ANUARI D'EMPRENEDORIA, ECONOMIA I INNOVACIÓ SOCIAL

2021

CENTRE D'ESTUDIS I DE RECERCA EN EMPRENEDORIA I INNOVACIÓ SOCIAL (CREIS)

UAB
Universitat Autònoma de Barcelona

Ajuntament de Mollet del Vallès

AJUNTAMENT DE SantCugat

CONSELL COMARCAL DEL VALLÈS OCCIDENTAL

El Vallès Oriental Consell Comarcal

Diputació Barcelona | Àrea de Desenvolupament Econòmic, Turisme i Comerç

L'Anuari d'Emprenedoria, Economia i Innovació Social és una col·lecció d'accés obert promoguda i coordinada pel Centre d'Estudis i de Recerca en Emprenedoria i Innovació Social (CREIS), un centre de recerca interdisciplinària per a l'estudi del fenomen de l'emprenedoria i la innovació social, dels factors que el determinen i de l'impacte que els projectes socials susciten sobre l'economia en general i sobre les persones en particular. La col·lecció es planteja l'objectiu de tractar els diferents temes d'interès social des d'un doble vessant. Primer, des d'un punt de vista proper, vinculat al territori, i amb voluntat d'influir en la definició de les polítiques públiques. I segon, proporcionant la mirada àmplia i rigorosa amb què els experts, acadèmics i no acadèmics, poden analitzar aquests problemes, ajudar a comprendre'n l'origen, i indicar com cal gestionar-los i resoldre'ls de la millor manera possible.

El Anuario de Emprendimiento, Economía e Innovación Social es una colección de acceso abierto promovida y coordinada por el Centro de Estudios y de Investigación en Emprendimiento e Innovación Social (CREIS), un centro de investigación interdisciplinaria para el estudio del fenómeno del emprendimiento y la innovación social, de los factores que lo determinan y del impacto que suscitan los proyectos sociales sobre la economía en general y sobre las personas en particular. La colección se plantea el objetivo de tratar los diferentes temas de interés social desde una doble vertiente. Primero, desde un punto de vista cercano, vinculado al territorio, y con voluntad de influir en la definición de las políticas públicas. Y segundo, aportando la mirada amplia y rigurosa con que los expertos, académicos y no académicos, pueden analizar estos problemas, ayudar a comprender su origen, e indicar cómo hay que gestionarlos y resolverlos de la mejor manera posible.

The Yearbook in Entrepreneurship, Economy and Social Innovation is an open access collection promoted and coordinated by the Center for Studies and Research in Entrepreneurship and Social Innovation (CREIS), an interdisciplinary research center for the study of the phenomenon of entrepreneurship and social innovation, its causal factors, and the impact that social projects have on the economy in general, and people in particular. The collection sets itself the objective of dealing with the different topics of social interest from a double perspective. In the first place, from a close point of view, connected to the territory, and with the will to influence the definition of public policies. Second, providing the broad and rigorous view with which experts, academic and non-academic, can analyze these problems, help to understand their roots, and advise on how they must be managed and solved in the best possible way.

L'Annuaire en Entrepreneuriat, Économie et Innovation Sociale est une collection en libre accès promue et coordonnée par le Centre d'Études et de Recherche en Entrepreneuriat et Innovation Sociale (CREIS), un centre de recherche interdisciplinaire pour l'étude du phénomène de l'entrepreneuriat et l'innovation sociale, des facteurs qui la déterminent et de l'impact que les projets sociaux suscitent sur l'économie en général, ainsi que sur les personnes en particulier. La collection s'est fixé l'objectif de traiter les différents sujets d'intérêt social à partir d'une double perspective. Tout d'abord, d'un point de vue proche, associé au territoire, et avec la volonté d'exercer une influence sur la définition des politiques publiques. Ensuite, en apportant la vision élargie et rigoureuse avec laquelle les experts, universitaires ou non universitaires, peuvent analyser ces problèmes et faciliter la compréhension de leur origine, et indiquer comment il faut les gérer et les résoudre le mieux possible.

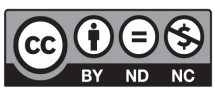
Editors / Editores / Editors / Éditeurs:
Marta-Patricia Aparicio y Montesinos, CREIS-UAB
Hector Sala Lorda, CREIS-UAB

Disseny i maquetació:
PI-ART scp / Servei de Publicacions de la UAB

Edició:
Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Publicacions
Edifici A. 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès). Spain
sp@uab.cat
http://publicacions.uab.cat

ISBN: 978-84-490-9881-9

ANUARI D'EMPRENEDORIA, ECONOMIA I INNOVACIÓ SOCIAL està subjecte a una llicència d'ús Creative Commons:



Reconeixement – No comercial – Sense obra derivada (by-nc-nd): no es permet un ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades.

Índex

Presentació 4

A. EXPERIÈNCIES TERRITORIALS

1. Iniciatives socials i transformadores en temps de pandèmia. Experiències singulars 8
   Consell Comarcal del Vallès Occidental
   Consell Comarcal del Vallès Oriental
2. L'economia social i solidària al Vallès Occidental i al Vallès Oriental 29
   Observatori-Centre d'Estudis Vallès Occidental
   Observatori-Centre d'Estudis Vallès Oriental

B. MONOGRAFIES

3. Canvis i transformació socioeconòmica en temps de crisi: bases de la Llei d'Economia Social i Solidària i Pacte d'una Economia per la Vida 54
   Guillem Llorens i Gragera, *president de la Confederació de Cooperatives de Catalunya i de l'AESCAT*
4. ODS i emprenedoria, economia i innovació social 65
   Jordi Boixader, *Diputació de Barcelona*
5. Tecnologia i economia circular: tendències cap a nous models de negoci i patrons de consum 86
   Laura Talens Peiró, *ICTA-UAB*
   Jordi Verdú Tirado, *CREIS-UAB*
6. Digitalització de la governança de les cooperatives: Cercles.Coop 104
   Lorena Torró i Garrido, *direcció de CoopCat*
   Cristina Ferraté i Anguera, *àrea tècnica de CoopCat*
7. El valor social integrat: metodologia i aplicació a la Fundació Formació i Treball 112
   Irene Febrer Daunas, *Formació i Treball*
   Isaías Galindo Abellán, *Formació i Treball*
   Alexandra González Pozuelo, *Formació i Treball*
   Ana de Veciana Vila, *Formació i Treball*
   Paula Veciana Botet, *Formació i Treball i CREIS-UAB*
8. Model de diagnòstic sociorelacional d'organitzacions (DSRO): una simulació 134
   Hugo Valenzuela-Garcia, *CREIS-UAB*
   José Luis Molina, *UAB*

8. Model de diagnòstic sociorelacional d'organitzacions (DSRO): una simulació

Autors | Dr. Hugo Valenzuela García[1],
Departament d'Antropologia Social i Cultural
Centre d'Estudis i de Recerca en Emprenedoria i Innovació Social (CREIS)
Universitat Autònoma de Barcelona
Webpage: https://gent.uab.cat/hugovalenzuela/

| Dr. José Luis Molina,
Departament d'Antropologia Social i Cultural
Webpage: https://pagines.uab.cat/joseluismolina/content/presentacion

Aquest article proposa un model de caire pràctic i participatiu de diagnòstic sociorelacional d'organitzacions (DSRO), orientat a identificar i conèixer la dimensió relacional de les organitzacions d'un territori, detectar-ne les potencialitats i debilitats, i poder planificar els canvis orientats a la millora local i comunitària. En aquest document presentem una breu base teoricotècnica, una proposta metodològica (amb les diverses fases d'execució) i una simulació basada en una submostra (N = 20) d'una xarxa real d'organitzacions que operen en un territori.

