

SOC-Avalua

EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO EN CATALUNYA

Programa: Agentes de Empleo y Desarrollo Local

2015 a 2019

Créditos

Elaboración y redacción

NTT DATA EUROPE & LATAM

Equipo técnico:

Elisenda Saborit

Elisabet Saffouri

Paula Verdaguer

Maria Rafanell

José Jaime López Cossío. Experto en políticas activas de empleo.

Coordinación

Secretaría Técnica del Servicio Público de Empleo de Catalunya

Diseño y maquetación

Secretaría Técnica del Servicio Público de Empleo de Catalunya

Barcelona, marzo 2023



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons de reconocimiento de autoría, usos no comerciales y sin obra derivada.

[Resumen licencia](#)

[Licencia completa](#)

Resumen ejecutivo

Evaluar las políticas públicas es una de las principales líneas de actuación de los gobiernos europeos, no solo porque se considera una herramienta necesaria para garantizar la constante adecuación de las políticas a las necesidades de las personas y del territorio, sino también porque es una manera adecuada de asegurar la rendición de cuentas y la transparencia hacia la ciudadanía. La presente evaluación pretende ser una herramienta para la mejora continua que tenga en cuenta la experiencia y opinión de todos los agentes implicados.

El programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local permite a las EELL de Cataluña disponer de técnicos que puedan ejecutar los proyectos incluidos en sus Planes de Acción territoriales para promover su desarrollo socioeconómico. Se trata de uno de los programas más antiguos del SOC y que, a pesar de provenir de la cartera estatal común, el SOC lo ha adaptado y convertido en un programa propio para ajustarlo a la realidad y necesidades del territorio catalán. Así, las tipologías de planes de trabajo y proyectos a ejecutar son más amplios. Y precisamente, este gran abanico de posibilidades y la flexibilidad son algunos de los aspectos mejor valorados que hacen que exista una gran recurrencia de EELL participantes.

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta el programa en el futuro inmediato es el impacto de la reforma laboral en su estructura y tipología de contratación. Actualmente, se encuentra en proceso de aprobación, y por tanto, se debe seguir y analizar en detalle, tanto las oportunidades que plantea como las limitaciones que incluye.

En cualquier caso, y teniendo en cuenta la necesidad de disponer de programas de este tipo, las recomendaciones lo que pretenden es que se explote, aún más, todo su potencial. En concreto, existen dos tipos de recomendaciones: las que son de carácter operativo, enfocadas a simplificar o matizar conceptos relevantes; y aquellas más globales y estratégicas. En las últimas, destaca el establecimiento de un modelo y sistema de seguimiento que fortalezca su gestión u otros que pretenden favorecer la relación y cooperación entre EELL y los AODL. Esta red entre los AODL es de especial relevancia en el marco de este programa, tanto por los beneficios que implicaría para las EELL, facilitando el acceso a profesionales con el conocimiento y especializaciones necesarias, como por los propios AODL, que a menudo deben llevar a cabo actividades donde la compartición de maneras de hacer o el acceso a formación sería muy adecuado.

Finalmente, existen otras reflexiones más profundas con el fin de garantizar no sólo el éxito del programa, sino el establecimiento de procesos estables de DEL dentro del territorio. Y es que, actualmente, el Servicio de DEL del SOC está orientado y limitado por el instrumento que vehicula los programas: la subvención. No obstante, el concepto de DEL es constante en el tiempo, y, para hacer de la teoría del cambio una realidad, hay que velar por esta continuidad. De esta manera, una de las acciones clave que derivan de la

presente evaluación es estudiar y definir qué rol debe tener el SDEL para poder, por un lado, garantizar la correcta implementación de los proyectos y planes, y por otro lado, acompañar más allá del marco de la subvención a las EELL, dando respuesta al entorno heterogéneo y diverso que caracteriza a Cataluña. También, hay que reflexionar sobre si el instrumento de la subvención es la más adecuada para la gestión de este tipo de proyectos, pues la limitación temporal y los aspectos estrictos que van asociados pueden no ser los adecuados en este contexto. Para acabar, y teniendo en cuenta las diferentes velocidades y grados de madurez que conviven en el territorio en materia de DEL, hay que estudiar cómo se puede conseguir que todas las EELL, poco a poco, vayan incorporando en sus maneras de hacer, buenas prácticas para la correcta gestión, seguimiento y evaluación de proyectos.

ÍNDICE

1. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	3
1.1 Objetivo de la evaluación	3
1.2 Marco temporal de la evaluación	3
2. EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	4
2.1 Definición de DEL	4
2.2 Actores del desarrollo local	4
3. CONTEXTO DEL TERRITORIO	6
3.1 El tejido empresarial de Cataluña y las principales variables.....	6
3.2 La población de Cataluña y el mercado de trabajo.....	9
3.3 Aspectos destacados	14
4. MARCO METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN	16
4.1 Técnicas y herramientas de evaluación	17
4.2 Limitaciones del análisis.....	21
5. GRANDES CIFRAS	24
6. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE AGENTES DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL	27
6.1 Diseño del Programa	27
6.2 Resultados	49
6.2.1 Resultados del Proceso de Subvención	49
6.2.2 Resultados del Programa	85
6.3 Impacto del Programa	90
7. CONCLUSIONES	97
8. RECOMENDACIONES	104
9. BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN	118
10. ANEXOS	120
Anexo 1 – Matriz de evaluación	120
Anexo 3 – Itinerario de los Focus Group	127
Anexo 4 – Preguntas de las encuestas	128
Anexo 5 – Datos del contexto del territorio	141

1. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación desarrollada analiza **tres políticas públicas** de **Desarrollo Económico Local** (DEL, en adelante) promovidas por el Servicio Público de Empleo de Cataluña:

- Programa de **Apoyo y Acompañamiento a la Planificación Estratégica**, que permite fomentar que las entidades locales de Cataluña reflexionen sobre actividades, proyectos y planes estratégicos en el ámbito del DEL;
- Programa de **Proyectos Innovadores y Experimentales**, orientado a ayudar a las entidades locales de Cataluña a ejecutar e implementar proyectos innovadores que den respuesta a una planificación estratégica territorial previamente definida, y
- Programa de **Agentes de Empleo y Desarrollo Local**, destinado a promover la contratación de personas, los llamados agentes de empleo y desarrollo local, para la ejecución de planes de trabajo enmarcados dentro de las estrategias territoriales de las entidades de Cataluña, con carácter anual pero prorrogables hasta cuatro y uno excepcional.

El **presente Informe**, de un total de tres, se centra únicamente en la evaluación del **programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local**.

1.1 Objetivo de la evaluación

El objetivo último de la evaluación es **mejorar las políticas públicas evaluadas** para contribuir de forma activa al desarrollo de la economía local.

Para conseguir este objetivo global es necesario:

- 1) identificar y recoger la información relevante de cada programa, mediante **la evaluación del diseño** del programa, los **resultados** obtenidos y su **impacto**;
- 2) realizar un análisis de los resultados específicos de las evaluaciones de cada programa para la extracción de **conclusiones**,
- y 3) describir las conclusiones, poniendo especial énfasis en el detalle de **recomendaciones y propuestas de mejora** que permitan definir los futuros cambios en las políticas de empleo en el marco del DEL.

