

# PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES (PPT) PER A LA LICITACIÓ DEL CONTRACTE DE SERVEIS DE DISSENY, COORDINACIÓ I EXECUCIÓ D'UN PROGRAMA DE MENTORIA I MILLORA COMPETENCIAL PER A DONES DE LA IT ACADEMY ORIENTAT A L'EMPODERAMENT I A INSERCIÓ LABORAL. EXP BA 62-26

## 1. Antecedents

Barcelona s'ha consolidat com un dels principals hubs de talent digital del sud d'Europa, amb un ecosistema tecnològic ampli, divers i en creixement sostingut. Segons l'estudi Digital Talent Overview 2025, elaborat per Mobile World Capital Barcelona, l'any 2024 la ciutat comptava amb 129.608 professionals digitals, xifra que representa el 6% del total de l'ocupació i un increment del 6% respecte a l'any anterior, molt per sobre del creixement del conjunt del mercat laboral, que se situa en el 0,96%.

Malgrat això, encara persisteix una bretxa de talent digital que dificulta el desenvolupament del sector i la transformació tecnològica de les empreses. Les dades mostren que la demanda de professionals TIC, especialment en àrees estratègiques com la ciberseguretat, segueix superant la capacitat formativa i el ritme d'incorporació de nous especialistes al mercat laboral.

A més de la bretxa de talent digital, hi ha una bretxa de gènere molt palesa. La representació de les dones a l'ecosistema tecnològic català està entre el 30–32 %, però es redueix dràsticament en rols tècnics (26,4%) i directius (5%).

L'Ajuntament de Barcelona està compromès a contribuir a la generació de talent i a la dinamització del sector IT i té com a eix prioritari d'intervenció l'impuls de polítiques de promoció i impuls de l'ecosistema tecnològic de la ciutat en totes les seves vessants. Aquesta prioritat estratègica, que guia les polítiques econòmiques de l'Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa, com a Agència de Desenvolupament Local de l'Ajuntament de Barcelona, té la missió de promoure l'ocupació de qualitat, la iniciativa emprenedora, la competitivitat empresarial i la diversificació del teixit productiu, per a assolir un model econòmic sostenible, inclús i just.

Barcelona Impulsa, l'agenda econòmica de la ciutat de Barcelona 2022-2035, s'inspira en els principis del Pilar Europeu dels Drets Socials, amb la voluntat de construir i reforçar la política econòmica per tal de lluitar contra les desigualtats, garantir la igualtat d'oportunitats i de condicions laborals justes a la ciutadania. Per fer-ho, incorpora com a eix vertebrador de totes les mesures i accions, de manera transversal, la perspectiva de gènere, la cohesió territorial i social, la prosperitat, la competitivitat, l'equitat i la sostenibilitat ambiental. La visió és esdevenir una capital econòmica basada en el talent i el coneixement que promou l'accés a llocs de treball de qualitat per a tothom i la competitivitat empresarial de tots els sectors econòmics, sent una de les línies de treball la generació d'oportunitats i l'ocupació de qualitat.

És així com una de les principals prioritats municipals és la lluita contra l'atur i la precarietat laboral. Fomentar l'ocupació de qualitat és essencial per a la ciutat i constitueix un element clau per a la millora de la cohesió social i l'avenç cap a un model de desenvolupament just i sostenible. L'Acord Barcelona per a l'Ocupació de Qualitat 2021-2030 (ABOQ), marc estratègic per al desplegament de les polítiques d'ocupació a la ciutat, estableix com a prioritat la millora de l'ocupabilitat de col·lectius amb més dificultats d'accés al mercat laboral, especialment dones i persones majors de 45 anys, i promou la concertació social i la col·laboració públic-privada per desplegar serveis innovadors d'acompanyament i assessorament.

En aquest marc, l'Ajuntament de Barcelona, a través de Barcelona Activa, ha desenvolupat la IT Academy. Aquest mandat (2023-2027) més de 2500 persones han passat per aquest centre de formació, capacitant-se en els perfils professionals més demandats per les empreses del sector IT: Programació web, Data Analytics i Ciberseguretat. Malgrat la presència en rols tècnics de les dones en l'ecosistema tecnològic de Barcelona representa només un 26,4%, a la IT Academy la presència de dones augmenta fins al 42% i és aquesta la senda de creixement que ens hem fixat.

Per impulsar la carrera i el projecte professional de les dones, Barcelona Activa reformula l'Espai Lidera, ampliant i diversificant l'oferta de programes i activitats d'acompanyament per a totes aquelles dones que volen créixer professionalment. Aquest programa evoluciona per esdevenir un pol d'activitat econòmica amb la participació d'iniciatives públiques i privades vinculades al talent femení. Lidera oferirà una àmplia cartera de serveis orientats

a l'apoderament, la formació, l'acompanyament, la creació de sinergies i la provisió d'eines per a la millora professional de les dones. Amb aquesta transformació, Barcelona Activa reafirma el seu compromís amb la igualtat d'oportunitats, la promoció del lideratge femení i el creixement econòmic inclusiu de la ciutat.

## 2. Barcelona Activa

Barcelona Activa com a Agència de Desenvolupament Local de l'Ajuntament de Barcelona té la missió de promoure l'ocupació de qualitat, la iniciativa emprenedora, la competitivitat empresarial i la diversificació del teixit productiu, per a assolir un model econòmic sostenible, inclusiu i just.

Barcelona Activa du a terme la seva missió a través del foment de l'ocupació, l'impuls de l'emprenedoria i el suport a les empreses, responen a les diferents necessitats de les persones en el seu territori i des de la perspectiva de l'economia plural, amb la mirada posada en identificar i impulsar els sectors estratègics. Així com potenciar l'apoderament de la ciutadania i el reequilibri entre territoris per assolir un model just de desenvolupament econòmic i de creació, manteniment i repartiment de l'ocupació.