Inspirat en l'anàlisi de xarxes socials i en el diagnòstic territorial, el model fa servir una triple estratègia (recerca, transferència i participació ciutadana) i una aproximació metodològica mixta que combina tècniques quantitatives (estadístiques, qüestionaris, CAPI, etc.) i qualitatives (entrevista, anàlisi de xarxes, grup de discussió, dades d'opinió, etc.), amb els objectius següents: (1) obtenir dades bàsiques sobre les institucions integrants (sector, tipus d'organització, etc.), (2) obtenir dades d'opinió sobre els col·lectius involucrats, (3) visualitzar la xarxa organitzacional, els seus vincles i la seva distribució espacial mitjançant un mapa local; (4) produir un informe diagnòstic que articuli totes les dades segons els objectius de partida. I (5), poder detectar les mancances, les fortaleses i les oportunitats d'aquesta xarxa partint de les expectatives i les necessitats dels diversos col·lectius involucrats.

Paraules clau: DSRO; anàlisi de xarxes socials; diagnòstic de territori; participació ciutadana; simulació

1 Aquest article s'ha realitzat en el marc del següent projecte finançat: "Dimensión comunitaria, redes sociales y exclusión social" (DIMCOM). Proyecto I + D + i. Retos de Investigación. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. IP: Hugo Valenzuela y Miranda J. Lubbers. Ref. PID2019-111251RB-I00.

Introducció

En els espais urbans moderns, la prestació de serveis comercials i comunitaris és cada cop més descentralitzada i competitiva (Milward i Provan, 2000). Quan no hi ha un coneixement objectiu de les diferents organitzacions que operen en un mateix territori, resulta complicat coordinar-les, evitar costos sobrevinguts, solucionar de manera eficient problemes comunitaris quotidians (Evans *et al.*, 2007) o poder influir en les polítiques locals. A més a més, optimitzar la coordinació dels sistemes organitzatius locals resulta estratègic per contrarestar la competència externa, per optimitzar l'accés al flux d'informació (crucial en la presa correcta de decisions) i per enfortir les aliances i alinear els interessos col·lectius dels diferents actors[2] concernits (productors, proveïdors, propietaris, usuaris, consumidors, habitants, etc.) en la consecució de fites comunes.

Existeixen diversos models per diagnosticar l'impacte de les organitzacions en un territori determinat, així com múltiples receptes per optimitzar la racionalitat, els beneficis o els seus resultats. Però la majoria d'aquests models són quantitatius i altament tècnics, i requereixen un cert bagatge metodològic amb una corba d'aprenentatge elevada. En aquest article proposem un model senzill i divulgatiu de diagnòstic sociorelacional d'organitzacions (DSRO) adreçat a entendre la distribució, la interacció i les dinàmiques d'un clúster d'organitzacions en un espai delimitat, que és un pas previ, informat i fonamental, per poder identificar les debilitats i fortaleses del conglomerat organitzatiu i poder així prendre decisions i polítiques orientades a la millora dels serveis i la qualitat de vida ciutadana. El model s'inspira en dues aproximacions de les ciències socials, l'anàlisi de xarxes socials i els diagnòstics de territori, i hauria de permetre explicar el desenvolupament passat, visualitzar el context actual i fer previsions futures, generant relacions explícites que no sempre són evidents i proposant un full de ruta per orientar els objectius futurs, així com també fomentar les sinergies entre els actors i organismes implicats.

En aquest article simularem un DSRO basat en una iniciativa real, una plataforma urbana transversal, inclusiva i plural, creada per incidir en les polítiques locals i orientada a millorar la participació ciutadana i promoure el teixit industrial, social i cultural local. Aquesta simulació és fictícia, farà servir dades tant reals com inventades i, per tant, no pretén generar cap resultat real ni susceptible de ser aplicat. Però servirà com a exemple a partir del qual perseguirem els objectius següents:

- Presentar un model metodològic extrapolable a altres estudis organitzatius de territori.
- Identificar les diferents organitzacions articulades en un conglomerat i descriure algunes de les seves característiques.
- Visualitzar l'entramat organitzatiu mitjançant un gràfic de xarxa que reflecteixi característiques seleccionades, així com les seves connexions i sinergies.
- Visualitzar la distribució d'aquestes organitzacions al territori.

Detectar potencials fortaleses, febleses, limitacions i oportunitats del marc organitzatiu per reorientar les accions organitzatives, cíviques i polítiques del territori.

2 En sociologia, un actor és un subjecte col·lectiu estructurat a partir d'una consciència d'identitat pròpia, portador de valors, posseïdor d'un cert nombre de recursos que li permeten actuar en el si d'una societat amb vista a defensar els interessos dels membres que el componen o dels individus que representa.

DSRO: territori i anàlisi de xarxes socials

Desenvolupament territorial i visualització

Els diagnòstics territorials són habituals en la planificació i desenvolupament regional (Karlsen i Larrea, 2014). Generalment aquest enfocament fa servir tant dades quantitatives (estadístiques, sociodemogràfiques, etc.) com qualitatives (percepcions dels habitants, expressió de necessitats, etc.) i sol incloure l'opinió d'experts. Els diagnòstics ofereixen l'oportunitat de captar una fotografia exhaustiva, però dinàmica, dels principals actors d'un territori i conèixer-ne les activitats i àrees d'intervenció, així com les zones de solapament o les mancances territorials.

Actualment, gràcies al desenvolupament tecnològic i als sistemes d'informació geogràfica (SGI), es poden dissenyar, generar i visualitzar mapes de manera ràpida i senzilla amb programari i maquinari a l'abast de tothom. En el nostre cas, utilitzarem un enfocament gràfic molt senzill i accessible (Google Maps) per assenyalar la ubicació de les organitzacions i la seva interacció.

Anàlisi de xarxes socials aplicada a les organitzacions

L'anàlisi de xarxes socials descriu les relacions entre persones, grups o organitzacions, els patrons i les característiques d'aquestes relacions i el tipus d'intercanvis que es realitza entre aquestes (McCarty *et al.*, 2019). En cert sentit, les organitzacions es poden tractar com a individus perquè formen vincles amb altres organitzacions i institucions, tenen accés a fluxos de recursos i informació, estableixen col·laboració estratègica amb socis, acumulen prestigi o competeixen amb sectors similars (Van de Ven, 1976; Gulati i Gargulio, 1999). Per tant, per a una organització, les raons per formar part de xarxes organitzatives més àmplies i inclusives poden ser diverses: assegurar l'accés a recursos escassos (Oliver, 1990: 250–251) o a informació estratègica (Sozen *et al.*, 2009), assolir una millor adaptació a entorns canviants (Burns i Wholey, 1993; Hammond i Glenn, 2004: 26) o major preeminència a la xarxa (Koka, Madhavan i Prescott, 2006: 722), acumular legitimitat (Baum i Oliver, 1991: 189; Kraatz, 1998) o adquirir una major independència respecte de forces i pressions externes (Sozen *et al.*, 2009). En l'àmbit interorganitzatiu, l'anàlisi de xarxes possibilita identificar patrons de col·laboració (o competència) no sempre intuïtius; detectar actors clau en clústers cohesionats (Molina *et al.*, 2014; Maya-Jariego i Holgado, 2015) o descobrir transaccions ineficients (Coase, 1937). Finalment, la visualització de la xarxa permet als participants tenir una idea més clara d'on són en termes d'estructura, intercanvis i col·laboració, així com avaluar l'accessibilitat i disponibilitat de serveis (Menger *et al.*, 2015), identificar les barreres per navegar per l'entramat organitzatiu o aprofitar sinergies prèviament desapercebudes (Sloper, 2004).