1.2 Marco temporal de la evaluación

Para evaluar el programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local se ha cogido de **referencia la convocatoria del año 2015**, por la que se ha llevado a cabo el estudio exhaustivo.

No obstante, se han analizado también las grandes cifras y resultados de los **cuatro años siguientes**, cubriendo el **periodo de 2015 a 2019**, con el objetivo de estudiar la evolución del programa hasta la actualidad.

2. EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

La lógica detrás de las políticas de DEL se estructura en torno a tres conceptos: (1) la definición que, desde el SOC, se sigue y se aplica; (2) los procesos que implica; y (3) los **actores** que intervienen.

2.1 Definición de DEL

Hay que entender el desarrollo local del territorio objeto de intervención como un **conjunto de iniciativas o proyectos integrados** que tienen como objetivo favorecer un **proceso reactivador** de la economía y **dinamizador** de las sociedades locales, que mediante el aprovechamiento de los **recursos endógenos** existentes en el territorio y la **cooperación público-privada**:

1. estimulen, fomenten y diversifiquen la actividad económica,
2. creen empleo, renta y riqueza,
3. mejoren la calidad de vida y el bienestar de las poblaciones territoriales **locales**

Para conseguirlo, la perspectiva por la que opta el SOC es del tipo bottom-up, pues para dar respuesta a la realidad diversa y heterogénea del territorio, es importante que sea el propio territorio, en coordinación con los agentes clave del ecosistema (tanto públicos como privados), el que defina sus necesidades y prioridades.

Sin embargo, el territorio, como unidad de actuación susceptible de participar en los programas de subvención, se entiende en el sentido amplio de la palabra y, por ello, las únicas directrices establecidas son que sea "un espacio **geográfico con unas características similares que se traducen en una situación socioeconómica común**"[1].

Es precisamente esta filosofía la que se observa en los programas de DEL impulsados desde el SOC, donde prima la flexibilidad de las entidades locales para crear y desarrollar su modelo de gobernanza y estrategias territoriales, dentro de un sistema de gestión y asistencia personalizada y próxima impulsada desde el equipo de profesionales del Servicio de DEL.

2.2 Actores del desarrollo local

El enfoque del desarrollo local se basa en crear un marco de gobernanza estable, participativo y colaborativo en cada unidad de actuación. Así, desde el SOC se promueve que las entidades locales beneficiarias reflexionen, consensuen y trabajen con los actores **claves del territorio, tanto públicos como privados**.

Con todo, y dado que es clave la creación de un **clima de cooperación y colaboración** entre los posibles actores del desarrollo del territorio, es necesario que las entidades locales que participen tengan un cierto liderazgo local tanto en el ámbito institucional como técnico, pues sólo así, se pueden definir e implementar políticas y programas con éxito.

La creación de un **clima de cooperación y colaboración** entre los posibles actores del desarrollo en el territorio, tanto **públicos** como **privados**, es esencial para:

- **consensuar el diagnóstico de la economía local**, que permita identificar las **oportunidades** y las **amenazas** del entorno, y establecer las **fortalezas** y las **debilidades** internas,
- acordar **el objetivo central de la estrategia** de desarrollo, determinar las **líneas estratégicas** y formular los correspondientes **objetivos** de línea que permitan conseguirlos;
- **concebir el plan de acción, definir y priorizar** los proyectos que este contiene;
- participar en **la ejecución, el seguimiento y evaluación** de los resultados de su ejecución. [1]

Por todo lo anterior, los programas promovidos desde el SOC dan mucho énfasis a la necesidad de crear o disponer de una red de colaboración con el ecosistema a lo largo de todo el ciclo del proyecto.

3. CONTEXTO DEL TERRITORIO

La presente evaluación comprende el **periodo 2015-2019** y, así, conviene contextualizarla mediante el análisis de las principales variables macroeconómicas y del mercado de trabajo del **territorio catalán**, lo que permite poner en relieve **la heterogeneidad y riqueza que caracteriza al territorio**.

Por un lado, se analiza el **contexto del tejido empresarial** y su **competitividad**; y por otro, el contexto del **conjunto de la población** que habita el territorio y sus principales **características y evolución**.

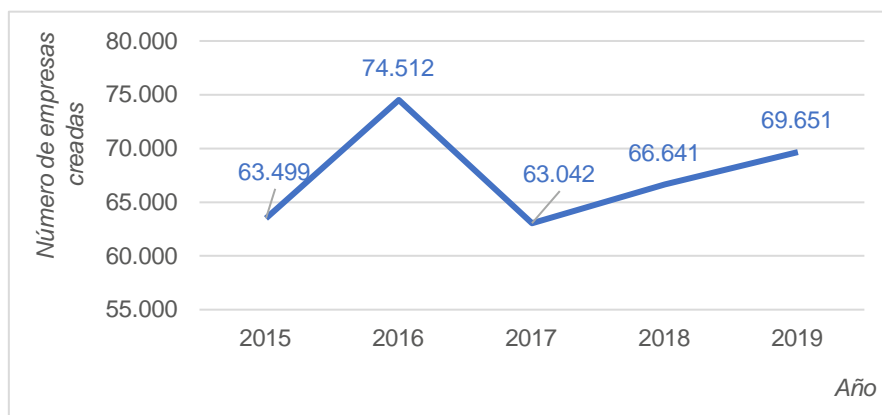
3.1 El tejido empresarial de Cataluña y las principales variables

Para conocer la situación del tejido empresarial y su competitividad, se analizan las siguientes variables: (1) la **creación de empresas**; (2) el **número de empresas** por sectores (servicios, construcción e industria); y (3) el **índice de competitividad** empresarial.

1. Creación de empresas

Tal y como se puede observar en siguiente el gráfico, durante el periodo de estudio (2015-2019), el **número de empresas creadas osciló entre 63.499 y 74.512**, siendo el valor medio de 67.469 nuevas empresas anuales.

Gráfico nº1. Evolución del número de empresas creadas en Cataluña



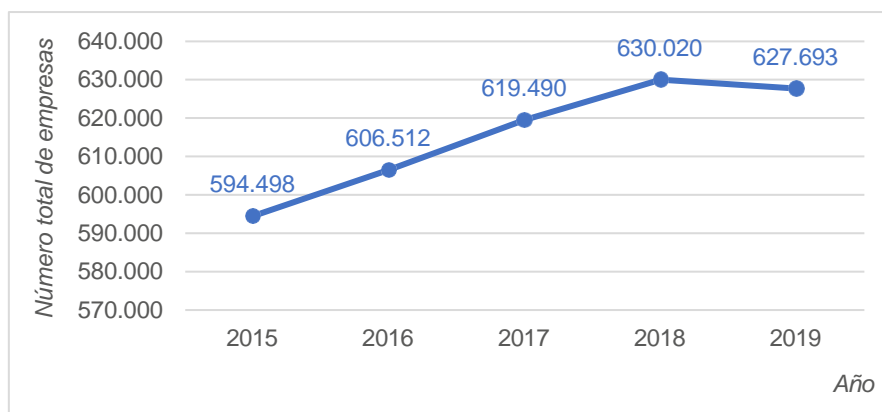
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE [2]

Teniendo en cuenta que el número de empresas creadas en España entre los años 2015 y 2019 osciló entre las 376.786 y las 330.958, se puede concluir que **Cataluña es un territorio dinámico y relevante dentro del conjunto del estado**, ya que representa de media un **19%** de la creación de empresas durante el periodo en cuestión (67.469 empresas de media respecto a las 355.200 de media de España).