Tota l'activitat de Barcelona Activa es realitza al voltant d'aquests quatre valors:

- Igualtat d'oportunitats i progrés social. Promoure el desenvolupament d'un model just de creació, manteniment i repartiment de l'ocupació, que apoderi a la ciutadania, incorpori la perspectiva de gènere i de diversitat en tots els àmbits organitzatius i de forma transversal i afavoreixi el reequilibri entre territoris.
- Cooperació dins l'organització i amb d'altres. Impulsar internament i externament la cooperació i la professionalitat de les persones treballadores a través de la millora contínua, avançant cap a l'excel·lència de les seves competències i del desenvolupament del seu talent, tot fomentant formes de treball en equip, col·laboratives, transversals i participatives que afavoreixin el benestar laboral i de la ciutadania.
- Economia social i sostenible al servei de les persones. Potenciar un model d'Economia Social i Solidària, on la pluralitat de sectors socials, l'emprenedoria col·lectiva i la innovació social, generin un desenvolupament econòmic més just, present en tots i cadascun dels territoris.
- Esperit de servei públic i ètica professional i personal. Impulsar uns serveis públics que avancin cap a una major coordinació de l'ecosistema públic, privat i comunitari on les bones pràctiques, la transparència, l'ètica professional i personal i la virtut pública, com a concreció pràctica d'uns determinats valors, siguin les bases que consolidin el bon govern i l'orientació a la ciutadania.

A més, l'activitat econòmica i productiva de Barcelona diversifica la seva oferta en sectors d'activitat estratègics, tan els emergents com els consolidats, que actuen com a veritables motors econòmics, d'innovació i generadors d'ocupació, establint Barcelona com a referent internacional. En aquest sentit, Barcelona Activa posa el focus a impulsar els següents sectors considerats estratègics:

- Economia del Visitant
- Agroalimentari
- Comerç i Mercats
- Salut i Bio
- Tecnologia
- Indústries Creatives
- Economia Social
- Recerca, Transferència i Innovació
- Economia per la Sostenibilitat
- Economia Blava
- Economia de les Cures

Barcelona Activa considera primordial que les licitadores tinguin en compte aquestes línies estratègiques de forma transversal en els plantejaments de les seves propostes, amb especial rellevància del fet que les persones han de trobar el seu espai laboral en un context de desigualtat socioeconòmica creixent, precarització del mercat laboral i amb discriminacions formals i informals per raons de sexe, edat, origen, etc. En aquest sentit, es requereixen enfocaments que tinguin en compte els elements diferencials del context de les persones. Això significa que, a més de treballar l'apoderament individual, cal considerar el context en què es mouen evitant potencials dinàmiques de victimització o culpabilització.

En aquest sentit, es demana que les propostes de les licitadores incloguin, en la mesura que sigui possible, tots aquests elements. Es valorarà la inclusió d'aquests aspectes de forma transversal en la relació d'activitats proposades, els continguts d'aquestes activitats, la metodologia i el model pedagògic emprat.

### 3. IT Academy de Barcelona Activa

Des de la seva creació, l'any 2018, la IT Academy de Barcelona Activa ha consolidat la seva posició com a centre de formació de l'Ajuntament de Barcelona de referència en l'àmbit IT a la ciutat. **La seva missió és millorar la competitivitat de les empreses de la ciutat mitjançant l'enfortiment de les competències tecnològiques de la ciutadania.**

Pel que fa a l'impacte, durant el període 2018-2026 s'han format més de 4.500 persones. D'aquestes, el 2025 s'ha aconseguit que el 41 % fossin dones, superant significativament la mitjana del sector (30,64 % el 2023 a Barcelona, segons el Digital Talent Overview 2024). El perfil sociodemogràfic de les persones formades es caracteritza per una àmplia diversitat: el 67 % es troba en la franja d'edat que va dels 30 als 49 anys; gairebé la meitat d'elles tenen estudis universitaris (48 %), i el 44 % es trobaven a l'atur.

#### Model

El model de reskilling de la IT Academy es desplega com un campus integral de formació especialitzada en desenvolupament web, anàlisi de dades i ciberseguretat, orientat a facilitar la transició professional cap al sector digital de persones provinents d'altres àmbits econòmics. El model **respon a les necessitats reals del mercat de treball tecnològic i té com a objectiu millorar l'ocupabilitat i la competitivitat professional de l'alumnat**, tot promovent la igualtat d'oportunitats i la incorporació de perfils diversos en un sector estratègic per a la ciutat. La formació impartida és formació certificada, amb certificació universitària per als itineraris de desenvolupament web i anàlisi de dades de la **Universitat Politècnica de Catalunya**. Per a l'itinerari de ciberseguretat, la formació està certificada per **Cisco**.

**El Campus Virtual és l'eina principal de formació i gestió**, proporcionant tots els recursos necessaris per a l'aprenentatge en cada fase del programa. Hi ha tota la documentació, exercicis, continguts i normativa necessària per assegurar una adquisició eficient dels coneixements. A més, el Campus Virtual també és la base de dades principal del programa, on s'acumula informació rellevant que pot ser utilitzada per l'equip gestor per prendre decisions estratègiques, com enquestes, avaluacions i seguiment de l'alumnat.

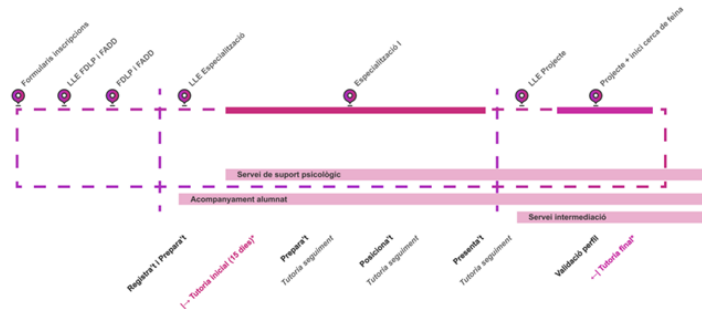
**El model pedagògic es desenvolupa en diverses fases formatives i incorpora en paral·lel l'adquisició de competències tècniques amb el desenvolupament de les habilitats professionals i personals.** Cada fase té continguts tècnics específics, objectius, metodologies, duració i un rol docent particular. Aquesta estructura permet a l'alumnat progressar de manera estructurada i adquirir els coneixements necessaris del perfil tecnològic escollit. Com a element diferencial, **aquest model està dissenyat per adquirir al mateix temps i/o desenvolupar totes les competències transversals** (*soft skills*) que són determinants per a aconseguir un lloc de treball i necessàries per desenvolupar-se laboralment al sector IT:

- **Aprendre a aprendre.** El model pedagògic basat en l'autoaprenentatge assegura que tot l'alumnat incorpori al seu ADN l'auto-responsabilitat d'actualitzar-se, aprendre i cercar a la xarxa nous continguts i discernir el contingut de qualitat del que no en té.
- **Iniciativa.** Des de l'inici de la formació, es fomenta la iniciativa en la conceptualització d'un projecte i la resolució dels problemes reals que van sorgint. El model pedagògic incentiva l'alumnat a empoderar-se i ser el responsable del seu creixement professional.
- **Learning by doing.** Tot l'aprenentatge està basat en la pràctica d'exercicis i projectes reals, augmentant la dificultat tècnica de forma progressiva al llarg de tot el procés d'aprenentatge.
- **Resiliència i capacitat de superació.** El pla formatiu incorpora reptes i dificultats de forma constant, per desenvolupar al llarg dels mesos aquestes habilitats imprescindibles per consolidar-se i desenvolupar-se al sector IT.
- **Treball en equip i socialització.** Des de l'inici de la formació es fomenta el *peer to peer*.
- **Responsabilitat i compromís.** Tots els reptes i projectes del pla formatiu tenen timings i objectius definits, per simular un context laboral real.