Ètica

La recerca científica que sustenta un DSRO ha de complir els estàndards d'investigació ètica amb subjectes humans i les recomanacions del codi europeu per a investigadors. La fase de preparació, recopilació, processament i emmagatzematge de dades segueix regles bàsiques, com ara eliminar noms o altres identificadors directes, si escau. Tots els participants han de ser informats sobre els objectius i els procediments de l'estudi, la seva participació ha de ser sempre voluntària i, per tant, tenen el dret d'abandonar en qualsevol moment. Si es grava l'entrevista, l'investigador ha de sol·lici-

tar el consentiment explícit de l'entrevistat, i s'espera que hi hagi un retorn per als participants (per exemple, accés a les conclusions del diagnòstic).

Metodologia de DSRO: una proposta

El model de DSRO que hem dissenyat implica cinc etapes —amb objectius i tècniques de recollida de dades concretes— i un calendari de lliuraments parcials adreçats a enfortir la participació i el seguiment del procés del diagnòstic. Per tant, la metodologia inclou l'obtenció i ús de dades primàries (derivades de preguntes directes), secundàries (dades públiques d'Internet o fonts informatives de registres i censos) i estratègies participatives per aconseguir objectius comuns.

Metodologia, tècniques i lliuraments

Etapa I. *La creació d'un panel consultiu i la fixació d'objectius i procediments* per garantir la representació dels diferents agents implicats. Per raons operatives, aquest hauria d'estar constituït per un grup reduït de persones expertes (amb coneixement de la realitat que s'ha d'analitzar: tècnics, responsables associatius, mànagers, especialistes, etc.) i una representació similar de dipositaris independents (veïns, treballadors, usuaris, etc.).

La funció del panel seria: *a)* servir de vehicle entre els investigadors/es i els col·lectius involucrats; *b)* fer de portaveu per garantir que la informació arriba als col·lectius representats; *c)* ratificar les decisions de la recerca (objectius, tipus de dades, enfocament metodològic, cronograma, etc.); *d)* facilitar l'accés a les dades i als informants; *e)* responsabilitzar-se de la difusió; *f)* coparticipar en el procés diagnòstic. La primera tasca que hauria de realitzar el panel seria acordar i fixar les directrius del diagnòstic (el *què*, *on*, *com* i *quan*). Com a **lliurament#1**, les parts emetrien i signarien un acord on s'especificarien aquestes decisions.

Etapa II. *La creació d'una base* de dades que reculli la informació principal (de caràcter descriptiu i comparable) sobre les organitzacions distribuïdes al territori (nom, ubicació, any de fundació, sector, forma jurídica, nombre de treballadors i usuaris, etc.). Actualment, Internet fa possible recollir molta d'aquesta informació (Sozen *et al*., 2009), que es pot complementar amb informes i registres de dades proporcionades per les mateixes institucions. Com a recomanació, la recopilació de dades quantitatives hauria d'estar acompanyada de visites breus a les organitzacions i als seus voltants, una mena de treball de camp prospectiu que aportaria dades qualitatives i una idea més propera de la realitat. La base de dades constituiria el **lliurament#2**, un fitxer obert a actualitzacions que poden gestionar les entitats administratives locals.

Etapa III. *La perspectiva dels actors* implicats és crucial per al desenvolupament d'un diagnòstic com el que proposem. Les dades d'opinió, com el tipus de tècnica per recollir-les, poden ser valoratives o prospectives, però en qualsevol cas guiaran una bona part de la recerca i de les propostes de millora (per exemple, en relació amb la qualitat dels serveis, limitacions d'accés, etc.). Una síntesi d'aquestes opinions constituiria el **lliurament#3**.

Aquí proposem tres tipus de tècniques habituals per recollir aquesta informació d'opinió:

a) *L'enquesta:* permet obtenir una quantitat considerable d'informació sobre les àmplies capes poblacionals, ja sigui mitjançant el format en línia o en paper, incloent-hi tant dades sociodemogràfiques (edat, sexe, nivell educatiu, etc.) com preguntes d'opinió que, preferiblement, implicarien respostes tancades, com, per exemple, *De les opcions disponibles, com considera que es podria incrementar l'ús d'aquest servei? Esculli entre a, b, c o d*.
b) *L'entrevista qualitativa:* pot recollir no només l'opinió, sinó també la valoració. Es pot adreçar a grups objectius (usua-

ris, treballadors, veïns) o administrar a un mostreig intencional per captar una diversitat més àmplia (diferents persones segons col·lectiu, edat, sexe, nivell d'estudis, funció, origen, etc.). L'entrevista permet captar una informació subjectiva de gran valor, però té limitacions quant a volum (nombre d'entrevistes), temps (citació, entrevista, transcripció...) i costos (entrevistadors/es). Dues preguntes d'aquest tipus serien, per exemple: *Si pogués triar, quins aspectes relacionats amb l'esport/cultura/lleure, etc. milloraria a la seva ciutat i per què? Com promocionaria més l'esport i la salut?*

c) *Grups de discussió:* mitjançant la discussió dirigida d'un conjunt de persones, permeten fer emergir opinions, divergències i problemes latents. El grup de discussió estaria format per un nombre limitat d'individus (entre 3 i 6) representatiu dels col·lectius desitjats, i discutiria una selecció de temes clau, com, per exemple, *Quins són els avantatges i problemes de desenvolupar a la ciutat un centre tecnològic internacional?*

Etapa IV. *L'anàlisi de xarxes organitzatives* possibilita analitzar la interacció entre diverses organitzacions o entre els individus que hi participen d'aquestes institucions (treballadors, usuaris, directius, etc.). Generalment, l'anàlisi implica una entrevista personal assistida per computadora (CAPI) mitjançant algun dels programaris disponibles, que fan possible captar les dades, analitzar-les i visualitzar el gràfic de xarxa. Les possibilitats són àmplies i es poden contemplar moltes característiques del node[3] (tipus, any de fundació, sector, volum d'usuaris, percepció pública, etc.) i dinàmiques d'interacció (tipus d'intercanvi, freqüència de la col·laboració, grau de confiança, etc.) segons els objectius del diagnòstic. No obstant, les mesures més comunes (Menger *et al*., 2015) serien les següents:

a) La *cohesió* (*densitat*) o nombre de connexions observades entre organitzacions en proporció al nombre total de connexions possibles, amb un paràmetre que va de 0 (sense col·laboració) a 1 (xarxa on totes les organitzacions col·laboren entre elles). Una densitat alta (propera a 1) implica més oportunitats de col·laboració i, per tant, major capital social i potencial d'èxit, però també una exposició més gran a influències polítiques i socials (Rana i Allen, 2015).

b) La *prominència organitzacional* (o *centralitat*) fa referència al nombre de connexions directes que cada entitat manté amb altres organitzacions de la xarxa. Com més connexions, més prominència i, generalment, també un accés més rellevant al flux d'informació i control de recursos.

c) La *fortalesa de la relació*, que implica interaccions formals (empresarial, finançament, mecenatge, comunicació, etc.) o informals (confiança, amistat, etc.), així com interaccions tant intraorganitzatives com interorganitzatives, que suggereixen diferents graus de compromís i de col·laboració.

L'anàlisi de xarxes permet obtenir mesures de xarxa, gràfics i dades per entendre millor l'estructura, la interacció, la distribució i les limitacions i potencials de l'estructura organitzativa. Un document sumarial, junt amb les gràfiques de xarxa i un mapa de distribució territorial, constituiria el **lliurament#4**.