2. Número de empresas de Cataluña

En relación con el número de **empresas de Cataluña**, se observa que, durante el periodo analizado, éste osciló entre 594.498 y 630.020, situándose la **media** en 615.643 empresas anuales.

Gráfico nº2. Evolución del número de empresas de Cataluña



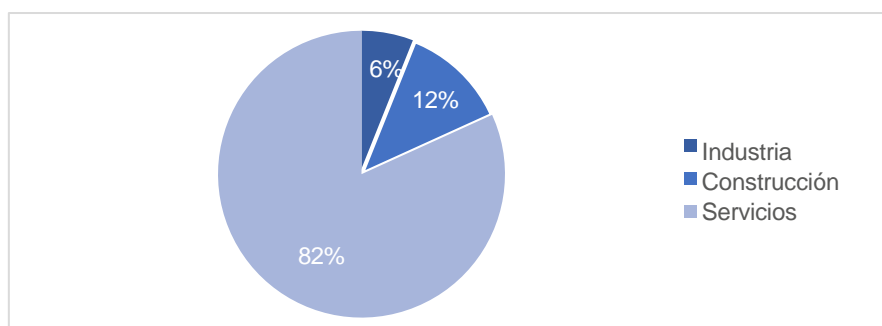
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [3]

De acuerdo con lo observado en el gráfico anterior, conviene destacar los siguientes aspectos:

- Exceptuando el año 2019, donde hay un decrecimiento, para el resto del periodo la tendencia en el número total de empresas establecidas en Cataluña es **positiva**, con un ritmo de **crecimiento** en torno al **2%**.
- Entre 2015 y 2019, **el incremento neto es de 33.195 empresas** (es decir, una variación del 5,58%).
- **Cataluña** destaca como una comunidad autónoma **referente**, ya que, durante el periodo analizado, un **18,76%** de la media anual de empresas de España estaban establecidas en Cataluña (615.643 empresas estaban en Cataluña, respecto a la media de 3.281.076 empresas de España).

Segmentando la información anterior por **sectores** se observa que: el **81,8%** (503.595) son empresas dedicadas a los **servicios**, un **12,2%** (75.108) se dedican a la **construcción** y, sólo el **6%** (36.938) restante, al sector de la **industria**.

Gráfico nº3. Distribución por sectores del tejido empresarial de Cataluña



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [3]

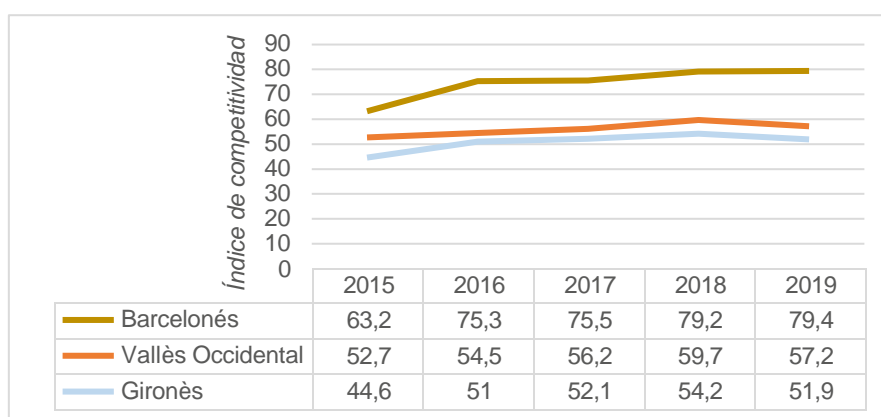
3. Índice de competitividad

El **índice de competitividad** de las **comarcas** catalanas hace referencia a la capacidad de crear y mantener el valor añadido a las empresas situadas en los territorios.

El valor medio del índice de competitividad de las comarcas de Cataluña durante el periodo estudiado (2015-2019), es muy heterogéneo. Conviene destacar pues, las comarcas con un **índice medio superior** y las que se caracterizan por un **índice medio inferior**.

Por un lado, el siguiente gráfico muestra la evolución de las comarcas con un índice de competitividad medio más **elevado**: en primer lugar, el **Barcelonès**, con un índice medio de 74,52; segundo, el **Vallès Occidental**, con un índice medio de 56,06 puntos; y tercero, el **Gironès**, con un índice medio de 50,76.

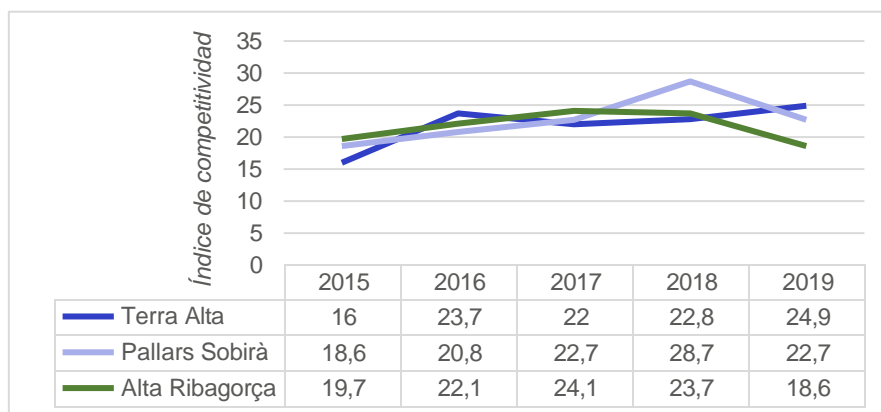
Gráfico nº4. Comarcas con mayor índice de competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la FEGP [4]

Por otro lado, tal y como muestra el siguiente gráfico, las comarcas con **menor** índice de competitividad de media son: en primer lugar, **Alta Ribagorça**, con un índice medio del 21,64; segundo, **Terra Alta**, con un índice medio de 21,88; y tercero, el **Pallars Sobirà**, con un índice medio de 22,7 puntos.

Gráfico nº5. Comarcas con menor índice de competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la FEGP [4]

En cuanto a **las tendencias**, los datos muestran cómo, de media, **todas** las comarcas, a **excepción de Alta Ribagorça**, han **incrementado** su índice de competitividad durante el periodo analizado (2015-2019) (ver más detalle en el Anexo 4 Tabla nº8). Es decir, casi todas han mejorado su competitividad y capacidad de atracción a nuevas empresas.