En conjunt, la IT Academy es destaca per formar professionals IT amb una gran capacitat d'autonomia per a desenvolupar la seva carrera en el sector tecnològic. És molt important incloure en totes les etapes de la formació aquesta perspectiva holística per garantir una preparació integral que els doti d'unes bases per a l'adaptabilitat i la formació al llarg de la vida professional.

En la següent figura es pot veure el detall del fluxe que segueix una persona des de la seva inscripció fins a la seva finalització.

## Flux: IT Academy



El model pedagògic de la IT Academy que fa incís no només en les competències tècniques sinó també en les competències transversals com ja s'ha descrit, queda conformat per un **Servei d'Acompanyament a l'Alumnat** que s'ocupa de desenvolupar les competències necessàries per assolir la inserció laboral de l'alumnat un cop finalitzada l'especialitat cursada.

### Descripció Model Acompanyament a l'Alumnat de la IT Academy

El model d'intervenció del Servei d'Acompanyament a l'Alumnat es basa en la **Inserció Laboral**, definit com aquell moment en el que la persona acompanyada es troba en una fase en la que ja ha decidit el seu objectiu laboral i està adquirint les competències tècniques necessàries per garantir un canvi de perfil professional, mitjançant un reskilling.

Una inserció laboral requereix d'actuacions prèvies, simultànies i posteriors a la contractació per tal de garantir l'èxit, tant per a les persones que accedeixen al lloc de feina com per a les empreses contractants. En aquest sentit el servei d'acompanyament a l'alumnat es realitza d'acord a dues perspectives diferenciades però complementàries:

1. Acompanyament a l'alumnat
2. Acompanyament a l'empresa

#### Fases de l'acompanyament a l'alumnat

L'acompanyament individual és necessari per vertebrar el projecte professional de l'alumnat de la IT Academy i a continuació s'exposen les principals accions:

- **Orientació específica:** Disseny personalitzat de l'itinerari d'inserció laboral que tingui en compte el background de la persona com a base de la futura posició laboral.
- **Acompanyament individualitzat i grupal:** L'acompanyament tutorial es torna fonamental en un programa de reskilling tecnològic, que asseguri la permanència al programa treballant de manera específica els següents punts:
  - **Empoderar a l'alumnat** mitjançant metodologies com el coaching grupal i individual, la tutoria individualitzada, el mentoring, alhora que es treballen les resistències al canvi.
  - **Identificar i fer créixer competències transversals** com la resolució de problemes, la fortalesa mental, el lideratge, la comunicació, la resiliència, el treball en equip, l'autogestió i l'autoaprenentatge, pròpies del perfil professional.
  - **Treballar les eines i canals de cerca de feina del sector TIC**, incloent-hi la IA.

- **Identificar activitats de la cartera de serveis** de la Direcció d'Ocupació de Barcelona Activa que ajudin a millorar aquestes competències.

La Fase d'Acompanyament a l'alumnat es reparteix en 5 blocs (Registra't, Prepara't, Posiciona't, Presenta't i validació final) pels quals passa tot l'alumnat en diferents moments de la seva formació i en les quals es treballen objectius diferenciats, basats en l'adquisició del coneixement i pràctica necessària per afrontar la cerca de feina de la manera més competent possible. Des del moment de l'inici de la fase formativa especialitzada, cada alumne té assignat un tutor/a referent que l'acompanyarà fins la seva finalització a la IT Academy

**Inserció laboral:** afavorir la col·locació efectiva en el mercat de treball com a resultat d'una adequada identificació o creació d'oportunitat laboral. Això inclou diverses estratègies com:

- Intermediació laboral (anàlisi de l'oferta)
- Esdeveniments de reclutament
- Accions específiques ecosistema tecnològic de la ciutat (hackatons, fires, col·laboracions, etc).
- Comunitat IT ACADEMY

#### Fases de l'acompanyament a les empreses:

- **Servei integral:** Aproximació i coneixement mutu que permeti dissenyar un pla d'acció integral per acompanyar a l'empresa en totes les fases del procés d'inserció.
- **Assessorament laboral:** Amb el suport de l'àrea de Mercat Laboral, centralitzat en la tècnica referent de la IT Academy.
- **Intermediació laboral:** Inclou l'anàlisi de la demanda, la preselecció de candidatures, la inserció laboral i el seguiment post inserció.
- **Fidelització i manteniment de la relació:** Inclou la realització de convenis de col·laboració, formació a mida, participació en activitats de divulgació i esdeveniments de ciutat, Comunitat IT Academy, etc.

El servei d'acompanyament de la IT Academy està en constant evolució i modificacions degut als canvis constant del sector IT i a possibles revisions d'objectius específics per part de Barcelona Activa i l'Ajuntament de Barcelona.

La descripció que hi ha en aquest apartat es una aproximació a l'actual model. Barcelona Activa pot implementar els canvis que consideri necessaris, en qualsevol punt/moment del projecte, per tal assegurar l'acompliment dels objectius abans esmentats, sense que en cap cas es produeixi cap modificació essencial de l'objecte d'aquest contracte.

#### **4. Objecte del contracte**

L'objecte del contracte és el disseny, coordinació, implementació, seguiment i avaluació del programa Apodera't IT Academy, amb l'objectiu d'oferir acompanyament personalitzat a l'alumnat que vulguin impulsar la seva projecció i promoció professional. El programa s'adreça a les alumnes dones de la IT Academy que tenen com a objectiu vital créixer en l'àmbit professional i que volen iniciar un procés de mentoria per reforçar l'autoconfiança, desenvolupar habilitats de lideratge i convertir-se en referents naturals en els seus entorns laborals.

