es concretaria en el 'retorn social' que les empreses

emergents com *start-ups* o espais locals amb participació municipal poden fer, per exemple, facilitant els seus espais a entitats socials per a la realització de tasques o serveis digitals concrets (Experta 13).

Com un element dissuasiu a l'hora de promoure l'**enxarxament de manera presencial** es destaca l'impacte que la inexistència de protocols clars al voltant del treball en i fora de línia té encara avui en dia en les organitzacions de l'ESS (Experta 6), on a l'hora de treballar més efectiva i àgilment no existeixen prou referents encara sobre com funcionar amb models híbrids que combinin la presencialitat amb el treball a distància. Per consegüent, les organitzacions encara han d'explorar més i millor quines fórmules, estratègies i eines poden funcionar millor a l'hora d'establir com treballar en i fora de línia (Experta 6).

5.1.5 Actuacions per a la visibilització i el posicionament de l'ESS

La conversa al voltant de la concreció de possibles actuacions per a la visualització i posicionament dels projectes de l'economia social i solidària se centra al voltant de la promoció de projectes inspiradors i l'articulació de mecanismes per a visualitzar l'ESS al territori, en l'àmbit internacional i des de la recerca-acció.

Per una banda, es destaca la importància d'invertir i donar suport a cooperatives grans o rellevants perquè es digitalitzin de manera coherent amb els valors de l'ESS (Experta 12 i Experta 15), incorporant l'ús de programari lliure; i/o de **models de digitalització inspiradors**, de projectes més petits com per exemple és la Lleialtat Sansenca, pel que fa a l'ús d'eines lliures (Experta 12). En definitiva, com promoure iniciatives inspiradores que en la seva suma siguin un exemple d'altres maneres de treballar i consumir amb l'ajut de la tecnologia, per a no només integrar-les sinó també mostrar-les cap enfora (Experta 12). En la mateixa línia, destacaria com en el marc de la visualització i posicionament de l'ESS seria desitjable per a algunes participants que des de l'àmbit de les polítiques públiques es connectessin el món de les empreses emergents *start-ups* i l'àmbit de l'ESS, privilegiant veus feministes però, alhora, sense necessitat de narratives excessivament polititzades (Experta 1).

Per altra banda, en relació amb l'articulació de **mecanismes per a visualitzar l'ESS al territori**, s'incideix en la necessitat de visualitzar l'ESS digital entre els agents locals, fet que a mitjà termini pot promoure espais de "contaminació" i enxarxament (Experta 2). En relació amb el **paper de les administracions públiques**, destaca la percepció de com es continua destinant un major nombre de recursos a un model d'economia digital especulativa i a les empreses emergents tipus *start-ups* (Experta 3). D'aquí que malgrat que la ciutat de Barcelona es pot considerar un far en l'àmbit europeu en clau de l'ESS i de les TIC (Experta 4), trobem exemples concrets d'aquesta desproporció com la diferència de recursos entre el Mobile World Congress, i el Mobile Social Congress (Experta 3). Aquesta realitat es constata com un element de contradicció des de l'àmbit de les polítiques públiques, i fins i tot com un element descoratjador, que per algunes persones pot arribar a percebre's com a *greenwashing* (Experta 3).

Complementant la visualització de l'ESS i posicionament local, es destaca la necessitat de promocionar la **cooperació internacional**, element recollit també en el marc de les actuacions d'enxarxament. Aquí per exemple, algunes expertes incideixen en la necessitat de promoure models de cooperació que no impliquin mobilitat a llargues distàncies i el corresponent impacte climàtic (Experta 3). Com a estratègies a seguir en aquesta línia, es valora la possibilitat de destinar recursos quan sigui necessari a la traducció de qualitat per a trobades digitals entre entitats o la traducció de materials, en cas que la traducció simultània sigui més cara (Experta 3); també la destinació de recursos econòmics per a tasques de coordinació i d'enxarxament o l'orientació d'ajuts perquè trobades i aprenentatges bilaterals siguin del màxim profit (Experta 3).

Finalment, el **paper de la recerca-acció és recollit com un element amb potencial significatiu** a l'hora de visualitzar el coneixement al voltant de la digitalització i l'àmbit de l'ESS. En aquest sentit, es destaca el valor afegit de realitzar estudis regulars que analitzin l'estat de la digitalització de l'ESS i la necessitat d'ajuntar esforços en recerca amb altres entitats i de compartir dades en obert per apoderar més endavant desenvolupar diagnòstics comunes i ben contrastades (Experta 5).

5.2 Proposta de pla d'actuacions

A partir de l'anàlisi de les respostes facilitades per les persones expertes, s'han concretat quatre objectius troncats i s'han desenvolupat sis actuacions a desplegar en un possible pla estratègic cap a la digitalització de l'ESS a la ciutat de Barcelona.

- Objectiu 1: Suport i recursos per a la digitalització
- Objectiu 2: Incrementar les competències digitals i atracció de talent
- Objectiu 3: Noves vies de finançament per l'impuls digital
- Objectiu 4: Donar visibilitat i reconèixer les bones pràctiques

Finalment, s'ha incorporat un cinquè objectiu de caràcter més meta per l'anàlisi, l'avaluació i l'impacte dels quatre objectius troncats.