3 L'anàlisi de xarxes permet observar determinades mesures i relacions clau, com ara la *centrality* (eficàcia d'un determinat node, o actor, dins d'una xarxa social), el *degree* (nombre total de vincles directes d'un node amb els altres), la *closeness* (grau d'accessibilitat a un actor pels altres), la *betweenness* (intermediació d'un actor entre altres dos actors), així com definir la posició dels actors a les xarxes. Per exemple, la *star* remet a un node que té un alt nivell de centralitat a la xarxa, el *broker* connecta dos o més grups que no tenen cap relació, el *bridge* respon a un node membre de dos o més grups, el *gatekeeper* controla el flux d'informació entre parts de la xarxa amb un sol vincle, i els *isolated* són nodes sense vincles amb els altres (Sozen *et al*., 2009).

Etapa V. *L'informe*: aquesta darrera etapa inclou l'elaboració de l'informe final, que aglutina la resta de lliuraments i s'acompanya d'un full de ruta per a la consecució d'objectius. Les subfases d'aquesta etapa es poden concretar i justificar de la manera següent:

a) *Redacció*: anàlisi de dades, disseny gràfic i redacció d'un esborrany de l'informe executiu.

b) *Presentació i discussió* de l'esborrany en sessió plenària, amb l'objectiu de detectar conjuntament debilitats, fortaleses, oportunitats i limitacions de l'entramat organitzatiu d'acord amb els objectius inicials. Aquestes observacions s'inclourien a l'informe de diagnòstic final.

c) *Difusió*: presentar els resultats de manera àmplia i pública per compartir un projecte comú i integrar-hi, si escau, opinions i parers que no hi estiguin representats. La presentació pot anar acompanyada d'estratègies de síntesi (com ús d'una anàlisi DAFO o de taules sumarials).

d) *Lliurament* de l'informe (**lliurament#5**) en format clar i entenedor, consistent en els objectius, les expectatives i les opinions dels participants, i amb capacitat d'assenyalar les mancances i potencialitats de l'estructura organitzativa. L'informe s'acompanyarà d'un document molt sintètic de difusió (full de ruta) que inclogui, en funció dels resultats i objectius del diagnòstic, les fites que cal assolir.

Etapes		Objectiu	Continguts	Lliuraments	Cronograma
I		Panel consultiu representatiu	Fixar objectius i procediments	Acord	Mes 1
II		Fitxer de dades de les organitzacions	Recopilació de dades qualitatives i quantitatives sobre les organitzacions	Fitxer	Mesos 2 i 3
III		Perspectiva dels participants	Disseny de tècniques, administració i recol·lecció de dades	Dades d'opinió	Mes 3
IV		Anàlisi de xarxes socials	Disseny del qüestionari, administració i recol·lecció de dades	Anàlisi de xarxes i mapa de distribució	Mes 2 i 3
V		Informe diagnòstic	Redacció, discussió, esmenes i difusió	Informe i full de ruta	Mes 4

Taula 1. Resum de les etapes i cronograma aproximatiu.

Resultats. Una simulació

El que presentem a continuació es una simulació d'un DSRO basat en una submostra (N = 20) d'una xarxa d'organitzacions real (N = 45) distribuïda en un mateix territori. La simulació és sempre parcial i mostra només algunes possibilitats i unes mínimes variables amb l'objectiu d'exemplificar un cas i no pas de proporcionar un diagnòstic real. D'aquesta manera, les dades primàries són fictícies i, malgrat que una part de les dades secundàries s'han obtingut d'Internet, també han estat modificades.

Etapa I. Creació del panel consultiu i fixació d'objectius i procediments

En el nostre cas, el panel inclouria representants de cada sector i usuaris independents per assegurar una representació consultiva paritària. Així, si el clúster organitzatiu aplega cinc grans sectors (suposem: cultura, esport, acció social, empresa i medi ambient), el panel estaria constituït per un gerent i un tècnic de cada sector (5 + 5 membres) més 1/3 de membres seleccionats entre veïns, experts, usuaris o polítics (5 membres) (N = 15).

La primera tasca que s'hauria de realitzar en el si d'aquest panel consistiria a acordar els fonaments del diagnòstic (el *què*, *on*, *com* i *quan*), que, a proposta inicial dels investigadors, en la nostra simulació podria sintetitzar-se de la manera següent:

Fonaments del DSRO simulat

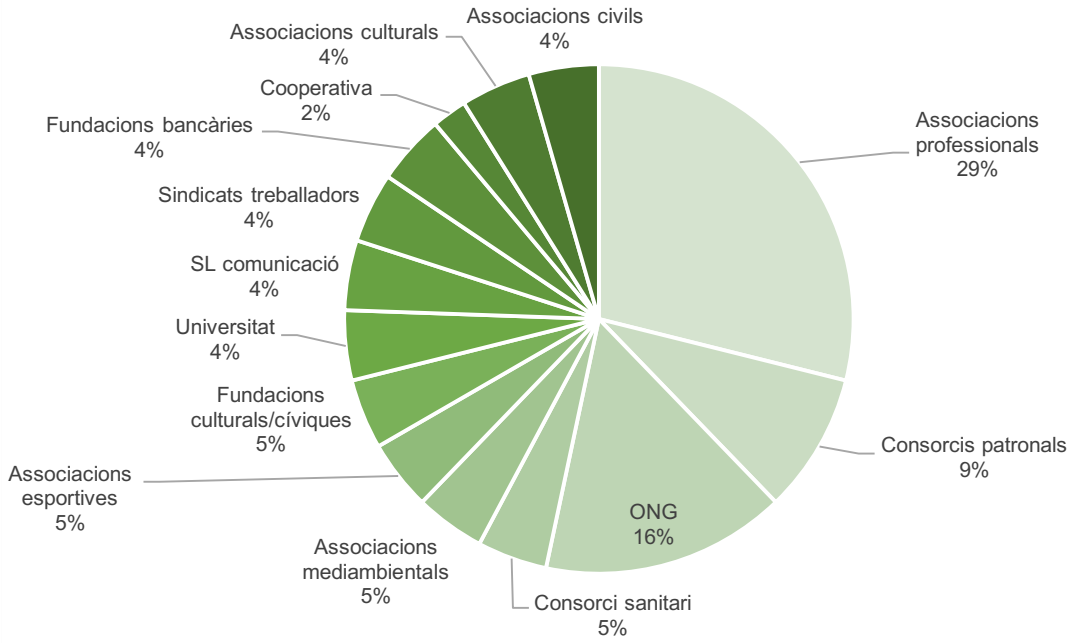
Títol del diagnòstic	Plataforma multiassociativa catalana: inclusió, pluralitat i polítiques públiques.
Objectius primaris	Incidir en les polítiques públiques locals.
Objectius secundaris	Generar teixit industrial i fomentar la participació ciutadana en les iniciatives locals de caire social, cultural, mediambiental i esportives.
Enfocament metodològic i tipus de dades	Quantitatives: recopilació de dades estadístiques (registres, censos, informes interns, informació en línia), enquestes de població (> 1000) i anàlisi de xarxes socials (N = 20).
	Qualitatives: entrevistes en profunditat (> 10) i grups de discussió (entre 5 i 10).
Participants	Experts i actors clau de l'àmbit associatiu (tècnics, treballadors, gerents, experts), clients (proveïdors, consumidors, altres entitats) i representants de la ciutadania (veïns, socis, usuaris).
Calendari i acords	Se signa un acord ètic. Els representants del panel informen els seus col•lectius, faciliten l'accés a les dades (i entrevistes) i, per la part dels investigadors, acorden realitzar els lliuraments en dates determinades i el de l'informe final al quart mes. També es pacta fer conjuntament una presentació del projecte final i dos seguiments anuals per determinar l'assoliment d'objectius.