3.2 La población de Cataluña y el mercado de trabajo

Para analizar el contexto de la **población** del territorio catalán, se utilizan **tres variables** y su **evolución** a lo largo del periodo analizado (2015-2019); estas son:

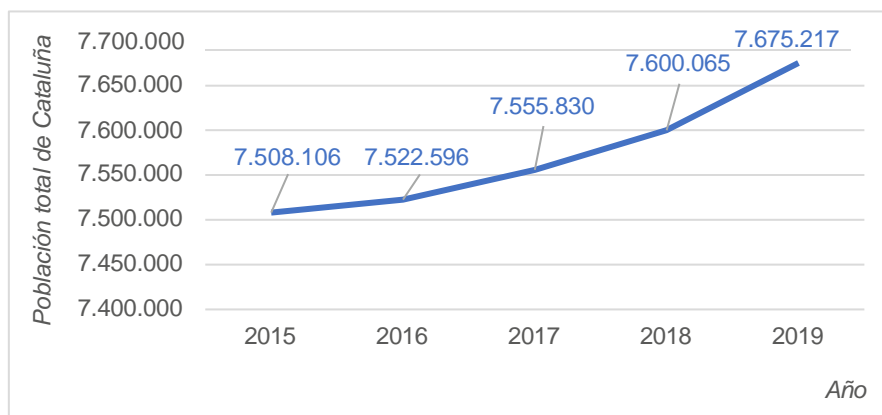
- 1) La evolución de la población
- 2) El PIB per cápita
- 3) La tasa de paro

A continuación, se detalla la información más relevante para cada una de ellas.

1. Evolución de la población

La primera variable de análisis del contexto de la **población** es su **evolución**. En el siguiente gráfico se observa cómo, a lo largo del periodo estudiado (2015-2019), la población ha experimentado un **constante crecimiento**, con un crecimiento anual medio del 0,55% (41.647 habitantes) y una población media de 7.572.363 personas.

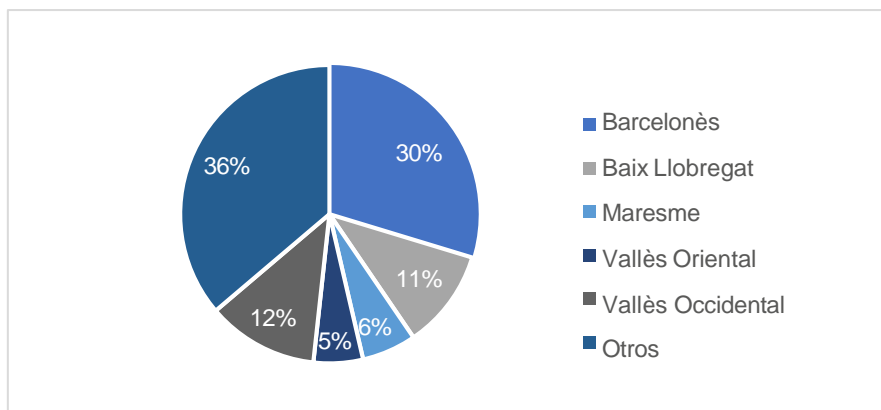
Gráfico nº6. Población total de Cataluña



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [5]

Tal y como se observa en el siguiente gráfico, de la población total de Cataluña, destacan las siguientes comarcas como las que representan una **proporción de población mayor de media**: el Barcelonès, con un 30% (2.248.363 personas de media sobre el total de 7.589.992); el Vallès Occidental, con un 12% (914.052 personas); el Baix Llobregat con un 11% (816.602 personas); el Maresme, con un 6% (446.502 personas); y el Vallès Oriental, con un 5% de la población (405.410 personas). El resto de las comarcas, oscilan entre (262.000 - 3.945), siendo el Tarragonès la siguiente comarca con un mayor número de habitantes, y Alta Ribagorça el menor número (ver Anexo 4 Tabla nº9 por más detalle).

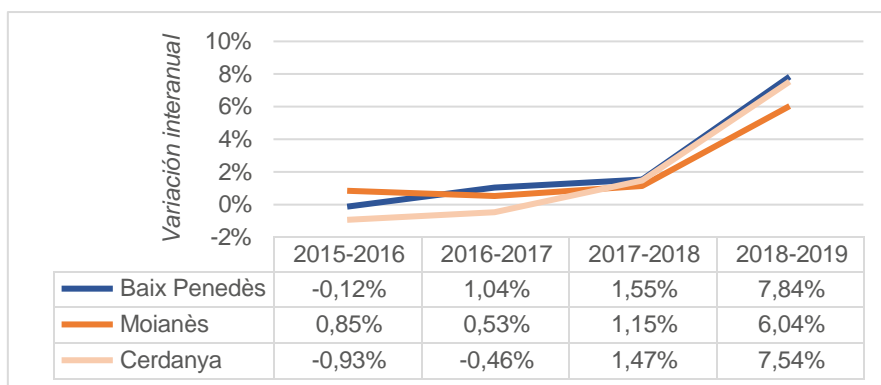
Gráfico nº7. Distribución comarcal de la población media de Cataluña entre los años 2015-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [5]

Teniendo esto en cuenta, conviene destacar aquellas **comarcas** que, por un lado, han experimentado un **incremento interanual** mayor; y por el otro lado, aquellas que han experimentado un **decrecimiento interanual** mayor.

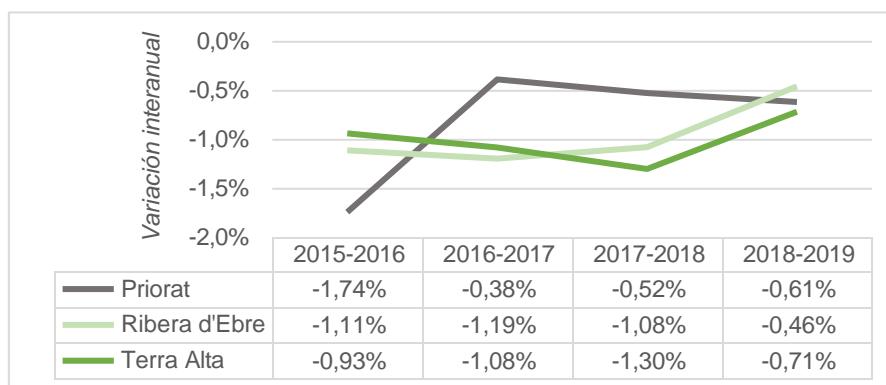
Gráfico nº8. Comarcas con mayor variación interanual



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [5]

En cuanto a las comarcas con un mayor **crecimiento** interanual medio durante el periodo 2015-2019, las comarcas a destacar son: el **Baix Penedès**, con una variación interanual media del **2,58%** (2.649 habitantes); el **Moianès**, con un **2,14%** (287 habitantes); y la **Cerdanya**, con una variación interanual media del **1,91%** (345 habitantes).