OBJECTIUS I PROPOSTA D'ACTUACIONS	
(1) suport i recursos per a la digitalització	Acompanyament intensiu en l'àmbit de la digitalització
(2) incrementar les competències digitals i atracció de talent	ESSbot, assistent virtual
(3) noves vies de finançament per l'impuls digital	Bootcamp per la digitalització de l'ESS
(4) donar visibilitat i reconèixer les bones pràctiques.	Concurs per a la promoció de solucions innovadores
	Fons comunitari per a l'impuls de la digitalització ESS
	Dinamització de projectes digitals ESS

Aquestes actuacions inicials per l'àmbit de les organitzacions de l'ESS s'han concretat i validat a través d'una jornada de cocreació celebrada el 23 de maig de 2023 al centre de promoció econòmica de Barcelona Activa de Ca n'Andalet. Posteriorment a la realització de la jornada, s'han compartit els resultats a través de la plataforma Decidim, perquè les entitats del grup motor de l'Estratègia ESS2030 i les persones participants de la sessió hi poguessin contribuir. Aquesta fase participativa ha conclòs el dia 9 de juny de 2023.

5.2.1 O1: Suport i recursos per a la digitalització

Actuació 1: Crear l'oficina per la digitalització de l'ESS

L'Oficina Tècnica hauria de ser un recurs d'acompanyament en la transformació digital de les entitats d'ESS amb un enfocament a llarg termini. Haurà de proporcionar assessorament, recursos, formació i vincles de confiança entre les entitats, on una peça clau serien les persones mentores (voluntàries o amb altres fórmules). Aquesta proposta d'Oficina Tècnica hauria de tenir una visió holística, promovent addicionalment la col·laboració entre les entitats i compartir coneixements i experiències. És important que tingui un equip especialitzat i sigui sostenible econòmicament, amb recursos compartits i preferentment cofinançats.

- 1) **L'acompanyament digital** presenta dues dimensions diferenciades: el canvi de l'eina o procés específic i el canvi de marc d'actuació i organització, més general, que sovint es facilita també mitjançant la digitalització. L'Oficina Tècnica plantejada hauria de centrar-se principalment en l'acompanyament a llarg termini (per exemple durant un any), ja que la transformació digital d'una organització d'ESS requereix temps per assolir una transformació útil i profunda.
 - És important que l'acompanyament no se centri exclusivament en projectes específics de les entitats, sinó en la transformació general de l'organització. L'objectiu és acompanyar les organitzacions de l'ESS en el canvi de mentalitat per agilitzar els processos i optimitzar els recursos, tenint en compte que les entitats sovint mostren resistència als canvis.
- 2) En un **nivell transversal**, seria essencial proporcionar acompanyament tècnic i tecnològic a escala organitzativa, per exemple, en la introducció d'eines digitals i les seves possibilitats, adoptant una

perspectiva de gestió i desenvolupament "Agile" (incremental). Algunes consideracions per a l'acompanyament tecnològic haurien de ser:

- Respecte a la formació de l'equip tècnic de l'entitat, per aprofitar tot el potencial de les eines digitals, aconseguint un lideratge dins de l'equip i adopció de recursos per personalitzar les eines obertes disponibles, que normalment implica una despesa significativa per a les entitats.
- Plantejament de diferents tipus d'acompanyament en funció de les necessitats de les entitats, oferint solucions personalitzades per sectors.
- Tenir en compte tres factors clau: predisposició al canvi, facilitat de digitalització del mercat i mida de l'organització, per determinar els recursos humans dedicats a les tasques derivades de la transformació digital necessària.
- Respecte a serveis o programes d'acompanyament ja existents, caldria fer un catàleg de les entitats local de l'ESS que són ja agents promotors digitalitzadors, així com de recursos i serveis d'acompanyament ja existents (aprofitant l'àmplia però disgregada oferta actual de des d'altres entitats, administracions, etc.). L'Oficina Tècnica pot coordinar i mostrar aquest catàleg a totes les entitats de l'ESS, perquè coneguin al detall i de manera endreçada tots els recursos que tenen a l'abast.

3) El **funcionament de l'Oficina Tècnica** podria seguir aquesta seqüència: diagnosi inicial, oferta de paquets de serveis i eines relacionades, i mentoratges i acompanyament continuat. No obstant això, la proposta ha de ser flexible per permetre a les empreses treballar en allò que necessiten específicament.

- Seria necessari aprofitar l'esperit de compartir i mancomunat recursos de l'ESS per fomentar accions en grup. Per exemple, un grup de 10 entitats podrien seguir conjuntament un itinerari d'acompanyament, permetent el suport mutu i l'intercanvi d'experiències, tal com s'ha experimentat en iniciatives prèvies.
- Per inspirar-se, es pot organitzar una primera sessió amb casos referents o d'aprenentatge. Això podria incloure càpsules curtes de vídeo o altres recursos de documentació oberta que reflecteixin amb transparència processos de transformació digital d'altres entitats d'ESS. En aquest sentit, seria beneficiós establir un mentoratge en què una persona d'una altra entitat acompanyi l'organització d'ESS, compartint tant els èxits com els fracassos.
- Per mantenir-se al dia del progrés del procés de mentoria, seria necessari actualitzar setmanalment el seguiment per part de l'Oficina Tècnica i l'equip de l'organització d'ESS, per tal de conèixer l'evolució del procés de digitalització acordat.
- És crucial establir vincles de confiança entre les entitats i l'Oficina Tècnica, ja que molts processos de digitalització actualment es troben en una situació precària i impliquen tecnologies privatives que comercialitzen dades personals. L'Oficina Tècnica pot ser l'actor

que faciliti aquesta confiança entre l'organització i les consultories / mentories tecnològiques, amb l'objectiu de desenvolupar una relació a llarg termini.