Taula 2. Exemple de fonaments del diagnòstic.

Etapa II. Creació d'una base de dades d'organitzacions

Un cop feta la llista de les organitzacions de la xarxa (N = 45), s'ha realitzat una cerca a Internet i s'ha generat una base de dades simple que inclou *nom* (codificat), *any de constitució* (fictici), *sector*, *tipus* o *forma legal* i *ubicació*. Aquest fitxer, naturalment, s'ampliaria amb dades d'informes interns i mostraria, per exemple, el volum de transaccions, el nombre d'usuaris, els ingressos i les despeses, etc., o afegiria variables compostes, com hem fet en el nostre cas: nivell d'entramat de l'organització (fictici); valor afegit a la xarxa (percebut pels actors) o grau de prestigi local (percebut pels actors) (vegeu a sota).

La plataforma d'organitzacions (N = 45) consta de 12 associacions professionals (la majoria gremis), 1 confederació gremial, 4 consorcis empresarials, 7 ONG (d'acció social i inclusió), 2 consorcis sanitaris, 2 associacions mediambientals, 2 associacions esportives, 2 fundacions culturals cíviques, 1 federació d'associacions veïnals, 2 universitats, 2 SL (mitjans de comunicació), 2 sindicats, 2 fundacions bancàries (caixes d'estalvi), 1 cooperativa, 2 associacions culturals i 1 associació civil.



Gràfic 1. Distribució de les organitzacions per sectors.

Per a la *simulació* hem seleccionat una submostra (N = 20) més o menys representativa de la totalitat consistent en 4 associacions professionals (d'un total de 13), 2 consorcis empresarials (de 4), un consorci sanitari (de 2), 2 cooperatives (de 3), 2 fundacions (de 3), 2 ONG (de 7), 2 cooperatives o SL (d'un total de 7), 1 sindicat laboral (de 2), 1 universitat (de 2) i 1 associació esportiva (de 2).

Etapa III. La perspectiva dels actors

Incloure la perspectiva dels actors possibilita obtenir una informació d'opinió quantiosa i valuosa. Malgrat que una opinió o valoració no sempre és representativa de la realitat objectiva d'una determinada organització, sens dubte impacta en la consideració pública d'aquesta (i finalment pot tenir efectes sobre la imatge institucional, l'afiliació, l'ús del servei o els beneficis de l'entitat). En el nostre cas, simularem que hem obtingut dades mitjançant les qüestions d'enquesta següents:

(1) Dades sobre la percepció pública del valor afegit de cada organització en el context local. Recolliríem aquesta informació mitjançant una pregunta oberta adreçada als veïns (per exemple: *Quin valor aporta aquesta organització a la ciutat?*). Hem codificat cinc respostes simulades, categoritzades de la manera següent:

Valor consistent en mecenatge i difusió;

Valor consistent en transferència del coneixement, expertesa i treball;

Valor consistent en benestar i salut;

Valor consistent en defensa dels drets i els valors socials;

Valor patrimonial i cultural local.

(2) Dades sobre el *nivell d'entramat*, que fa referència als contactes, la influència i el volum de negocis i intercanvis que té una organització determinada amb organitzacions externes a la xarxa i al territori analitzat. Això permet considerar aspectes com la internacionalització de la iniciativa, els vincles regionals i nacionals que pot tenir una institució, la capacitat d'expansió o el volum d'actors implicats més enllà dels habitants locals. Les respostes es podrien reagrupar en les categories següents:

Local amb xarxa petita (= 1)

Mitjana/gran amb xarxa regional (= 2)

Clúster amb xarxa regional/nacional (= 3)

Gran clúster amb xarxa internacional (= 4)

(3) La percepció del *prestigi local,* segons els usuaris o veïns, persegueix avaluar el grau de reconeixement, la valoració o la legitimitat que té una determinada organització en el nivell territorial. La informació s'obtindria amb una pregunta tancada d'enquesta, per exemple, *Quina opinió té d'aquesta organització?*:

No la conec o no té prestigi local (= 1)

És coneguda i té un prestigi mitjà (= 2)

Considero que és molt coneguda i prestigiosa (= 3)

La següent taula simulada agrupa les respostes, que després seran representades a la gràfica de xarxes:

N	Nom	Tipus	Valor afegit	Nivell d'entramat	Prestigi local
1	F1	Fundació	Mecenatge i difusió	2	3
2	CE1	Consorci empresarial	Transferència de coneixement, expertesa i treball	4	3
3	CE2	Consorci empresarial	Transferència de coneixement, expertesa i treball	4	2
4	AP1	Associació professional	Transferència de coneixement, expertesa i treball	3	2
5	CS	Consorci sanitari	Benestar i salut	3	3
6	FB	Fundació	Mecenatge i difusió	3	3
7	U	Universitat	Transferència de coneixement, expertesa i treball	3	3
8	AP2	Associació professional	Transferència de coneixement, expertesa i treball	2	2
9	ONG1	ONG	Drets i valors socials	5	2
10	ONG2	ONG	Drets i valors socials	3	2
11	ST	Sindicat de treballadors	Drets i valors socials	4	2
12	CE3	Consorci empresarial	Transferència de coneixement, expertesa i treball	3	3
13	Coop1	Cooperativa	Patrimoni cultural local	2	2
14	AP3	Associació professional	Transferència de coneixement, expertesa i treball	3	2
15	AP4	Associació professional	Transferència de coneixement, expertesa i treball	3	3
16	AM	Associació mediambiental	Patrimoni cultural local	2	1
17	AE	Associació esportiva	Benestar i salut	2	3
18	Coop2	Cooperativa	Patrimoni cultural local	2	3
19	ACi1	Associació civil	Drets i valors socials	3	1
20	ACu1	Associació cultural	Patrimoni cultural local	2	3

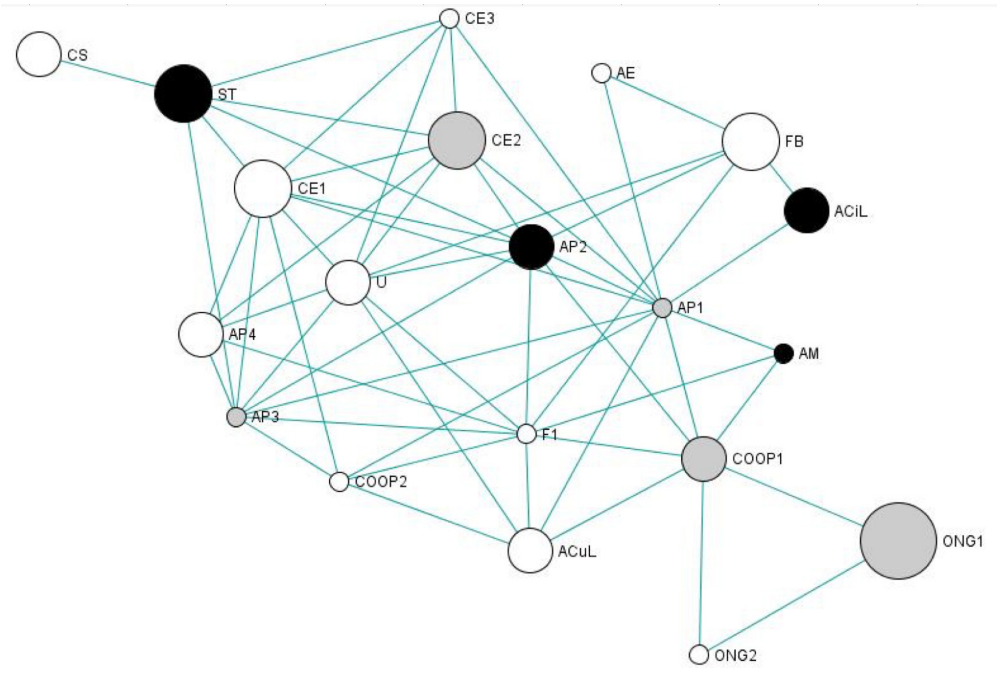
Taula 3. Exemple de fitxer de dades de les organitzacions, amb només unes quantes variables simples: nom de l'organització (un codi), tipus, valor afegit percebut, nivell d'entramat i nivell de prestigi percebut.