També es treballarà amb l'alumnat que vulguin desenvolupar una major capacitat de treball en entorns diversos i igualitaris i aprendre a veure les competències tècniques, personals i transversals de les persones més enllà dels cossos que les representen.

Cada edició del projecte de mentoring (principal acció del programa Apodera't IT Academy) anirà adreçat a un mínim de 100 dones alumnes amb la participació activa d'un mínim de 50 dones mentores.

#### **5. Descripció de l'encàrrec.**

El programa Apodera't IT Academy s'adreça a tot l'alumnat que es trobi cursant la fase d'especialització i simulació empresarial, amb un quàdruple objectiu:

1. Treballar de manera directa amb les dones junior que tenen com a objectiu professional introduir-se i créixer en el sector tecnològic, clarament masculinitzat, mitjançant el desenvolupament i potenciació de les soft skills

claus requerides en el sector tecnològic, principalment el seu lideratge mitjançant el desenvolupament d'un projecte de mentoring.

2. Treballar de manera directa amb les dones mentores, principalment ex alumnes de la IT Academy, que vulguin exercir aquest rol de manera altruista amb la finalitat d'acompanyar en el procés de creixement professional de les alumnes de la IT Academy.
3. Oferir a les empreses contractadores de l'alumnat format a la IT Academy incorporar-se al projecte de mentoring, aportant una persona mentora que acompanyi el desenvolupament professional de manera més ràpida i òptima, millorant així la corba d'aprenentatge de l'alumnat contractat.
4. Treballar de manera directa amb l'alumnat millorant les seves competències transversals, desenvolupant la capacitat de treballar en equips multidisciplinaris que sàpiguin aprofitar el pensament analític i la creativitat de tothom per assolir els objectius d'equip fixats prèviament, en un entorn de treball allunyat de prejudicis i estereotips i basat en la igualtat real d'oportunitats.

### **Característiques del programa**

Apodera't IT Academy és un programa que combina diferents metodologies (mentoria, accions grupals i individuals, coaching, networking, etc) per impulsar el talent i la carrera de les dones en l'àmbit tecnològic. És un programa que utilitza la mentoria de manera principal, però sense renunciar a un ventall de metodologies d'apoderament que resultin adequades en cada moment i situació de la persona. El programa també vol treballar amb els companys d'estudi de les alumnes. La igualtat real i efectiva de les dones no arribarà fent accions només amb les dones. Davant d'un sector masculinitzat com és el tecnològic, en el que el poder de decisió està principalment a les seves mans, és també amb els homes que s'ha de poder treballar per a què s'adonin de com la incorporació, promoció i lideratge de les dones, farà créixer el talent i la competitivitat, i per tant, els beneficis tangibles i intangibles al si dels diferents equips de treball i per tant, de l'empresa.

El programa comparteix la idea que la igualtat d'oportunitats entre homes i dones no és només una qüestió legal o institucional, sinó també cultural i actitudinal. Per aconseguir un canvi real, cal implicar els homes com a agents actius en la transformació, ajudant-los a identificar privilegis, qüestionar estereotips i assumir responsabilitats en la construcció d'entorns igualitaris.

Apodera't IT Academy neix amb la voluntat d'impulsar la incorporació, el creixement i la consolidació de les trajectòries professionals de les dones, reforçant la seva presència i la promoció en el sector tecnològic, un sector especialment masculinitzat. El programa vol contribuir a un ecosistema laboral més just, igualitari i inclusiu, mitjançant l'apoderament de les dones i els homes envers la igualtat real, com a eina de suport i transformació social.

El programa proporciona a les dones junior un acompanyament individualitzat i grupal de qualitat, per enfortir la seva carrera, ampliar xarxes relacionals, desenvolupar competències clau i afrontar barreres estructurals i personals derivades de la desigualtat de gènere. Als homes els proporcionarà espais de reflexió envers conceptes com el privilegi i la responsabilitat, la coresponsabilitat, les aliances i el lideratge inclusiu, treballant-ho de manera conjunta amb les companyes d'estudis.

### **Objectius Específics del programa**

- Millorar les oportunitats de promoció i desenvolupament professional de les dones.
- Acompanyar en processos de transició professional, canvi de rol o accés a càrrecs de lideratge.
- Oferir eines i coneixement per a la presa de decisions estratègiques en la carrera.
- Enfortir habilitats de lideratge, auto-lideratge, gestió i apoderament.
- Facilitar l'accés a xarxes de suport i referents femenins.
- Oferir suport emocional davant barreres laborals relacionades amb el gènere, com el sostre de vidre, la conciliació, el terra enganxós o síndrome de la impostora, entre d'altres.
- Proporcionar a l'alumnat l'oportunitat de treballar aspectes claus de la igualtat d'oportunitats com a concepte, i aprofundir en una masculinitat positiva que els posicioni al sector tecnològic com aliats envers la promoció professional de les dones tech.
- Desenvolupar les soft skills claus del sector tecnològic, com el pensament analític, la creativitat, la presa de decisions informada, l'escalabilitat, etc, amb objectius d'eficiència i orientats a resultats, en un entorn de treball basat en la igualtat real entre homes i dones.

## Participants

### Alumnes Dones:

El programa s'adreça principalment a alumnes dones (incloses persones no binàries i transgènere) que es troben en la fase de formació especialitzada i de simulacre empresarial de la IT Academy i que vulguin impulsar la seva carrera en el sector tech. Aquest és un sector, amb una clara bretxa de gènere i sovint amb poc accés a càrrecs de responsabilitat o dificultats de visibilitat per les dones, en les que només representen el 31,9%. Les participants són dones que es troben en una situació d'impàs en la seva carrera professional, degut a transicions laborals, canvis de sector, reincorporació després de períodes de cura o situacions de desconnexió, i que busquen un impuls per créixer i consolidar-se en un nou àmbit laboral.

### Dones mentores:

La mentoria ha d'estar dirigida, principalment, per dones professionals tecnològiques amb una trajectòria consolidada i que vulguin donar suport i acompanyar, de manera altruista, a altres dones. Pren especial rellevància que les dones mentores siguin ex alumnes de la IT Academy i que hagin consolidat la seva carrera tecnològica arrel del seu pas per la IT Academy. També es valorarà positivament que les persones mentores tinguin el següent perfil:

- Experiència en lideratge, direcció d'equips, gestió de carrera i amb visió estratègica.
- Voluntat de contribuir a una transformació igualitària del món laboral.
- Compromís de participació amb les hores dedicació i motivació pel programa.
- Experiència en sectors masculinitzats o professions masculinitzades per actuar com a referents possibles, o que proveniun d'un reskilling.
- Experiència en superació de situacions de sostre de vidre, terra enganxós i altres barreres estructurals que fan front les dones en els àmbits professionals.