- 4) Consideracions sobre **tipus d'acompanyament**: Per superar les barreres de comunicació entre perfils tècnics i la resta de treballadors, caldria que l'Oficina Tècnica atragués i oferís perfils de mentoria que puguin actuar com a ponts interdisciplinars, capaços de traduir el llenguatge tècnic a un llenguatge comprensible per a tothom. Aquests perfils poden adoptar una perspectiva diferent de la tecnologia i la gestió (amb perspectives addicionals sobre tipus de programari i qüestions clau de gènere i/o feminisme), connectant i "traduint" el que cal entendre i implementar per a tots dos grups.
 - L'acompanyament implica que l'entitat es mogui per tot l'ecosistema, tenint una persona referent que seria un recurs de talent gestionat o supervisat per l'Oficina Tècnica. Més que centrar-se en persones concretes, l'objectiu és explorar com compartir talent i valor a l'ESS, amb l'objectiu de proporcionar estabilitat i reduir la dependència futura de persones amb tasques o rols específics relacionats amb processos digitals.
 - Paral·lelament, per facilitar la col·laboració i compartir experiències, es podria establir un grup d'ajuda mútua coordinat o facilitat per l'Oficina Tècnica. Aquest grup es reuniria periòdicament, per exemple un cop al mes, per compartir experiències i aprenentatges en els processos i eines respectius.
- 5) **Desplegament de l'Oficina Tècnica**: Aquesta ha de proporcionar una visió global de les tasques que l'empresa de l'ESS ha de realitzar i assessorar-la sobre com començar. Hauria de comptar amb un equip especialitzat format per una persona gestora de projectes o responsable de projectes dins de l'organització i mentors/es amb perfils específics per a diferents àrees de gestió (com màrqueting, vendes, etc.) que puguin oferir assessorament tècnic. En cas de dificultat per trobar aquest talent multidisciplinari des de l'ESS, es proposa la possibilitat de formar perfils perquè assumeixin aquests rols i crear les condicions necessàries per a l'atracció de talent (on molts professionals ben pagats actualment a la iniciativa privada poden sentir-se atrets per treballar i desenvolupar el seu talent en el marc de l'ESS, a condició que els hi sigui sostenible econòmicament).
 - Pel que fa a la ubicació física de l'Oficina Tècnica, no hauria de ser necessari que estigui en un únic lloc concret. Es podria distribuir en diversos espais cooperatius de la ciutat, fomentant aquesta perspectiva d'acompanyament en ecosistema dins de l'àmbit de l'ESS.
 - Finalment, és important que l'Oficina Tècnica treballi amb valors afins a l'ESS, com el programari lliure i obert, i tingui en compte dimensions com el gènere i la igualtat. No obstant això, cal tenir en compte que alguns d'aquests canvis importants s'han d'implementar gradualment i permetre la presència de contradiccions inicialment, sigui utilitzant programari privatiu o prenent en consideració la perspectiva de gènere.

Actuació 2: Instaurar l'ESSbot, assistent virtual per a la digitalització de l'ESS

El servei de xat/bot amb IA podria ser una eina digital poderosa per a l'acompanyament i suport en el procés de transformació digital de les entitats d'ESS, proporcionant respostes d'acompanyament eficients i orientació en àrees clau com la promoció en línia i la cerca de col·laboracions. És important tenir en compte la inclusió, la perspectiva de gènere i l'ús de codi obert en el desenvolupament d'aquest servei. Algunes eines o aproximacions rellevants identificades, així com implicacions d'adaptació a l'ESS, serien:

- Amb l'explosió de les IA generatives com ChatGPT d'OpenAI o Bard de Google, o d'altres que estan sortint en [format open source](#) la definició del xatbot hauria de basar-se en una IA generativa i no en el tradicional xat amb un arbre de decisió. Aquests sistemes són més fàcils de gestionar en el sentit que se'ls va entrenant amb la informació que volem que tinguin vinculada a l'ESS i a partir d'aquí ja se li poden fer les preguntes o facilitar coneixement que es vulgui sobre temes específics.
- El servei de xat/bot pot ajudar a superar les típiques preguntes freqüents (FAQs) i proporcionar respostes ràpides i precises adaptades i coherents amb l'ESS.
- [Botpress](#): Es pot utilitzar Botpress, un x-bot de codi obert basat en OpenAI i LLM (ChatGPT), que permet configurar i programar els arbres de conversa sense necessitat de codificació. Aquesta plataforma ofereix una solució flexible i personalitzada per a les necessitats de les entitats.
- També s'hauria de facilitar la cerca de col·laboracions a escala europea per potenciar les entitats (per exemple a través de l'Oficina Tècnica). A més, el coneixement sobre com fer promoció en línia de manera automatitzada pot ser una necessitat crucial per a les entitats d'ESS, i aquest servei pot proporcionar eines i orientació en aquest àmbit de comunicació / màrqueting (idealment de manera mancomunada).
- Canals i perspectiva de gènere: Es pot considerar l'ús de canals com Telegram i FAQs per a la implementació d'aquest servei de xat/bot. Perquè sigui realment adequat als valors de l'ESS seria molt important desenvolupar un ChatGPT de codi obert, no privat, i amb una perspectiva de gènere per garantir la inclusió i la igualtat de gènere en les seves funcionalitats.
- Automatització i diversitat de canals: És recomanable automatitzar tant com sigui possible les tasques que es puguin gestionar a través del bot, i aquest servei pot ser accessible a través de diversos canals per a la comoditat de les entitats i els seus usuaris.