Gráfico nº9. Comarcas con menor variación interanual



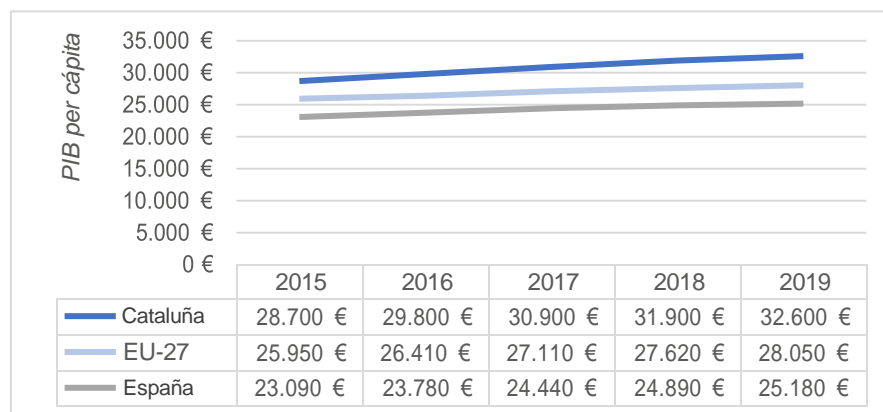
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [5]

En cuanto a las comarcas con un **decrecimiento** medio más significativo, a lo largo de los cinco años estudiados (2015-2019), las que destacan son: **Terra Alta**, con una variación interanual media del **-3,97%** de la población (-461 habitantes); **Ribera d'Ebre**, con un **-3,78%** (-841 habitantes); y el **Priorat**, con una variación interanual media del **-3,23%** (-302 habitantes).

2. PIB per cápita

En cuanto al PIB per cápita, conviene destacar **la evolución del PIB de Cataluña hacia Europa y España** a lo largo del periodo 2015-2019:

Gráfico nº10. Comparativa del PIB per cápita



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [6] y datos de Eurostat [7]

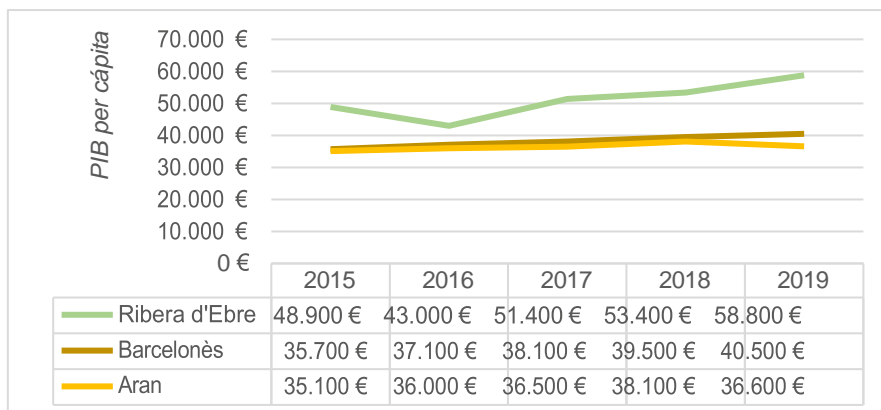
De acuerdo con lo que se observa en el gráfico anterior, conviene hacer los siguientes apuntes:

- Durante todo el periodo analizado, el **PIB per cápita de Cataluña** se encuentra por **encima** que el de la EU-27 y el de España. De media, Cataluña tiene un PIB per cápita de 30.780€, un **14% superior** al del EU-27 (27.028€), y un **27% superior** al de España (24.276€).
- En el gráfico se puede observar cómo hay una clara **tendencia creciente**, con un ritmo de crecimiento anual medio del **3,24%** (997,30€).

Entrando más al detalle, conviene analizar qué **comarcas** se caracterizan por un PIB per cápita mayor y cuáles por un menor (ver más detalle en Anexo 4 Tabla nº10).

Por un lado, tal y como se observa en el siguiente gráfico, respecto a las **comarcas** con un **mayor PIB per cápita medio**, destacan las siguientes: la **Ribera d'Ebre**, con un PIB per cápita medio de 51.100€; el **Barcelonès**, con 38.180€; y **Aran**, con 36.460€.

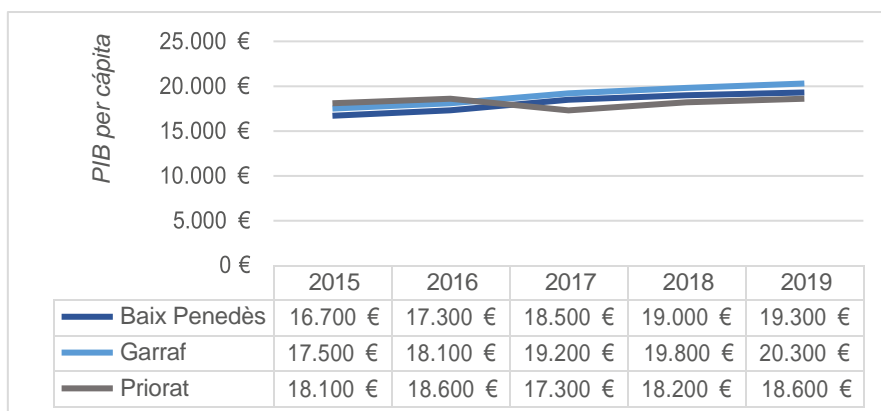
Gráfico nº11. Comarcas con un mayor PIB per cápita



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [6]

Por otra parte, de acuerdo con el siguiente gráfico, las **comarcas** catalanas que se caracterizan por un **menor PIB per cápita medio** son: el **Baix Penedès**, con un PIB per cápita medio de 18.160€; el **Priorat**, con 18.160€; y el **Garraf**, con 18.980€.

Gráfico nº12. Comarcas con un menor PIB per cápita

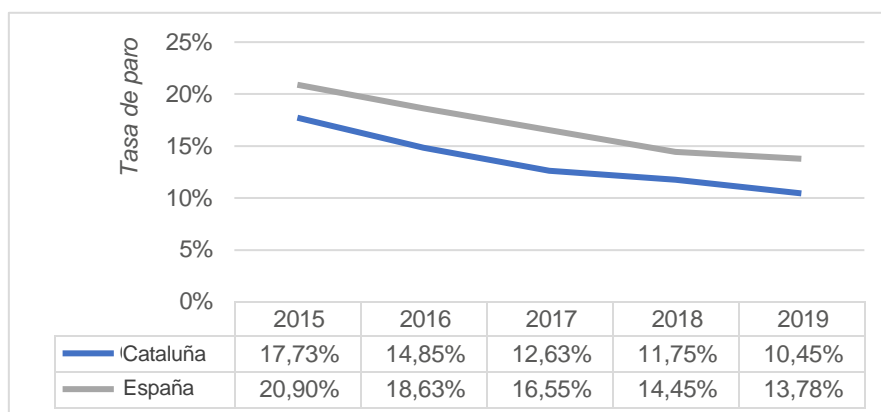


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [6]

3. Tasa de paro

La tasa de paro media de Cataluña del periodo analizado (2015-2019) fue del **13,48%**¹. En cuanto a su evolución, tal y como se observa en el siguiente gráfico, la **tasa de paro catalana** se encuentra **por debajo de la española** a lo largo de todo el periodo (2015-2019). Ambas siguen una **tendencia decreciente** a lo largo de los años, evolucionando de manera casi paralela, aunque la brecha sí se ha ido reduciendo, sobre todo, en los últimos años.