### Alumnes homes:

El sector tecnològic està clarament masculinitzat tot i l'esforç d'algunes companyies per afavorir la contractació de dones. El cert és que ja en la fase acadèmica, els estudis tecnològics són l'elecció principal d'un nombre major d'homes que de dones, el que finalment acaba en un major nombre d'homes treballant al sector. Aquesta major presència d'homes només s'acaba retroalimentant a l'hora de la contractació ja que també són més els homes que es presenten a les ofertes i que s'acaben incorporant a les empreses. Poder incidir en les persones reclutadores per trencar amb estereotips i situar formació contínua en diversitat i eliminació de biaixos, especialment per a les persones que participen en processos de selecció i promoció seria essencial.

També ho és fent que els equips de treball multidisciplinaris com ho són al sector tecnològic, entenguin la importància pel conjunt de l'equip, de treballar dia a dia a favor de la igualtat d'oportunitats entre homes i dones, i fent que les dones que hi hagi a l'equip, tinguin veu i se les tingui en compte en totes les fases de treball. Aquesta distribució no equitativa entre homes i dones ja passa a les aules de la IT Academy, on es formen com a júnior per anar en un futur proper, a treballar en alguna empresa del sector tecnològic. És aquí, en aquestes aules, on s'ha de començar a treballar amb les dones, per empoderar-les mitjançant el lideratge i fer-se sentir en una aula en la que clarament són minoria. Però també amb els homes, per a que siguin conscients de la feina que han de fer per aprendre, per exemple, a no acaparar l'atenció del mentor/a, no acaparar l'espai físic, no acaparar el soroll de la pròpia aula, i tantes coses que es fan sense ser-ne conscients.

La IT Academy està en constant evolució i modificacions degut als canvis constant del sector IT i a possibles revisions d'objectius específics per part de Barcelona Activa i l'Ajuntament de Barcelona.

La descripció que hi ha en aquest apartat es una aproximació al model que es vol desenvolupar. Barcelona Activa pot implementar els canvis que consideri necessaris, en qualsevol punt/moment del projecte, per tal assegurar l'acompliment dels objectius.

## Fases del programa Apodera't IT Academy:

El programa s'estructura en cinc fases, algunes d'elles amb un desenvolupament paral·lel:

- Fase 1: Difusió, captació i selecció de les persones mentores.
- Fase 2: Selecció de les dones mentoritzades.
- Fase 3: Emparellament entre dones mentoritzades i persones mentores.
- Fase 4: Itinerari del projecte de mentoring, accions de millora competencial grupals per l'alumnat de la IT Academy i relació amb empreses i recruiters.
- Fase 5: Tancament i avaluació.

#### FASE 1. Difusió, captació i selecció de les persones mentores

En aquesta primera fase, l'empresa adjudicatària tindrà la responsabilitat de dissenyar i implementar el procés complet de cerca, atracció i selecció de les persones mentores que participaran al programa. Les mentores seran professionals amb una trajectòria sòlida i contrastada, que actuaran de manera altruista i compromesa per acompanyar dones professionals en el seu desenvolupament de carrera. De manera preeminent, s'intentarà la captació de dones professionals ex alumnes de la IT Academy.

Per garantir l'efectivitat del procés, s'establiran uns criteris clars sobre el perfil idoni de les mentores. Es valorarà especialment la seva experiència en lideratge d'equips, direcció de projectes, promoció professional o assessorament estratègic. Així mateix, s'afavorirà que les persones mentores siguin professionals en actiu, amb voluntat de col·laboració, amb disponibilitat per a realitzar trobades presencials i/o virtuals i expert/a en habilitats comunicatives i que hagin tingut experiència en trencar les barreres estructurals (sostre de vidre, terra enganxós, manca de polítiques de conciliació, manca de reconeixement en lideratge femení i/o d'altres relacionades).

L'empresa proposarà canals i estratègies de comunicació adients per arribar a col·lectius professionals consolidats, xarxes de lideratge femení, col·legis professionals i empreses referents, tot posant en valor el paper transformador de la mentoria i el reconeixement simbòlic de les mentores. Aquesta estratègia, tot i que serà intensiva a l'inici del projecte, és de vital importància que es mantingui al llarg de tot el programa, per poder cobrir possibles incidències i alimentar la xarxa de cares a futures edicions.

Un cop fetes les inscripcions, es definirà una metodologia de selecció que combinarà valoració curricular i entrevistes qualitatives. La selecció final es farà conjuntament amb l'equip de Barcelona Activa.

El projecte de mentoring haurà de comptar amb un mínim de 50 mentores actives, disponibles per desenvolupar relacions de mentoria durant el període establert.

En resum, aquesta fase contempla:

- Metodologia de selecció conjunta amb Barcelona Activa.
- Definir els perfils i àrees de coneixement de les mentores (lideratge, estratègia professional, gestió del canvi, etc.).
- Assegurar la diversitat de perfils tecnològics (sector públic/privat, tecnològic, cultural, serveis, etc.).
- Captació permanent mitjançant xarxes professionals, col·legis professionals, entitats de dones i espais de lideratge femení.
- Accions de reconeixement simbòlic i professional de la tasca de mentora.

Funcions de l'empresa adjudicatària:

- Disseny del procés de captació i selecció de mentores.
- Definició de perfils idonis (lideratge, habilitats comunicatives...).
- Implementació de campanyes de comunicació i captació (xarxes professionals, col·legis, entitats...).
- Gestió d'inscripcions i cribratge curricular.
- Realització d'entrevistes qualitatives.
- Coordinació amb Barcelona Activa per a la selecció final.
- Assegurar un mínim de 50 mentores actives per edició.
- Ser interlocutor/a única amb les participants.

#### FASE 2. Captació i selecció de les participants

Paral·lelament, es realitzarà la captació i selecció de les participants d'entre les dones alumnes de la IT Academy que es trobin en les fases de formació especialitzada i simulacre empresarial.

Es farà èmfasi en aquelles que es trobin en moments clau del seu recorregut com, per exemple processos de promoció interna, canvi de sector, reincorporació després d'una pausa per motius de cura o necessitat de redefinició professional.