5.2.2 O2: Incrementar les competències digitals i atracció de talent

Actuació 3: Celebrar *bootcamps*²² per a la digitalització de l'ESS

Davant la necessitat de generar espais de transferència de visió, habilitats i coneixement entre diferents perfils professionals d'una organització i en general, organitzacions de l'ESS, es contempla la possibilitat de

²² Un *Bootcamp* és un curs formatiu intensiu pensat per formar els alumnes en les competències necessàries per començar a treballar immediatament. Aquests cursos tenen temaris concentrats i s'enfoquen en les qüestions pràctiques del dia a dia de la professió o habilitat en qüestió.

diferents **bootcamps orientats a enfortir una visió estratègica** al voltant de la digitalització i **capacitar a les participants** al voltant de diferents temàtiques.

A partir d'aquí es reflexiona sobre la possibilitat d'organitzar diferents bootcamps amb públics diferents:

- 1) Bootcamp per a persones programadores, responsables IT.
- 2) Bootcamp per a persones coordinadores - gerència- d'empreses d'ESS
- 3) Bootcamp per a persones amb perfils funcionals (que ajudin a "traduir" les necessitats que les entitats ESS tenen en relació amb el món més tecnològic)
- 4) Bootcamp per a la digitalització de l'ESS: Espai de confluència dels tres esdeveniments anteriors.

La finalitat del *bootcamp* per a la digitalització de l'ESS serà co-construir possibles estratègies, detectar dificultats, definir nous reptes, possibles nous models de negoci, i promoure fluxos de coneixement tecnològic dins de l'ESS. Es contempla que **aquest tipus d'actuació s'ha d'ajustar als diferents estadis de les organitzacions o bé, orientar-se a solucions, capacitatí, etc. per sectors**. En aquest sentit, es menciona com des de l'àmbit de les cures estan posant accent en com documentar- registrar les hores realitzades amb els clients. Tot això amb la finalitat que el retorn sigui més transversal a les organitzacions de l'àmbit.

A l'hora de concretar possibles **formacions temàtiques** a incloure en el *bootcamp* per a la digitalització de l'ESS es destaca la necessitat d'aprofundir en temes com la ciberseguretat, de programació (*matching learning*, per exemple), treballar al voltant de solucions transversals com per exemple podria ser la implementació de la plataforma Odo; o al voltant del codi obert o FLOSS, per exemple, en el marc del repte de les organitzacions de ser més sostenibles mediambientalment.

En el context del disseny, implementació i avaluació de la jornada, es contempla la necessitat de tindre present la **mirada de gènere de manera transversal**, per facilitar que les dones puguin assistir als tallers, formacions o recursos en general. Un objectiu concret que es menciona al respecte, per exemple, és facilitar la conciliació.

Finalment, com actuacions paral·leles a aquesta actuació es contempla:

- La necessitat de visibilitzar altres *bootcamps*, formacions al voltant de les competències digitals de l'ESS. També eines útils per a solucionar determinades necessitats.
- La possibilitat de desenvolupar punts TIC pel territori per a les organitzacions de l'ESS.

Actuació 4: Concurs per a la promoció de solucions innovadores en l'ESS i trencar l'esclatxa de talent digital existent

A partir de la proposta d'actuació: Concurs per a la promoció de solucions innovadores en l'ESS i trencar l'esclatxa de talent digital existent, es contempla la possibilitat d'intentar atraure dones, per exemple treballar al voltant d'un repte / retorn social.

Més enllà, es proposa:

- 1) **Enfortir l'ecosistema tecnològic-digital de l'ESS amb la finalitat de connectar el talent.** Aquest espai més enllà de poder ser un marc de trobada per compartir bones pràctiques, eines, i competències, seria el marc per a la concreció d'una visió estratègica: Identificar necessitats per a poder mancomunat esforços. És en el marc del paper que l'ecosistema pot tindre, que s'aborda per exemple, la concreció de possibles recomanacions a organitzacions de l'àmbit. Per exemple, per organitzacions que estan engegant: Compartir el tipus perfils curriculars necessaris per a desenvolupar un projecte digital.
- 2) **Promoure un "headhunter" per a l'ESS.** En aquest context, es parla de la necessitat d'explicar millor els valors i bones pràctiques en l'àmbit laboral (flexibilitat, etc.) que poden ser distintes de les organitzacions de l'ESS amb la finalitat d'atraure talent.
- 3) **Generar una "Central de compres per a la digitalització de l'ESS":** Oferta de serveis mancomunats per a les organitzacions de l'ESS.
- 4) **Replicar noves fórmules de reconeixement de talent** (seguint pautes que fan grans plataformes capitalistes com Google) però des de l'ESS.
- 5) **Explorar noves fórmules de finançament per a atraure professionals capacitats a l'ESS.** Aquí, es parla sobre la possibilitat d'atorgar crèdits per a l'acceleració digital (a partir de subvencionar una part des de l'administració). Davant aquesta possibilitat es menciona la possibilitat de fer un acord marc.