Etapa IV. Anàlisi de xarxes organitzatives

Per a l'anàlisi de xarxes hem fet servir el programari lliure Egonet (https://sourceforge.net/projects/egonet/) i hem dut a terme una anàlisi de xarxa sociocèntrica limitada (N = 20), on només hem tingut en compte les relacions interorganitzatives. Tot i el limitat nombre de variables observades, la simulació permet elucubrar alguns resultats de la xarxa. Ara bé, la nostra anàlisi defugirà tecnicismes amb l'objectiu d'oferir exemples simples, planers i entenedors per poder oferir també alguna recomanació respecte de fortaleses i debilitats.

En el nostre cas, l'estudi de xarxes s'ha aplicat a la submostra d'organitzacions (N = 20) atenent a les variables següents (vegeu taula 3):

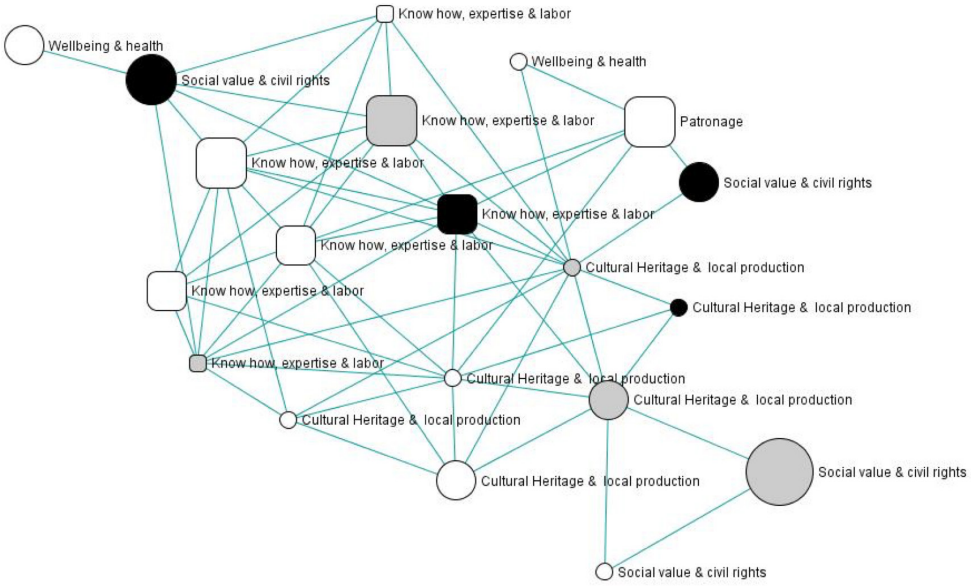
- *Nom* codificat, que ofereix informació codificada sobre el sector i la quantitat d'organitzacions representades per aquell sector: per exemple, F1 es refereix a una fundació, CE1 a un consorci empresarial, CE2 a un segon consorci empresarial, etc. Aquest nom apareix a l'etiqueta que acompanya cada figura o *node* (per exemple, en forma de cercle) i que simbolitza una organització.
- *Valor afegit* (percebut i codificat segons si és «mecenatge i difusió», «benestar i salut», etc.), observable al gràfic 3 (a l'etiqueta de les organitzacions).
- *Nivell d'entramat*, simbolitzat per la mida de cada *node*: una organització «local amb xarxa petita» tindria una mida petita (= 1) mentre que un «gran clúster d'organitzacions amb xarxa internacional» estaria representat amb una mida gran (= 4).
- El *prestigi local* de l'organització segons les enquestes se simbolitza amb colors: «No la conec o no té prestigi local» (= 1) seria de color negre, «És coneguda i té un prestigi mitjà» (= 2) respondria al color gris i «Considero que és molt coneguda i prestigiosa» (= 3), color blanc.
- Les línies representen la interacció formal (en termes de negocis, cooperació, intercanvis econòmics, etc.) entre dues organitzacions.



Gràfic 2. Visualització de la xarxa d'organitzacions (N = 20).

A la xarxa, el 40 % de les organitzacions respon a petites entitats amb escàs entramat; el 35 % són organitzacions mitjanes o grans amb xarxa regional; el 20 % són clústers d'organitzacions de nivell regional i nacional, i només el 5 % són clústers d'organitzacions internacionals. És a dir, és una estructura d'organitzacions relativament local, malgrat que la xarxa inclogui estructures i volums molt desiguals —des d'organitzacions individuals fins a grans clústers de negocis. La representació per sectors també és desigual: associacions veïnals (5 %), associacions culturals (5 %), associacions esportives (5 %), associacions mediambientals (5 %), universitats (5 %), consorcis sanitaris (5 %), fundacions (10 %), ONG (10 %), cooperatives i SL (10 %), associacions professionals (15 %) i associacions i consorcis de negocis (20 %). Malgrat que aparentment hi ha una major representació d'organitzacions d'orientació social (13, simbolitzades amb un cercle) que econòmica (7, representades amb un requadre), en realitat trobem una sobrerepresentació de consorcis empresarials i agrupacions professionals (gremials), amb entramats externs i conglomerats organitzacionals més amplis que en el cas de les associacions de caire social (centre cívics, culturals, lúdics o escolars) (vegeu el gràfic 4). Ara bé, si analitzem el valor afegit de les organitzacions, sembla que la seva distribució estigui relativament equilibrada: el 30 % aporta valor en forma de patrimoni cultural i producció local, el 30 % aporta perícia, experiència i treball, el 21 %, valor social (inclusió, drets civils, etc.) i el 5 %, finançament i mecenatge.