En els criteris de participació s'inclourà tenir una trajectòria professional activa (sigui com a treballadora per compte aliè o freelance), una motivació clara de desenvolupament professional, i la disponibilitat per implicar-se en el procés de mentoria durant els mesos que duri la seva formació a la IT Academy.

L'empresa gestionarà totes les fases del procés: resolució de dubtes, revisió de documentació, cribratge de candidatures i planificació d'entrevistes. Les alumnes que no compleixin els requisits seran descartades i es comunicarà el resultat del procés de manera clara i empàtica. Cada edició haurà de seleccionar a totes les alumnes que compleixen els requisits.

En resum, aquesta fase contempla:

- Definició del perfil de les alumnes dones professionals beneficiàries
- Gestió de la documentació i acompanyament informatiu.
- Primer cribratge per verificar els requisits.
- Coordinació d'entrevistes i comunicació de selecció final.
- Totes les alumnes que compleixin requisits, amb un mínim de 100 dones anuals.

Funcions de l'empresa adjudicatària:

- Gestió de la documentació, resolució de dubtes i acompanyament informatiu.
- Cribratge de candidatures i planificació d'entrevistes.
- Comunicació empàtica de resultats.
- Coordinació amb Barcelona Activa per a la selecció final.
- Assegurar un mínim de 100 dones mentoritzades per edició.
- Incorporar criteris de diversitat i equitat en la selecció.
- Ser interlocutor/a única amb les participants.

### FASE 3. Emparellament mentoritzada-mentora

Un cop definits els dos col·lectius participants, es procedirà a realitzar un emparellament personalitzat entre cada dona mentoritzada i la persona mentora. L'objectiu és garantir una connexió òptima que afavoreixi una relació de confiança, escolta activa i transferència de coneixement significativa. Tot i que la validació final de l'emparellament entre les mentores i mentorades es realitzarà per part de l'equip tècnic de Barcelona Activa, l'empresa adjudicatària s'encarregarà de definir i executar tot el procés. L'empresa adjudicatària doncs, establirà una metodologia específica per a l'emparellament, basada en criteris com els objectius de desenvolupament professional, el sector d'activitat, els valors i estils de lideratge, les competències a reforçar i les expectatives de totes dues parts.

Aquest procés combinarà l'anàlisi de les candidatures, entrevistes prèvies i eines de diagnosi, amb l'acompanyament directe de Barcelona Activa, que validarà els aparellaments finals. Es procurarà que les parelles mentoritzada-mentora siguin equilibrades i que les professionals rebin el suport més adequat segons els seus reptes concrets.

En resum, aquesta fase contempla:

- A. Disseny dels criteris d'afinitat i complementarietat.
- B. Metodologia i eines per garantir emparellaments personalitzats: objectius professionals, sector, reptes personals i expectatives.
- C. Gestió dels emparellaments consensuats i validats amb Barcelona Activa.

Funcions de l'empresa adjudicatària:

- Disseny de la metodologia d'emparellament (afinitat, objectius, sector, valors...).
- Realització d'entrevistes prèvies i diagnosi.
- Proposta d'emparellaments personalitzats.
- Validació final amb Barcelona Activa.
- Gestió logística i comunicació amb les parelles.
- Resolució d'incidències i seguiment actiu.

- Ser interlocutor/a única amb les participants.

#### FASE 4. Projecte de mentoring, accions de millora competencial i empreses

Aquesta és la fase central del programa, i s'estructura en cinc parts:

##### **Primera part: Sessió inicial i materials de referència**

Es durà a terme una sessió inaugural col·lectiva amb totes les participants, per presentar les bases del programa, explicar el funcionament del procés de mentoria i generar un espai de trobada i motivació. En aquesta sessió es clarificaran rols, responsabilitats, límits, compromisos i eines disponibles. Així mateix, en aquesta primera sessió, s'impartirà una acció formativa específica enfocada a explicar en profunditat què és i que no és un procés de mentoratge per tal de posar en context tot el programa i determinar què s'espera d'ambdues parts.

L'empresa haurà de dissenyar dues guies específiques:

- Guia per a la Mentora, amb orientacions metodològiques, bones pràctiques, mirada de gènere i pautes de relació.
- Guia per a la Professional Mentoritzada, amb eines d'autodiagnosi, marc d'objectius, consells per aprofitar la mentoria i recursos útils.

Ambdues guies incorporaran llenguatge inclusiu i referents femenins diversos.

##### **Segona part: Sessions de mentoria i seguiment**

Cada relació de mentoria constarà mínim de dues hores al mes mentre duri la formació de la mentee i aquesta formi part de la IT Academy. Les sessions seran principalment presencials tot i que es poden fer virtuals, segons l'acord de cada parella i la disponibilitat d'ambdues parts.

Les sessions abordaran temes clau per al desenvolupament professional com:

- Suport en la definició d'objectius de carrera i plans d'acció.
- Suport en la millora de competències en lideratge, comunicació i gestió del temps.
- Estratègies per a la promoció interna o canvi de sector.
- Gestió de la síndrome de la impostora i l'autoexigència.
- Conciliació i cures en l'itinerari laboral.
- Promoció de xarxes professionals i visibilització de la trajectòria.

L'empresa adjudicatària ha de garantir un seguiment estret de les sessions de mentoria i això comporta un treball previ, durant i posterior a les mateixes. A continuació es relacionen les funcions principals d'aquest seguiment:

##### **Seguiment individualitzat de les parelles de mentoria**

- Establir un sistema de seguiment periòdic per verificar el desenvolupament de les trobades.
- Mantenir contacte regular amb ambdues parts per detectar necessitats, dificultats o oportunitats de millora.
- Recollir informació qualitativa sobre la dinàmica, la satisfacció i l'evolució de cada relació.

##### **Gestió d'incidències i suport tècnic**

- Actuar com a punt de referència únic per a la resolució d'incidències relacionades amb la mentoria.
- Donar resposta àgil i empàtica a qualsevol situació que pugui afectar la continuïtat o qualitat del procés.
- Proposar alternatives o reassignacions si alguna relació no funciona adequadament, principalment en etapes inicials de projecte.

##### **Monitoratge de la periodicitat i qualitat de les sessions**

- Verificar que es compleixin les dues sessions mensuals mínimes per parella.
- Assegurar que les trobades tinguin una durada mínima de 90 minuts i que s'abordin temes clau del desenvolupament professional.
- Promoure l'ús de les guies metodològiques com a eina de suport.

##### **Recollida de dades per a l'avaluació**

- Implementar instruments de recollida de dades (formularis, qüestionaris, entrevistes) per valorar l'impacte de les sessions.
- Sistematitzar la informació per alimentar els indicadors del projecte (confiança, competències, xarxa, etc.).