En el context d'altres actuacions possibles que es podrien arribar a fer es destaca la possibilitat d'apropar l'ESS a les escoles, cicles formatius, des de la resolució de reptes (Proposta per l'objectiu 4. Visualització).

5.2.3 O3: Noves vies de finançament per l'impuls digital

Actuació 5: Generar un fons comunitari per a l'impuls de la digitalització ESS

- 1) La configuració d'un fons comunitari de finançament s'ha de focalitzar en **sectors estratègics** ben posicionats tradicionalment a l'ESS o oportunitats (gràcies, sovint, a una regulació favorable) i **actors de segon grau representatius del sector**, per establir necessitats i identificació de recursos de finançament comuns, com per exemple:

- Sector repartiment última milla - Ecològica
- Cooperatives d'Habitatge - El Llindar
- Malbaratament alimentari
- Tèxtil sostenible
- Sector cures
- ...

2) La configuració d'un fons comunitari per a l'impuls de la digitalització de l'ESS ha de **vincular a diferents actors i potencials fonts i estratègies de finançament:**

- Fons cooperatius
 - Franquícia cooperativa per al desenvolupament tecnològic mancomunat (exemple experiència València PERTE)
 - Avals de cofinançament privat (exemple Fundació Seira)
- Fons públics (suport de Barcelona Activa en identificar-los):
 - Subvencions
 - Fons perduts (per contractació de perfils, per exemple)
 - Fons de garantia (ex. Avalis)
 - Reforçar, com s'ha fet fins ara, la contractació pública amb criteris d'ESS i que afavoreixin la igualtat de gènere
 - "Colonitzar/contaminar" fons públics existents (exemple Clúster Digital, Acció 10, Generalitat)
- Fons privat (important establir uns criteris que assegurin alineament amb els valors de l'ESS)
 - Exemple de l'experiència d'Endesa que com contribuir a la digitalització de comerços de la ciutat on Barcelona Activa actuava com agent en identificar/formar agents (joves) per desplegar el suport a la digitalització i establir necessitats comunes dels comerços participants.
 - "Colonitzar/contaminar" espais/plataformes del capitalisme per difondre serveis i productes de l'ESS (exemple de Wallapop, pels recursos de reutilització)
- Fons de recerca (per afavorir la recerca-acció)

- Projectes de recerca d'àmbit local (MatchImpulsa, per exemple), regional, estatal o europeu (Platform Labour in Urban Spaces, per exemple, amb la participació de Katuma, SMart i Fairbnb)
- Recursos vinculats a la Universitat (pràctiques, formació vinculada a finançament, etc) MatchUniversitat
- Fons de recerca públic-comunitaris
 - Matchfunding

3) Incorporar la **perspectiva feminista de forma transversal** per:

- Atreure finançament (a través de programes STEM que afavoreixen la generació de feminització del desenvolupament tecnològic
- Aliances estratègiques amb actors claus com Open Data Barcelona, Donestech, etc.

4) **Aliança sectorial d'un clúster tecnològic de l'ESS** per afavorir un desenvolupament més sostenible:

- Posicionament estratègic per construir aliances (UTES) per participar en projectes de gran abast
- Comunitzar desenvolupament tecnològic sectorial per a generar solucions estandarditzades.

S'apunten dues bones pràctiques

- Identificació a través dels Ateneus Cooperatius de necessitats comunes en els sectors de les gestories i del lleure per definir necessitats comunes
- Aliança d'entitats de la Taula del Tercer per desenvolupar un CRM útil per totes elles i que afavoreix una capacitat de finançament més gran.
- Afavorir l'aliança per la reutilització de recursos de maquinari (*hardware*), seguint la tasca que es realitza des d'eReuse, per exemple, i altres recursos de suport a les entitats a través de l'Associació de Centres de Reutilització

5.2.4 O4: Donar visibilitat i reconèixer les bones pràctiques

Actuació 6: Dinamització de projectes digitals ESS des de #SOMESS

1) La configuració d'un espai per donar visibilitat a projectes de l'ESS ha de tenir diferents articuladors vinculats a objectius estratègics:

- a) **Facilitar accés/coneixement d'infraestructures** que donin suport a la digitalització de l'ESS de forma transversal. Per exemple:
- i) Diferents tipologies de recursos vinculats a l'[Associació de Centres de Reutilització](#) i, particularment de maquinari (*hardware*) a través d'[eReuse](#), per exemple.
 - ii) Recursos de suport de finançament (a través de Barcelona Activa, per exemple)
 - iii) Potencials aliances tecnològiques ([MatchTech](#), per exemple) o d'igualtat ([MatchIgualtat](#))
- b) Configurar espais de **visibilitat de sectors econòmics concrets** per a la configuració d'aliances estratègiques i vies de treball conjunt amb:
- i) Espai de CoAgenda sectorial específica
 - ii) Mostra de bones pràctiques que facilitin que els projectes de l'ESS siguin atractius a finançament.
- c) **Captació de talent**
- i) Utilització de recursos existents com [Crea Feina](#)
 - ii) Incentivar captació de talent incorporant perspectiva feminista
- d) **Donar visibilitat a les diferents fonts de finançament** (descrites en l'ACTUACIÓ 5: Fons comunitari per a l'impuls de la digitalització ESS):
- Fons cooperatius
 - Franquícia cooperativa per al desenvolupament tecnològic mancomunat (exemple experiència València PERTE)
 - Avals de cofinançament privat (exemple Fundació Seira)
 - Fons públics (suport de Barcelona Activa en identificar-los):
 - Subvencions
 - Fons perduts (per contractació de perfils, per exemple)
 - Fons de garantia (ex. [Avalis](#))
 - Reforçar, com s'ha fet fins ara, la contractació pública amb criteris d'ESS i que afavoreixin la igualtat de gènere

- “Colonitzar” fons públics existents (exemple Clúster Digital, Acció 10, Generalitat)
- Fons privat (important establir uns criteris que assegurin alineament amb els valors de l’ESS)
 - Exemple de l’experiència d’Endesa que com contribuir a la digitalització de comerços de la ciutat on Barcelona Activa actuava com agent en identificar/formar agents (joves) per desplegar el suport a la digitalització i establir necessitats comunes dels comerços participants.
- Fons de recerca (per afavorir la recerca-acció)
 - Projectes de recerca d’àmbit local ([MatchImpulsa](#), per exemple), regional, estatal o europeu ([Platform Labour in Urban Spaces](#), per exemple, amb la participació de Katuma, SMart i Fairbnb)
- Fons de recerca públic-comunitaris
 - Matchfunding

6. Referències

1. Ajuntament de Barcelona. (2020). La bretxa digital a la ciutat de Barcelona 2020. [En línia]. Recuperat de https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/wp-content/uploads/2021/01/BretxaDigitalBarcelona_2020_cat.pdf
2. Arendt, L. (2008). Barriers to ICT adoption in SMEs: how to bridge the digital divide? *Journal of Systems and Information Technology*, 10(2), 93–108. <https://doi.org/10.1108/13287260810897738>
3. Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st-century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management*, 46(3-4), 201-234.
4. Codagnone, Cristiano. (2022). The Platform Economy After COVID-19: Regulation and the Precautionary Principle. En: Werthner H., Prem E., Lee E.A., Ghezzi C. (eds). *Perspectives on Digital Humanism*, Springer, Cham.
5. Comissió Europea. (2016). Communication from the commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. A New Skills Agenda for Europe. [En línia]. Recuperat de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0381>
6. Comissió Europea. (2021a). Communication from the European Parliament: Building an Action Plan For the Social Economy. [En línia]. Recuperat de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0778>
7. Comissió Europea. (2021b). Digital Social Innovation in the EU. [En línia]. Recuperat de <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/en/#chapter1>
8. Consejo Económico y Social - CES. (2021). Informe la Digitalización de la Economía. [En línia]. Recuperat de <https://www.ces.es/documents/10180/5250220/Inf0121.pdf>
9. Cooperatives de treball. (2021). Baròmetre cooperatiu. Federació de cooperatives. [En línia]. Recuperat de https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/barometre21cat_v6_vf.pdf
10. Crowley, N., & Sansonetti, S. (2019). New visions for gender equality 2019. Publications Office of the European Union. [En línia]. Recuperat de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e4d79501-6284-11ea-b735-01aa75ed71a1>
11. De Nigris, S., Gomez-Gonzalez, E., Gomez, E., Martens, B., Iglesias Portela, M., Vespe, M., Schade, S., Micheli, M., Kotsev, A., Mitton, I., Vesnic Alujevic, L., Pignatelli, F., Hradec, J., Nativi, S., Sanchez