Gráfico nº13. Comparativa de la tasa de paro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [8] e INE [9]

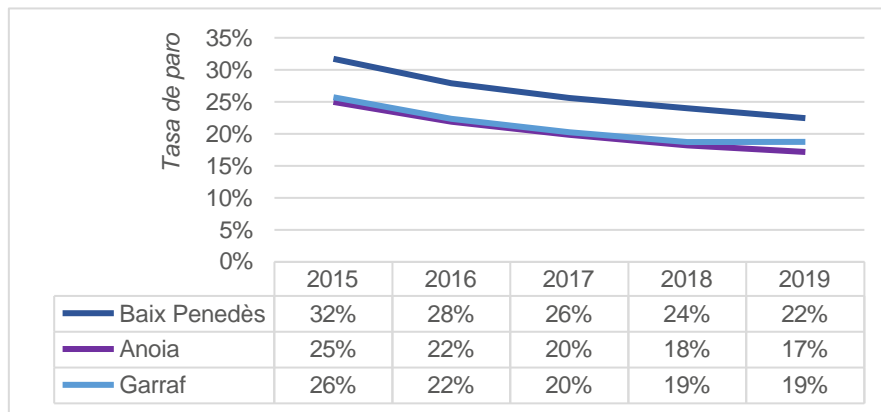
Finalmente, conviene destacar aquellas **comarcas** que se caracterizan por una **mayor y una menor tasa de paro medio** a lo largo del periodo de estudio (2015-2019) (ver más detalle en Anexo 4 Tabla nº11).

Por un lado, respecto las que sufren una **mayor tasa de paro de media**, estas son: el **Baix Penedès**, con una tasa del **26,33%**; el **Garraf**, con un **21,15%**; y la **Anoia**, con una tasa de paro del **20,42%**. El siguiente gráfico muestra su evolución:

¹ Debido a la falta de datos de la tasa de paro a nivel **comarcal**, se ha calculado de la siguiente manera:
$$\frac{\text{Paro registrado}}{\text{Total de personas afiliadas a la SS y al régimen de minería + Personas autónomas + Paro registrado}}$$

De este modo, se ha obtenido la tasa de paro, teniendo en cuenta el número de personas desempleadas entre el número de personas activas en el mercado laboral, ya sean ocupadas o paradas.

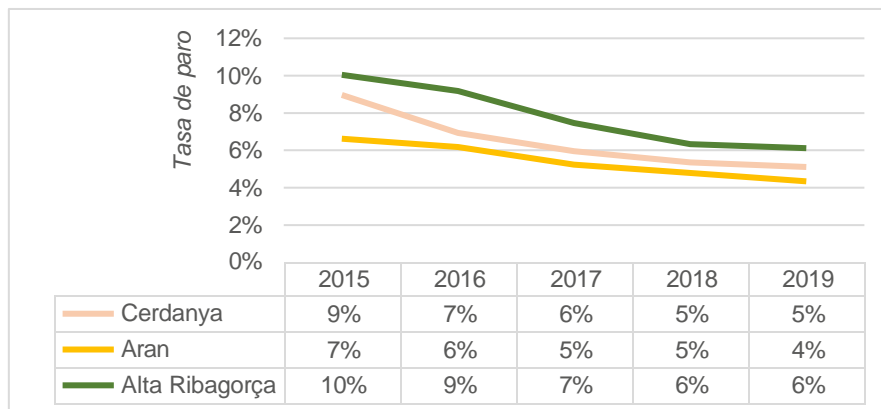
Gráfico nº14. Comarcas con una mayor tasa de paro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [10] [11]

Por otro lado, las comarcas que se caracterizan por una **tasa de paro menor** a lo largo del periodo son: **Aran**, con una tasa de paro del **5,44%**; la **Cerdanya**, con una tasa del **6,47%**; y la **Alta Ribagorça**, con el **7,82%**. En el siguiente gráfico se observa la evolución de estas comarcas a lo largo de los años (2015-2019):

Gráfico nº15. Comarcas con una menor tasa de paro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [10] [11]

3.3 Aspectos destacados

La información analizada permite contextualizar el **tejido empresarial** de la siguiente manera:

- El **número de empresas** establecidas en Cataluña es **creciente** a lo largo de todo el periodo, exceptuando el año 2019. Este, experimentó un incremento neto de 35.522 empresas entre los años 2015 y 2018;
- Está formado por un **82% de empresas** destinadas al sector **servicios**;
- La **competitividad** empresarial de las comarcas es **muy diversa**, oscilando entre los 74,52, del Barcelonès, y los 21,64 puntos (sobre 100), de la Alta Ribagorça.

Y en cuanto a **población y mercado de trabajo**:

- La **población total de Cataluña** sigue una tendencia **creciente** a lo largo de todo el periodo, aunque hay comarcas que sufren un decrecimiento a lo largo de los años y otras experimentan un crecimiento;
- El **64%** de la población se concentra en sólo **5 comarcas** (el Barcelonès, el Baix Llobregat, el Maresme, el Vallès Oriental y el Vallès Occidental);
- El **PIB per cápita** de Cataluña sigue una tendencia **creciente** y se encuentra **por encima** que el de la EU-27 y España;
- La **tasa de paro catalana es sustancialmente inferior a la nacional** a lo largo de todo el periodo. No obstante, la tasa de paro **entre comarcas es muy heterogénea**, pues oscila entre el 5,44%, en Aran, y el 26,33%, en el Baix Penedès.

Con todo, se puede corroborar que el **territorio catalán es muy diverso, y las comarcas que lo forman se comportan de manera heterogénea**. Por este motivo, las políticas públicas deben estar diseñadas de acuerdo con esta premisa y ser suficientemente **flexibles** para adaptarse a las necesidades de cada territorio que conforma Cataluña.

4. MARCO METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN

Como se ha mencionado anteriormente, el presente Informe se focaliza el programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local (AODL, en adelante).

Al tratarse de una evaluación **integral**, se han incorporado las siguientes perspectivas de análisis:

- **Perspectiva ilustrativa:** se focaliza en la realización de un diagnóstico del programa con el fin de conocer en profundidad su funcionamiento, aportando conocimiento sobre su diseño, resultados e impacto.
- **Perspectiva analítica:** se centra en entender el "porqué" y el "cómo" de los diferentes elementos del programa, analizando cada uno de ellos a nivel individual.
- **Perspectiva de mejora:** la evaluación no se limita únicamente al plan analítico, sino que va más allá, emitiendo juicios de valor sobre el programa en forma de conclusiones, propuestas de mejora y recomendaciones.
- **Perspectiva transformadora:** el Informe pretende incitar a los actores implicados al análisis crítico proactivo que culmine en la realización de cambios que busquen la mejora continua.
- **Perspectiva de valor añadido:** la evaluación busca la creación de utilidad/valor adicional en cada una de las diferentes etapas del análisis.

Se ha dividido la evaluación en **tres ámbitos (diseño, resultados e impacto)** que permiten obtener una visión completa de todos los elementos vinculados al programa, desde el diseño de las Bases hasta su impacto sobre los beneficiarios y la sociedad en general.