- Preparar informes de seguiment per a la coordinació amb Barcelona Activa.

### **Suport emocional i motivacional**

- Detectar situacions de desmotivació, bloqueig o inseguretat i oferir suport o derivació a recursos complementaris.
- Fomentar la implicació activa de les participants en el procés de mentoria.

### **Coordinació amb accions grupals**

- Integrar el seguiment individual amb les accions grupals (networking, conferències, etc) per reforçar la comunitat i l'aprenentatge compartit.
- Promoure la participació activa en aquestes trobades com a complement del procés individual.

### **Derivació a altres serveis i recursos de Barcelona Activa.**

- Promoure l'accés a informació dels recursos existents a Barcelona Activa que puguin ser d'utilitat per als itineraris de les participants, siguin mentores o mentorades, fent una difusió de la cartera de serveis que pugui complementar i millorar el perfil professional o promoure accions de millora de l'ocupabilitat de les dones participants.

### Tercera part: Sessions grupals mentores-mentorades

A més de les sessions individuals, s'organitzaran accions grupals de formació, networking i suport emocional, per afavorir l'aprenentatge entre iguals i la construcció de xarxes entre dones. Aquestes accions grupals poden contemplar la presència de conferenciant rellevants que puguin ser inspiradores per aquests processos de mentoria.

En resum, en aquesta fase contempla un mínim de 4 trobades, espais de Networking per grup de mentores, de mentorades o dels dos grups. Algunes opcions poden ser:

- Trobada de mentores i mentorades amb una conferència rellevant.
- Trobades de mentores i mentorades dividides amb petits grups per crear Building Community.
- Trobades de mentores per compartir experiències i rols.
- Trobades amb les mentorades per crear xarxa i compartir tot el procés que estan vivint dins del projecte

Cal destacar que és necessària que aquestes trobades han de tenir una part formativa incorporada a les sessions per facilitar l'adquisició del seu rol dins del projecte.

L'empresa adjudicatària ha de tenir en compte l'assumpció de les despeses que suposa l'organització d'aquestes trobades grupals com poden ser:

- Contractació de ponents
- Dinamització de les trobades
- Creació de material gràfic i/o audiovisual de suport per als esdeveniments
- Coordinació logística
- Despeses de càterin
- Lloguer d'espais i audiovisuals.

### Quarta part: accions de millora competencial grupals per l'alumnat de la IT Academy.

Dissenyar accions necessàries que permeti treballar els següents aspectes entre l'alumnat de la IT Academy:

- Empatia, corresponsabilitat i normes de convivència a l'aula i als equips de treball
- Identificació de privilegis i estereotips; compromisos concrets de canvi.
- Rituals d'equip inclusius: torns de paraula, rotació de rols i reunions eficients.
- Creativitat col·lectiva i decisions informades.
- Projecte de grup amb revisió entre iguals i retorn 360 graus. Comunicació efectiva.

La metodologia de les accions s'han de dissenyar per guiar progressivament l'alumnat fins a adquirir les competències transversals necessàries per assolir rols de lideratge i corresponsabilitat envers la igualtat real i efectiva de dones i homes dins del sector tecnològic de la ciutat.

Les accions formatives es realitzarà en format presencial en instal·lacions de Barcelona Activa o en remot, segons les necessitats del servei.

#### Cinquena part: Relació amb empreses i recruiters

Un aspecte bàsic del programa ha de ser la promoció real i efectiva de les oportunitats laborals de l'alumnat de la IT Academy. El fet que les mentores del projecte siguin eminentment antigues alumnes de la IT Academy té un doble objectiu:

- Afavorir l'adhesió i vincle amb la proposta de mentoratge i que aquesta es vehiculi mitjançant experiències compartides que serveixin per millorar els objectius previstos.
- Establir una relació directa amb empreses del sector potencialment contractador de l'alumnat format a la IT Academy.

Per aquest segon objectiu, caldrà desenvolupar les següents accions:

- Buscar activament empreses del sector tecnològic que hagin contractat dones formades en la IT Academy i fer contacte amb l'àrea de reclutament per explicar la iniciativa i establir sinèrgies de col·laboració i implicació en el programa.
- Reunir-se amb les empreses que fan algun tipus de mentoria i/o de contractació de l'alumnat de la IT Academy i veure quines mancances i oportunitats s'han trobat.
- Participar en el disseny d'aquelles activitats internes que es fan per millorar les capacitats transversals de l'alumnat i que no formen part de la cartera de serveis normalment recomanada pels tutors/es referents.
- Assegurar en l'alumnat que finalitza i inicia la fase de cerca activa de feina, les competències necessàries per buscar i mantenir una feina en el sector tecnològic, amb capacitat per gestionar la seva pròpia carrera professional.

En resum:

- Dissenyar accions de millora competencial
- Afavorir el contacte amb empreses que vulguin vincular-se amb la IT Academy mitjançant el programa Apodera't IT Academy
- Impartir les accions formatives necessàries amb l'alumnat per garantir l'assoliment de les competències necessàries per buscar i mantenir feina al sector tecnològic.

#### **Funcions de l'empresa adjudicatària:**

Sessió inicial i materials:

- Disseny i organització de la sessió inaugural.
- Disseny i elaboració de:
  - Guia per a la Mentora.
  - Guia per a la Mentoritzada.

- Incorporació de perspectiva de gènere i llenguatge inclusiu.
- Impartició de la formació vinculada a la sessió

Sessions de mentoria i accions grupals:

- Coordinació de totes les sessions de mentoria que s'estableixin en els itineraris.
- Seguiment de les trobades (presencials o virtuals).
- Organització de mínim 4 accions grupals (conferències, networking, etc).
- Proposta de formats i continguts inspiradors.
- Recollida de dades qualitatives del procés.

Relació amb empreses:

- Incidir en les empreses per donar a conèixer el programa i el vincle amb la IT Academy de manera activa i afavorir un vincle professional amb la IT Academy.
- Contribuir a la difusió i dinamització de la Comunitat IT Academy.

#### **FASE 5. Avaluació i tancament del programa**

A la fase final, es proposaran accions per tancar el cicle de manera significativa, consolidant els aprenentatges i generant espais de celebració, reconeixement i xarxa.