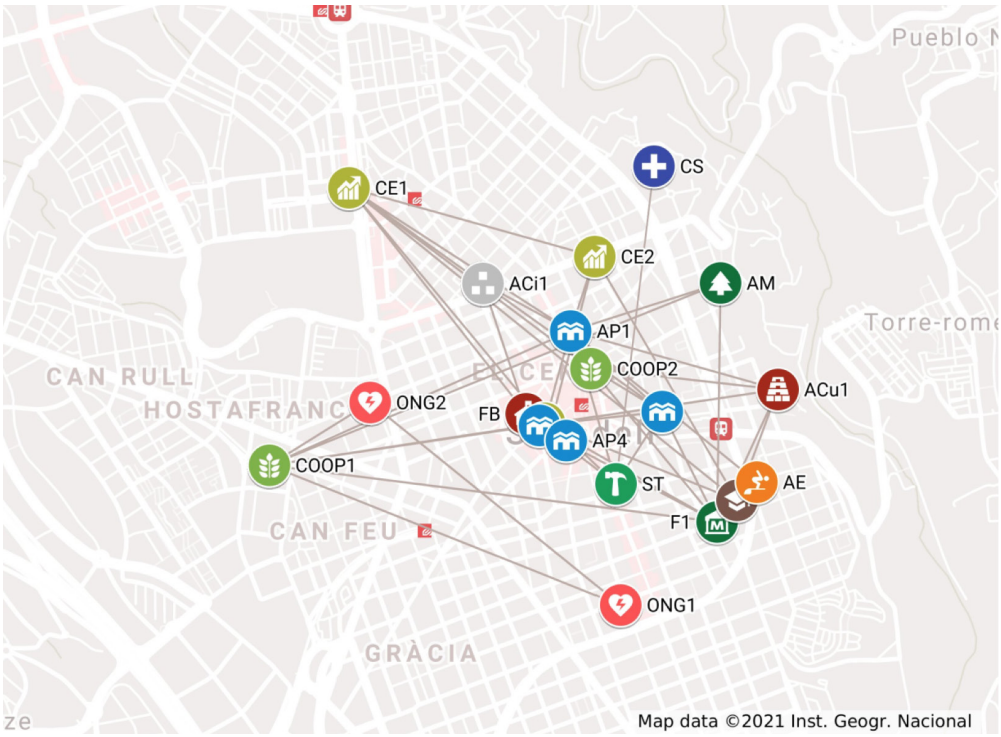
La xarxa d'organitzacions mostra una densitat força elevada, és a dir, un nivell considerable de connexions formals entre organitzacions (relacions de cooperació, finançament, negocis, prestació de treball o serveis, projectes, etc.). A la part central de la xarxa (dominada per la presència d'organitzacions industrials, tècniques, del coneixement i la innovació) s'observa major densitat i flux d'interaccions, la qual cosa suggereix l'existència d'un punt central de caràcter comercial i industrial. Aquest dinamisme i potencial emprenedor, no obstant, també implica un cert grau d'homofília o, en altres paraules, la tendència que les organitzacions es vinculin amb organitzacions similars, la qual cosa resta heterogeneïtat a la xarxa.



Gràfic 3. La forma indica el sector; l'etiqueta, el valor; el color indica el nivell de prestigi, i la mida, el nivell d'entramat extern. A la dreta, el gràfic amb els codis d'organització; a l'esquerra, amb el sector.

Malgrat que no hi ha organitzacions totalment aïllades, es detecten segments de xarxa més segregats que d'altres (per exemple Coop1, Coop2 i ONG o CS), així com organitzacions que fan de pont (per exemple, Coop1) i que connecten diferents segments de la xarxa. Aquest és el cas de les fundacions i les institucions de mecenatge (FB o F1), situades als marges del clúster central, però amb un grau elevat d'intermediació (és a dir, que connecten diverses entitats). També és el cas de F1, una fundació cultural local, molt ben valorada i amb un grau d'interacció i centralitat alt, però amb dimensions limitades, locals. Tanmateix, l'aïllament a la xarxa no vol dir, necessàriament, marginació socioeconòmica: per exemple, el consorci sanitari (CS) és potser l'organització més desvinculada i externa de la xarxa, però té un prestigi i un nivell d'entramat elevats, és a dir, és una organització valorada, extensa i reconeguda. Una situació similar la trobem entre les organitzacions de tipus cultural, social i drets civils (per exemple, situades al marge inferior dret, vegeu el gràfic 4), que no estan totalment integrades amb els sectors empresarials, malgrat la seva alta valoració per part la població local (vegeu el gràfic 2).

En relació amb la confiança i la reputació (o prestigi), el 20 % de les organitzacions gaudeix d'escassa reputació local, el 25 % de prestigi mitjà i el 55 % d'un prestigi local elevat. Ara bé, observem que el grau de prestigi no sempre es correlaciona amb el volum d'entramat, ans al contrari: es tendeix a prestigiar el petit comerç de proximitat abans que les grans organitzacions multinivell. De la mateixa manera, també s'observa un grau elevat de prestigi en el cas de certes associacions gremials (arquitectes, fusters, etc.), d'institucions de coneixement (universitat) i, sobretot, d'associacions de promoció cultural local (F1 o Coop2), totes relativament ben interconnectades, com hem assenyalat abans. A la inversa, trobem també que les grans ONG1 i organitzacions laborals (sindicats) que disposen d'un entramat ampli (multinivell de caràcter regional, nacional i internacional) no gaudeixen d'un prestigi social particular i que-

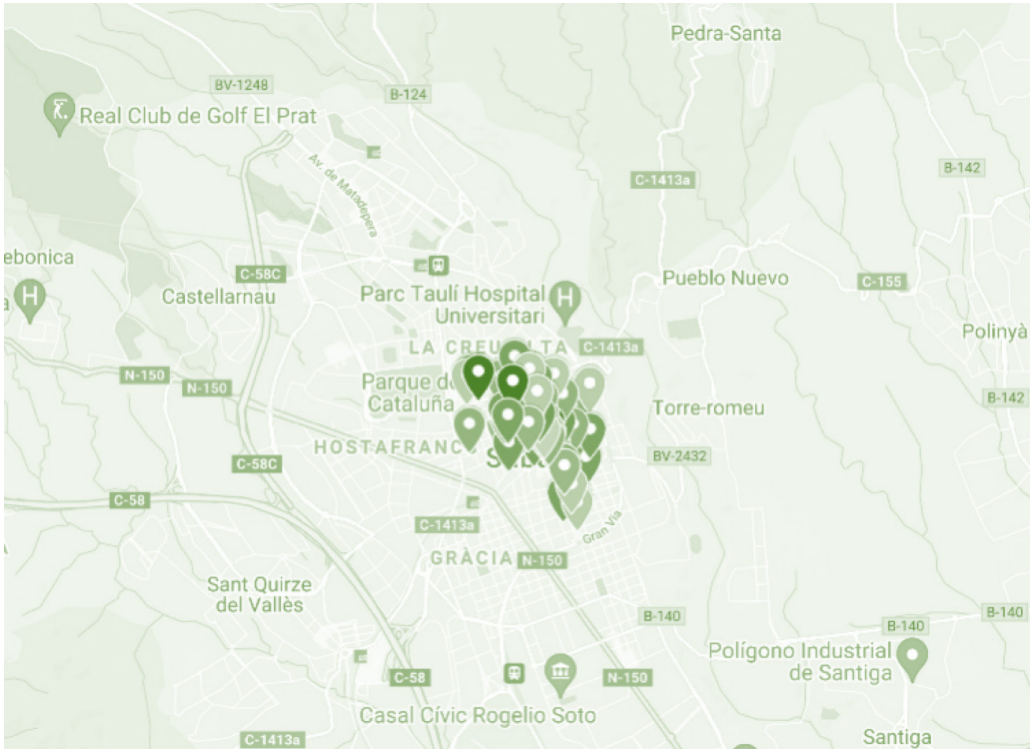


Gràfic 4. Mapa d'organitzacions i interaccions.

den, d'alguna manera, arraconades a la xarxa (als extrems). Es podria plantejar la hipòtesi que aquestes organitzacions no aconsegueixen arrelar plenament al territori, ja sigui perquè el seu missatge no arriba a la població, perquè les seves campanyes de sensibilització no són eficients, o perquè no hi ha una bona política del voluntariat a la població local.

Pel que fa a la distribució territorial, observem també un efecte enclavament (o concentració organitzacional, a l'estil dels gremis medievals) en una zona relativament petita (d'uns 6 km^2), la qual cosa implica, d'una banda, una integració dinàmica d'organitzacions (en termes de comunicació, transport, logística, interaccions, contactes, etc.) però, de l'altra, un cert aïllament de les poblacions periurbanes, limitades en el seu accés a aquesta realitat. En qualsevol cas, es dona una correlació entre densitat de xarxa i concentració territorial, és a dir, al centre es concentren la majoria de les organitzacions i la majoria de les interaccions (vegeu el gràfic 5).