La evaluación gira en torno a una **matriz de evaluación** de creación propia. Constituye el núcleo del estudio y la herramienta que guía la evaluación en su conjunto. Esta matriz, además, detalla los criterios según los cuales se analizan los ámbitos de evaluación definidos (ver el detalle en el Anexo 1).

Adicionalmente, para la elaboración del presente Informe y para analizar la información y datos obtenidos, se han utilizado diferentes **técnicas y herramientas de evaluación**. Estas técnicas combinan y aprovechan la complementariedad de los métodos **cuantitativos** (centradas en datos objetivos y numéricos) con los métodos **cualitativos** (que pretenden explicar el "por qué" y el "cómo" de un acontecimiento concreto). Cada criterio incluido en la matriz de evaluación lleva asociado, por tanto, al menos una técnica o herramienta de evaluación concreta, ya sea cualitativa y/o cuantitativa.

A continuación, se detallan las diversas **técnicas de evaluación** utilizadas, así como las **principales limitaciones** del análisis y cómo éstas han afectado al resultado final.

4.1 Técnicas y herramientas de evaluación

Para llevar a cabo la presente evaluación se han utilizado diversas técnicas, con el objetivo de obtener una **visión 360º del programa**. Las técnicas de evaluación empleadas se encuentran agrupadas según si se tratan de métodos cuantitativos o cualitativos, tal y como se detalla en los siguientes apartados.

1. Métodos cuantitativos

Las técnicas de evaluación **cuantitativas** empleadas se enumeran a continuación y se detallan en los apartados siguientes:

- 1) Análisis de datos disponibles
- 2) Encuestas

1.1 Análisis de datos disponibles

El **objetivo** principal del análisis de datos es estudiar las principales **dimensiones y variables cuantitativas** disponibles asociadas al programa.

Este objetivo se lleva a cabo mediante la **metodología** siguiente:

1. Primero, identificación de los datos necesarios para la evaluación del programa;
2. Segundo, recepción de las bases de datos disponibles relacionadas con el ámbito de evaluación;
3. Tercero, explotación de las principales variables de estas bases de datos;
4. Cuarto, consolidación y análisis de la información;
5. Quinto, extracción de las conclusiones.

Para la presente evaluación, principalmente se analizaron los datos de los siguientes documentos:

- a) Anexos del Acta del órgano colegiado de los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019
- b) Excel interno del Servicio de Desarrollo Económico Local nuevos AODL 2015

1.2 Encuestas

El propósito de las encuestas es **recoger información específica** sobre la realidad del programa.

La **metodología** seguida es la siguiente:

1. Primero, definición del objeto de la encuesta y las conclusiones que se quieren extraer;
2. Segundo, elaboración de las preguntas teniendo en cuenta lo anterior;
3. Tercero, segmentación de los receptores de la encuesta e identificación del tamaño óptimo de la muestra;
4. Cuarto, envío de la encuesta a la muestra escogida.

5. Quinto, consolidación de los resultados y análisis de la información obtenidos para extraer conclusiones

Para la presente evaluación, se realizó **tres tipos de encuesta**, según los destinatarios a quienes iba dirigida: (1) las entidades locales (**EELL, en adelante**); (2) los técnicos AODL contratados en el marco del programa; y (3) los agentes clave del territorio. A continuación, se detalla la participación resultante para cada una de ellas.

1.2.1 EELL

Teniendo en cuenta que la convocatoria de análisis (2015) participaron un total de 56 EELL, la muestra representativa necesaria era de 35 EELL (al 95% de confianza con un margen de error del 10%). Así pues, inicialmente, se hizo llegar la encuesta a este número de EELL. No obstante, los datos de contacto disponibles en tres casos eran incorrectos, de manera que sólo se llegó a contactar con 32 **EELL**. La participación final en la encuesta fue del **65,60%** (21,60% respecto a las 32 contactadas).

1.2.2 Técnicos AODL

En este caso, se realizó la encuesta a varios **técnicos AODL vigentes** actualmente. Inicialmente se envió la encuesta a la totalidad de técnicos de la base de datos, un total de 155 técnicos. No obstante, la participación final fue del **66,45%** (103 técnicos). Teniendo en cuenta que la muestra representativa en este caso se encuentra en los 60 AODL (al 95% de confianza con un margen de error del 10%), se cumple con el número de respuestas obtenidas.

1.2.3 Agentes clave del territorio

Por último, se hizo llegar una encuesta a diferentes **agentes clave** del territorio, en concreto, **empresas y entidades colaboradoras** a los proyectos ejecutados por varios AODL, de acuerdo con la información proporcionada por las EELL en la justificación. La **muestra** de empresas y entidades colaboradas utilizada corresponde a las colaboraciones para algunos de los años del periodo estudiado (2015 – 2019) de las EELL de los siguientes **casos de estudio personalizado** (ya que eran las EELL de las que se disponía de los datos de las colaboraciones):

- Agencia de Desarrollo del Berguedà
- Ayuntamiento de Santa Perpetua de Mogoda
- Ayuntamiento de Girona
- Grameimpuls, SA
- Ayuntamiento de Manlleu
- Instituto Municipal de Promoción de la Ciudad de Olot
- Instituto Municipal de Formación y Empresa Mas Carandell
- Consejo Comarcal de La Selva
- Organismo Autónomo de Desarrollo de La Conca de Barberà

La encuesta se envió a un total de 321 agentes. No obstante, la participación final fue muy baja, de tan solo un **9,35%** (30 agentes). La muestra representativa necesaria era de 75 respuestas (al 95% de confianza con un margen de error del 10%), así pues, debido a las limitaciones del análisis que se detallan en el apartado 4.2, no se consiguió llegar.

2. Métodos cualitativos

Las técnicas de evaluación **cualitativas** empleadas se enumeran a continuación y se detallan en los apartados siguientes:

- 1) Focus Group
- 2) Entrevistas
- 3) Estudio de casos personalizados

2.1 Focus Group

Los Focus Group son **sesiones de trabajo conjuntas** con personas de interés para la evaluación del programa, en este caso, representados de las EELL beneficiarias, con el objetivo de indagar en sus **experiencias y percepciones hacia el programa**.

La **metodología** se detalla a continuación:

1. Primero, definición de los objetivos a perseguir;
2. Segundo, identificación de los potenciales participantes de las sesiones;
3. Tercero, definición del planteamiento de la sesión y elaboración de los materiales necesarios;
4. Cuarto, coordinación y ejecución de las dinámicas grupales en torno a la evaluación del programa;
5. Quinto, análisis de la información extraída y elaboración de las conclusiones

Para la presente evaluación, se llevaron a cabo **dos sesiones** de Focus Group. Se convocó a un total de 19 EELL (un 34% respecto a las 56 EELL participantes en la convocatoria) y la **participación final** obtenida fue del **16%** (9 EELL respecto a las 56).

2.2 Entrevistas

Las entrevistas tienen **el objetivo** de recopilar **información detallada y en profundidad** sobre las percepciones de los principales actores implicados en el programa.