- Martin, J., Hamon, R., & Junklewitz, H. (2020). Artificial Intelligence and Digital Transformation: early lessons from the COVID-19 crisis. Publications Office of the European Union.
12. Dos Santos, T., & Ruiz de Alda, T. (2022). Mujeres tecnólogas en España. Informe 2022. [En línia]. Recuperat de <https://digitalfems.org/wp-content/uploads/2022/11/MujeresTecnologas.pdf>
 13. ESADE-PwC. Caralt, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2017). La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos. [En línia]. Recuperat de <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>
 14. European Institute for Gender Equality (EIGE). (2020). Gender Equality Index 2020: Key findings for the EU. Publication Office. <https://doi.org/10.2839/341140>
 15. European Institute for Gender Equality (EIGE). (2022). Cyber Violence against Women and Girls Key Terms and Concepts. Publication Office. https://eige.europa.eu/sites/default/files/cyber_violence_against_women_and_girls_key_terms_and_concepts.pdf
 16. Gere, C. (2002). Digital Culture. London: Reaktion Books.
 17. Harris, A. L., & Rea, A. (2009). Web 2.0 and virtual world technologies. Journal of IS Education, 20(2), 137-144.
 18. Hierro, A., Subirachs, G., & Suriñach, R. (2020). L'impacte de la COVID-19 sobre l'economia social i solidària: solidaritat malgrat les dificultats, Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya. [En línia]. Recuperat de https://xes.cat/wp-content/uploads/2020/11/resum-executiu-impacte_covid19_ESS.pdf
 19. Huysentruyt, M. (2014). Women's Social Entrepreneurship and Innovation. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2014/01, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jxzq2sr7d4-en>
 20. Ibañez, M., Guerrero, M., Yáñez, C., & Barros, S. (2021). Digital social entrepreneurship: the N-Helix response to stakeholders' COVID-19 needs. [En línia]. Recuperat de https://www.academia.edu/49617115/Digital_social_entrepreneurship_the_N_Helix_response
 21. Kane, G. C. (2017). The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. Information and Organization, 27(1), 37-46.
 22. Katz, R. L. (2017). Social and Economic Impact of Digital Transformation on the Economy. Retrieved from https://www.itu.int/en/ITU-D/Conferences/GSR/Documents/GSR2017/Soc_Eco_impact_Digital_transformation_finalGSR.pdf
 23. Lipták, K. (2021). Maradj otthon, dolgozz otthon! – A koronavírus-járvány hatása a távmunkára Észak-Magyarországon, 2020. [En línia]. Recuperat de

- https://www.academia.edu/81971556/The_relationship_between_social_innovation_and_digital_economy_and_society
24. MatchImpulsa. (2021). [En línia]. Recuperat de <https://matchimpulsa.barcelona/>
 25. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2022). España Digital 2026. [En línia]. Recuperat de <https://espanadigital.gob.es/>
 26. M4social. (2022). Una guía para la transformación digital del tercer sector. [En línia]. Recuperat de https://www.slideshare.net/m_4Social/estudi-sobre-lestat-de-la-digitalitzaci-al-tercer-sector-251102331?from_action=save
 27. Nagy, S., & Veresné, M. (2022). The relationship between social innovation and digital economy and society. [En línia]. Recuperat de https://www.academia.edu/81971556/The_relationship_between_social_innovation_and_digital_economy_and_society
 28. Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264-272.
 29. Paradkar, S. (2020). Digital Platform: A Digital Transformation Accelerator. [En línia]. Recuperat de https://www.academia.edu/65241692/Digital_Platform_A_Digital_Transformation_Accelerator?email_work_card=title
 30. Parveen, F., Jaafar, N., & Ainin, S. (2016). Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. *Management Decision*, 54(9), 2208-2234.
 31. Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook. Rethink Your Business for the Digital Age.*
 32. Sanchis, J. R., & Campos, V. (2007). La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. Retrieved from http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/5909_Sanchis_et_al.pdf
 33. University of Rijeka. (2019). Economics of digital transformation. Retrieved from https://www.academia.edu/83869350/Economics_of_Digital_Transformation
 34. Vyas, N. (2021). Gender inequality- now available on digital platform: an interplay between gender equality and the gig economy in the European Union. *European Labour Law Journal*, 12(1), 37-51. DOI: 10.1177%2F2031952520953856.

7. Annexes

Annex I: Organitzacions participants en el programa MatchImpulsa (2021)

ID	Nom de l'entitat
1	Fundació Intermedia
2	Associació Igualitarium
3	Suara Cooperativa
4	L'Esberla
5	Mensakas SCCL
6	Femnoise
7	Verificat
8	Les Mercedes Barcelona SCCL
9	Som Connexió
10	Femdevs
11	Opcions
12	Fairbnb
13	Barabara Educació
14	Filmclub
15	Baulacreix SCCL
16	Banc d'aliments
17	Mercat Social SCCL (Quèviure)
18	Fasolà
19	Associació BROTS Ecosocial
22	Som valor social
23	Menú Circular
24	Menjadors ecològics

25	Katuma SCCL
26	Mammaproof
20	Global Women University in Barcelona
21	Molsa Sccl
27	Ca la dona

Annex II: Organitzacions participants en el digitESSt (2023)

ID	Nom de l'entitat
1	3dthinks
2	alquimia social
3	Andròmines
4	Arran de terra SCCL
5	Associació Centro Asturiano de Barcelona
6	Associació Luciérnagas Arte en Acción
7	Associació ETHNIC
8	Associació Atzavara-arrels
9	Associació Catalana de Persones amb Alta Sensibilitat
10	Associació Creart
11	Associació educativa i cultural Formes
12	ASSOCIACIÓ ESPORTIVA CIUTAT VELLA
13	Associació Social Andròmines
14	Associació Som Vínculos Estelí
15	ASSOCIACIÓ TALLERS ESCOLA DE VIDA
16	Associació Verificat
17	Banc de recursosmancomunats de ciutat vella
18	Barabara Educació SCCL
19	Baulacreix SSCL
20	Caliu Espai d'Acolliment
21	Cooperativa Fil a l'agulla
22	Descontrol Editorial i Impremta SCCL