Si descendim a un nivell inferior, advertim que l'organització amb major centralitat (AP1, amb un total d'onze connexions) manté vincles amb ACi1 (associació civil), AE (associació esportiva), AM (associació mediambiental), Coop1 (cooperativa agrària), Coop2 (diari local), ACu1 (associació cultural), AP2 (fundació industrial), AP3 (gremi), CE1 (cambra comercial), CE2 (consorci empresarial) i CE3 (consorci d'empreses tecnològiques i de disseny). AP1 és una associació de botiguers locals del centre urbà que, malgrat no tenir un entramat de xarxa extern voluminós ni gaudir de màxim prestigi percebut, té una centralitat gran i prominència a la xarxa, i està vinculat tant a consorcis empresarials com a iniciatives ciutadanes (associacions veïnals), culturals (castellers) i esportives. Això significa que el consoci de petites botigues té un pes local elevat en termes d'influència, pressió, accés a la informació i presa de decisions. En l'àmbit territorial, la seva ubicació li confereix un lloc central i estratègic (de ràpid accés a la resta d'organitzacions i al



Gràfic 5. AP1 o el consorci botiguer del centre.
Font: Google Maps.

sector de la població més cosmopolita, i possiblement amb millor condició socioeconòmica).

Potser, la conclusió més significativa de l'anàlisi és la predilecció dels ciutadans locals per les organitzacions petites (amb escàs entramat) i properes (locals), amb valor social, cultural i de transferència de coneixement afegits. No podem evitar pensar en aquell llibre clàssic de l'economista E. F. Schumacher, publicat fa gairebé mig segle, *Small is Beautiful* («El petit és bell»), on, davant del desafiament de la globalització i el consumisme, va proposar construir les nostres economies al voltant de les necessitats de les comunitats, no de les empreses, i va mostrar que les polítiques, tecnologies i organitzacions petites són una alternativa superior a l'*ethos* dominant del *bigger is better*.

Etapa V. Diagnòstic i detecció de punts febles i forts

L'etapa final d'aquest diagnòstic consistiria a analitzar les dades obtingudes, elaborar un esborrany d'informe, discutir-lo en una sessió plenària amb el panel consultiu, generar l'informe final —detectant febleses, fortaleses, oportunitats i riscos del model de xarxa organitzativa— i fer-ne la difusió. Aquí, a tall d'exemple, podem reprendre algunes de les interpretacions de les dades de l'anàlisi i presentar-les de manera simple i sintètica (en forma d'anàlisi DAFO), assentant les bases del que seria el full de ruta.

Entre les fortaleses de la xarxa d'organitzacions analitzada destaquen la seva densitat i cohesió, la valoració positiva que fa la ciutadania de les organitzacions petites, properes i locals; i la dinàmica activitat econòmica del centre urbà (que suggereix un potencial punt central d'innovació). Entre les febleses hi destaca l'escàs prestigi percebut del 20 % de les organitzacions de la xarxa. Com a oportunitat, i per pal·liar l'anterior feblesa, es podria organitzar una campanya (portes obertes, visites, activitats familiars, etc.) per apropar aquestes organitzacions a la ciutadania; també es podria aprofitar el gran prestigi d'institucions relativament aïllades (el consorci mèdic, per exemple) per establir col·laboracions amb altres organitzacions d'entramat ampli però amb escàs prestigi (ONG1, etc.) i incentivar, així, l'acció social. Com a riscs, observem la tendència comercial de la xarxa, que pot descoratjar la cooperació i generar estratègies de grup de pressió.

Una anàlisi DAFO com la següent podria sintetitzar aquestes breus conclusions de cara a la presentació i discussió de resultats:

Conclusions

En aquest article hem presentat un model de DSRO destinat a analitzar el comportament d'una xarxa d'organitzacions en un territori, amb la finalitat de detectar febleses i fortaleses per poder millorar tant la qualitat de les organitzacions com les condicions de la ciutadania. El diagnòstic és una eina complexa i rellevant perquè aplega una triple estratègia: recerca, transferència i participació ciutadana. Tractant-se d'un model, d'una proposta no posada a prova, possiblement presenta més limitacions, buits i errors dels que suggereix la simulació, però el nostre objectiu era concretar un model i mostrar-ne les potencialitats per elaborar diagnòstics simples, entenedors i suficientment informats en resposta a necessitats quotidianes reals.

Referències

Baum, A. C.; Oliver, C. 1991. «Institutional Linkages and Organizational Mortality» *Administrative Science Quarterly*, 36, 2: 187-218.

Burns, L. R.; Wholey, D. R. 1993. «Adoption and Abondment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks». *Academy of Management Journal* 36, 1: 106–139.

Coase, R. H. 1937. «The nature of the firm». *Economica*, 4, 16: 386–405.

Evans, S. D.; Hanlin, C. E.; Prilleltensky, I. 2007. «Blending the ameliorative and transformative approaches in human service organizations: A case study». *Journal of Community Psychology*, 35, 3: 329–346. <https://doi.org/10.1002/jcop.20151>

Gulati, R.; Gargulio, M. 1999. «Where do Interorganizational Networks Come from?». *The American Journal of Sociology*, 104, 5: 1.439–1.493.

Hammond, C. S.; Glenn, M. L. 2004. «The Ancient Practice of Chinese Social Networking: Guanxi and Social Network Theory». *Emergence*, 6, 1–2: 24–31.

Karlsen, J.; Larrea, M. 2014. *Territorial Development and action research. Innovation through dialogue*. Routledge: Londres i Nova York.

Koka, R. B.; Madhavan, R.; Prescott, J. E. 2006. «The Evolution of Interfirm Networks: Environmental Effects on Patterns of Network Change». *Academy of Management Review*, 31, 3: 721–737.

Kraatz, M. S. 1998. «Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change». *Academy of Management Journal*, 41, 6: 621–643.

Maya-Jariego, I.; Holgado, D. 2015. «Network analysis for social and community interventions». *Psychosocial Intervention*, 24: 121–124. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2015.10.001>

McCarty, C. *et al.* 2019. *Conducting Personal Network Research: A Practical Guide*. Nova York: Guilford Press.

Menger, L. M. *et al.* (2015). «Intervention networks: Interorganizational collaboration and tie strength». *Psychosotal Intervention*, 24, 3: 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.psi>

Milward, H. B.; Provan, K. G. 2000. «Governing the hollow state». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 2: 359–379.

Molina, J. L.; Maya-Jariego, I.; McCarty, C. 2014. *Giving meaning to social networks: Methodology for conducting and analyzing interviews based on personal networks visualizations. Mixed methods social networks research. Design and applications*. Nova York: Cambridge University Press. P. 305–335.

Oliver, C. 1990. «Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions». *Academy of Management Review*, 15, 2: 241–265.

Rana, S.; Allen, N. E. 2015. «Centrality measures to identify key stakeholders in Family Violence Councils», *Psychosocial Intervention*, 24, 3: 167-176.

Sloper. P. 2004. «Facilitators and barriers for coordinated multi-agency services». *Child: Care, Health & Development*, 30, 6: 571–580.

Sozen, C.; Basim, N.; Hazir K. 2009. «Social network analysis in organizational studies». *International Journal of Business and Management*, 1, 1: 1.309–8.047. En línia.

Schumacher, E. F. 1993. *Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered*. Nova York: Vintage.

Van de Ven, A. H. 1976. «On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations». *Academy of Management Review*, 1, 4: 24–36.