### **Acte final de cloenda i reconeixement públic**

Es realitzarà un acte anual amb totes les participants del programa, amb l'objectiu de:

- Posar en valor el paper de les mentores.
- Donar visibilitat a les trajectòries professionals de les mentoritzades.
- Fomentar la continuïtat de les relacions i la creació d'una comunitat activa de suport mutu.

L'acte haurà de tenir una durada màxima de 2 hores i acollir com a mínim 75 persones vinculades al programa.

L'empresa adjudicatària ha de tenir en compte l'assumpció de les despeses que suposa l'organització d'aquestes trobades grupals com poden ser:

- Contractació de ponents
- Dinamització de les trobades
- Creació de material gràfic i/o audiovisual de suport per als esdeveniments
- Coordinació logística
- Despeses de càtering
- Lloguer d'espais i audiovisuals.

### **Indicadors i memòria d'avaluació**

Caldrà dissenyar i implementar un sistema d'avaluació continuada conjuntament amb Barcelona Activa que permeti valorar punts forts i febles del projecte i fer-ne les revisions i incorporar les millores que es considerin oportunes. A aquest efecte, l'adjudicatària del servei es responsabilitzarà de recollir i reportar de manera periòdica a Barcelona Activa :

- Barcelona Activa s'encarregarà de fer un dashboard simple d'indicadors d'activitat i perfil de persones usuàries que permeti realitzar el seguiment del projecte treballat amb l'empresa adjudicatària.
- Millores en el servei que es valorin com les oportunes per garantir la qualitat del servei

Per avaluar l'impacte del programa, es definiran indicadors quantitatius i qualitatius com per exemple:

- Grau d'assoliment dels objectius individuals.
- Millora percebuda en confiança, seguretat i orientació professional.
- Evolució de les competències clau.
- Increment de contactes i xarxa de suport.
- Canvis concrets en la trajectòria (promoció, canvi de feina, presa de decisions).

Es podran fer servir qüestionaris consensuats per a la recollida d'aquesta informació.

Tota aquesta informació quedarà recollida en una Memòria del projecte que de manera sintètica reculli tot el procés i posi el focus en la part valorativa i avaluativa. La Memòria també ha d'incloure material gràfic i audiovisual.

### **Funcions de l'empresa adjudicatària:**

- Organització de l'acte final de cloenda (mínim 75 persones) amb totes les funcions que comporta la coordinació d'un acte d'aquest tipus.
- Disseny i implementació del sistema d'indicadors (quantitatius i qualitatius).
- Recollida i anàlisi de dades d'impacte.
- Elaboració de la memòria d'avaluació (amb material gràfic i audiovisual).
- Propostes de millora per a futures edicions.

### **Materials i eines de suport**

A més dels continguts i eines dels que ja disposa Barcelona Activa per acompanyar a la persona usuària, es crearan els materials de suport que es creguin oportuns. Els drets d'explotació de la propietat intel·lectual del/s producte/s resultant/s fet/s a mida correspondrà en exclusiva a Barcelona Activa i aquests drets s'entenen inclosos dintre del preu del contracte.

**Altres aspectes de la gestió del projecte a destacar**

- Tota la documentació vinculada i generada arran d'aquests projecte haurà de ser custodiada per part de l'empresa adjudicatària fins el seu lliurament a Barcelona Activa.
- Les aules i espais per les accions de formació seran proveïts preferentment per Barcelona Activa, tot i que l'adjudicatària del servei donarà suport en la coordinació per a la reserva i ús d'aquests espais.
- Les persones mentores del projecte signaran un acord de compromís on s'especifiquen les seves condicions, drets i deures així com les contraprestacions. Aquesta col·laboració no té contraprestació econòmica i es du a terme en benefici de tercers i per a la millora de la qualitat de vida de persones en procés de recerca de feina, sense que aquesta actuació pugui perjudicar les obligacions principals o personals de la voluntària. Barcelona Activa vetllarà per la visibilitat i reconeixement de les dones mentores participants.
- D'altra banda, les persones mentores podran gaudir d'una assegurança que cobreixi els riscos derivats de la prestació voluntària dels serveis i dels danys que, involuntàriament, podrien causar a tercers per raó d'activitat.

**Calendari**

La primera edició es desplegarà des de la signatura del contracte fins amb una durada de 12 mesos. Les successives edicions es desenvoluparan en el marc de pròrrogues anuals del contracte per períodes de 12 mesos.

**KPI's associats al servei**

L'Ajuntament de Barcelona i Barcelona Activa són les dos entitats encarregades de definir els objectius d'aquest programa de la IT Academy. Aquests poden variar cada any. Actualment són:

- Millorar les competències d'un mínim de 100 alumnes anualment, principalment dones. Una persona ha millorat les competències quan realitza el projecte de mentoring dissenyat expressament per aquest contracte.
- Assegurar captar un mínim de 50 mentores, principalment ex alumnes de la IT Academy, que actualment estiguin treballant amb perfil tecnològic en empreses de qualsevol sector amb la finalitat de ser mentores de les actuals alumnes participants al programa de mentoring.
- Impartició d'entre 10 i 20 sessions formatives per l'alumnat de la IT Academy dissenyades expressament en el marc d'aquest contracte per millorar les seves competències transversals que millorin el seu perfil professional i afavoreixen la seva inserció laboral.

**Llengua vehicular**

Barcelona Activa, d'acord amb el reglament d'Ús de la Llengua Catalana de l'Ajuntament de Barcelona (proposta Ajustada a la llei 1/1998, de 7 de gener, de política lingüística i a la Llei orgànica 6/2006 de 19 de juliol, d'estatut d'autonomia de Catalunya), declara el català com a llengua de relació amb les persones usuàries en les sessions grupals. Per tant, la licitadora haurà de garantir poder impartir les sessions formatives en català. Tanmateix, amb l'objectiu de poder oferir la informació i formació al conjunt de la ciutadania, s'estableixen les següents pautes per a l'organització de les sessions grupals pel que fa a l'idioma d'impartició:

- A les sessions de formació, s'ha de lliurar la documentació (cas que n'hi hagi) tant en Català com en Castellà.
- Es podrà sol·licitar de forma esporàdica la impartició d'alguna sessió o activitat en anglès, prèvia preparació amb la proveïdora.
- Barcelona Activa informará a les persones usuàries de l'idioma en que s'imparteix la sessió.

Informa favorablement,

Martí Rodríguez Mestre  
Responsable de Talent Tecnològic i Innovació  
Direcció d'Impuls al Talent Digital  
BARCELONA ACTIVA SAU SPM

Barcelona, a la data de signatura digital.