23	Ekona sccl
24	El Pa Sencer SCCL
25	Emelcat Sccl
26	Escoltes Catalans
27	ESPAI CONEIX
28	Esplais Catalans
29	EuroArab
30	Fundació Coop57
31	FUNDACIÓ ENGRUNES
32	Fundació Escolta Josep Carol
33	Fundació Intermedia
34	Fundació Platoniq
35	Fundación Enrique E.Cofiner
36	ilabso
37	Impulsem sccl
38	INCOOP.CAT
39	Institut Diversitas SCCL
40	Kloosiv Coop.
41	L'ESBERLA SCCL
42	La Calaixera
43	La Creatura
44	LA MERIENDA
45	LA SELVA ECOSISTEMA CREATIU SCCL
46	Les Mercedes Barcelona SCCL
47	Molsa cooperativa
48	Nomdonalagana SCCL
49	Nou Patufet SCCL
50	ONG Nutrició sense Fronteres
51	Opcions de Consum Responsable
52	Rezerp
53	SERVEI CIVIL INTERNACIONAL
54	SisSIG SCCL

55	TandemGo
56	Tarpuna SCCL
57	The Good Plug
58	Xarxa Consum Solidari
59	XARXA PER A LA CONSERVACIÓ DE LA NATURA
60	XCoop.cat

* Vuit organitzacions (Fundació Intermèdia, Associació Verificat, Barabara Educació SCCL, Opcions de Consum Responsable, Baulacreix SSCL, L'Esberla SCCL, Molsa cooperativa i Les Mercedes Barcelona SCCL) han format part del programa MatchImpulsa (2021) i realitzat el questionari d'autoavaluació sobre l'estat de digitalització d'una organització, digitESSt (2023).

Annex III: Perfil de les persones expertes participants en la DAFO

ID	Gènere	Sector/s	Àmbit
1	Dona	Digital, feminista	Empresa
2	Dona	Digital, feminista, ESS	Empresa
3	Home	Digital, ESS	Empresa
4	Home	Digital	Administració pública
5	Home	ESS	Societat civil
6	Dona	ESS	Societat civil
7	Dona	Digital	Empresa
8	Home	Digital	Empresa
9	Home	Digital	Administració pública
10	Dona	Política pública fem	Administració pública
11	Dona	Digital, feminista	Societat civil, empresa
12	Dona	ESS fem	Societat civil, empresa
13	Dona	ESS	Societat civil
14	Dona	ESS	Administració pública

15	Home	ESS	Administració pública
----	------	-----	-----------------------

Annex IV: Llistat d'organitzacions participants en la jornada de cocreació. 23 juny 2023.

- 1- Emelcat
- 2- Surt
- 3- Som Connexió
- 4- Kloosiv
- 5- Fem Procomuns
- 6- Fasolà
- 7- Intermèdia
- 8- Datanauta
- 9- Arç
- 10- Tandem Go
- 11- Colectic
- 12- Mobile World Capital
- 13- Banc de recursos
- 14- Coopolis
- 15- Canòdrom
- 16- Tandem Social
- 17- Codi Cooperatiu
- 18- Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC)

Annex V: Llistat de figures

Figura 1. Estrella del procomú digital (Dimmons)

Figura 2. Tipus d'interacció que facilita el desplegament de plataformes digitals (digitESSt, 2023)

Figura 3. Principals fonts d'ingressos dels projectes de l'ESS (digitESSt, 2023)

Figura 4. Vies digitals d'ingressos (digitESSt, 2023)

Figura 5. Pressupost destinat a comunicació i màrqueting (digitESSt, 2023)

Figura 6. Volum d'ingressos (digitESSt, 2023)

Figura 7. Ús i coneixement de diferents ajudes o subvencions de l'administració pública (*digitESSt, 2023*)

Figura 8. Coneixement i ús dels acompanyaments o formacions oferides per l'administració pública (*digitESSt, 2023*)

Figura 9. Seguiment d'indicadors econòmics del conjunt de la mostra (digitESSt, 2023)

Figura 10. Perfils tecnològics i digitals que formen part de les organitzacions (digitESSt, 2023)

Figura 11. Impuls estratègia de comunicació en canals digitals i posicionament de marca (digitESSt, 2023)

Figura 12. *Sobre l'anàlisi de dades de posicionament web, SEO i accions segons resultat (digitESSt, 2023)*

Figura 13. *Competències digitals de l'ESS (digitESSt, 2023)*

Figura 14. *Comparativa de competències digitals que tenen majoritàriament les dones enfront dels homes (digitESSt, 2023)*

Figura 15. Pràctiques igualitàries que estan implementant les entitats ESS que estan transitant cap a un model de plataforma (MatchImpulsa, 2021)

Figura 16. Pla d'igualtat (digitESSt, 2023)

Figura 17. Existència d'un codi de conducta o protocol de discriminació i/o violència de gènere (digitESSt, 2023)

Figura 18. Protocols violències masclistes (digitESSt, 2023)

Figura 19. Tipus de llicències que estan utilitzant projectes ESS (digitESSt, 2023)

Figura 20. Com esteu experimentant la digitalització de l'ESS (digitESSt, 2023)