A continuación, se detalla la **metodología** utilizada:

1. Primero, selección de la muestra a entrevistar;
2. Segundo, elaboración del guion de las entrevistas semiestructuradas. Las preguntas se adaptan al programa evaluado, al actor y a las dimensiones de la evaluación;
3. Tercero, análisis e interpretación de los resultados;
4. Cuarto, extracción de conclusiones.

En este caso, se entrevistó, por un lado, a varias **EELL** participantes en la convocatoria de estudio (del año 2015), y por otro, a los principales **técnicos del SOC** que intervienen en el programa, tal y como se detalla a continuación.

2.2.1 EELL

Se realizaron una serie de entrevistas individualizadas a varias EELL participantes en la convocatoria de estudio (2015). La previsión inicial era llevar a cabo 17 entrevistas (un 30% de las 56 EELL participantes en la convocatoria). No obstante, finalmente se logró entrevistar sólo a un **23%** (13% respecto a las 56). Sin embargo, en las entrevistas se contó con la **presencia de varios técnicos**. De esta manera, la información extraída con esta técnica fue más completa y aportó un punto de vista adicional, partiendo de la planificación que se había hecho inicialmente.

2.2.2 Técnicos del SOC

Se realizaron **dos entrevistas** a técnicos del SOC:

- Por un lado, se entrevistó a los técnicos del **Servicio de Desarrollo Económico Local** del programa.
- Por otro lado, se llevó a cabo una entrevista con los técnicos del **Servicio de Verificación de Programas de Empleo** y los del **Servicio de Control y Justificación Económica**.

2.3 Estudio de casos personalizados

El análisis de los casos personalizados tiene por **objetivo** obtener información detallada de primera mano sobre todo el ciclo.

La **metodología** seguida es la siguiente:

1. Primero, elección de la muestra de EELL representativas a analizar;
2. Segundo, análisis detallado de la documentación proporcionada al SOC;
3. Tercero, extracción de conclusiones.

El análisis de la documentación se basó en:

- la estructura de los documentos y su adecuación a la estructura mínima requerida;
- los contenidos y su calidad, así como la incorporación de los contenidos mínimos requeridos;
- la coherencia entre el contenido de la documentación de solicitud y el de la documentación de justificación;
- y la homogeneidad de la documentación entre EELL.

Para la evaluación del programa, se realizó un estudio personalizado de 9 casos, un **16%** del total de EELL participantes en la convocatoria de 2015 (56 EELL). Tal y como se ha mencionado en el apartado 4.1.3 Agentes clave del territorio, las nueve EELL estudiadas son:

- Agencia de Desarrollo del Berguedà

- Ayuntamiento de Santa Perpetua de Mogoda
- Ayuntamiento de Girona
- Grameimpuls, SA
- Ayuntamiento de Manlleu
- Instituto Municipal de Promoción de la Ciudad de Olot
- Instituto Municipal de Formación y Empresa Mas Carandell
- Consejo Comarcal de la Selva
- Organismo Autónomo de Desarrollo de la Conca de Barberà

3. Participación total de las EELL en las técnicas

Teniendo en cuenta que se requirió de la participación de las EELL participantes en el programa para el desarrollo de diversas técnicas de evaluación, conviene saber cuál ha sido su **participación total**, ya que en algunos casos las EELL participaron en más de una técnica, ya que todas eran complementarias entre ellas.

Las técnicas donde han participado EELL son las siguientes, cada una con la participación correspondiente:

Tabla nº1. Participación total de las EELL en las técnicas de evaluación

Técnica de evaluación	Participación	
Encuestas	21 EELL	
Focus Group	9 EELL	
Entrevistas	13 EELL	
Estudio de casos personalizados	9 EELL	
Total	52 EELL	
- Participación además de una técnica	- 11 EELL	
Participación total	41 EELL	73%

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se muestra en la tabla anterior, teniendo en cuenta que el total de EELL participantes en la convocatoria de 2015 fue de 56 EELL, y que 11 de ellas participó en dos o tres técnicas, la **participación total** ha sido del **73%** (41 EELL respecto a las 56).

4.2 Limitaciones del análisis

La evaluación de políticas públicas lleva asociada de forma inherente una serie de **limitaciones técnicas** en cuanto a la investigación y a la metodología desarrolladas.

En los siguientes apartados se detallan estas limitaciones, asociadas a las diferentes técnicas de evaluación empleadas.

1. Análisis de los datos disponibles

En general, se dispone de **pocos datos del programa**, y estos son **poco fiables**. Para llevar a cabo esta técnica de análisis ha supuesto una gran dificultad este aspecto, ya que los datos registrados por los diversos años son escasos y se quedan a un bajo nivel, respecto lo que sería necesario para un análisis detallado de la evolución del programa.

Adicionalmente, estos datos se encuentran **poco estructurados y organizados**, de manera que hay que ir buscando en muchos documentos diferentes para encontrar la información requerida.

2. Encuestas

La principal limitación con relación a las encuestas es la posible **falta de congruencia** y las **contradicciones** existentes entre algunas de las respuestas, lo que dificulta el análisis y la extracción de conclusiones sólidas y coherentes. Por otro lado, las personas que suelen responder a las encuestas son aquellas que han tenido experiencias más extremas, y por lo tanto tienen interés en compartir su opinión. Por este motivo, en algunas partes del análisis se han obviado los extremos.

En todo caso, conviene mencionar que las encuestas realizadas en el marco de la evaluación tienden a englobar a aquellos/as participantes más satisfechos/as, siendo los/as más descontentos/as la excepción.

A esta limitación se le suma que, en general, **los datos** de contacto utilizados corresponden a las convocatorias de 2015 a 2019, el periodo estudiado y, por lo tanto, algunas de las direcciones de correo electrónico no están operativas actualmente.

No obstante, para el caso de la encuesta a los **AODL**, se contactó con los agentes vigentes, de manera que el contacto disponible debería estar actualizado y ser verídico. No obstante, se identificó que en varios casos no era así (por ejemplo, un correo registrado como AODL correspondía a la persona jefa del Área del EELL en cuestión).

Respecto a la encuesta enviada a las **empresas y entidades colaboradoras**, la base de datos utilizada era de años atrás. Se tomó la información proporcionada por las EELL respecto a sus colaboraciones en varios proyectos de 2015, y en muchos casos, los correos ya no estaban vigentes o no correspondían a la persona adecuada.

3. Entrevistas, Focus Group y estudio de casos personalizados

Para llevar a cabo las diversas técnicas cualitativas se ha requerido la **participación de algunos actores clave** del programa, como las **EELL**. A pesar de que se dispone de la **base de datos de los contactos** de referencia, en muchos casos han resultado ser **incorrectos**.

En el caso de las EELL, puede ser debido a que se contactó con las EELL participantes en la convocatoria de 2015, y podría ser que los contactos hayan

quedado obsoletos. No obstante, si se dispusiera de una base de datos de los contactos actualizada a medida que pasan los años, en lugar de un documento estático como es el actual Excel, al registrar los nuevos contactos para las EELL correspondientes.

Asimismo, conviene destacar que las entrevistas y los Focus Group a menudo **no son plenamente extrapolables** ya que:

- por un lado, las respuestas de los participantes pueden verse condicionadas por la falta de anonimato y la presencia de un entrevistador o dinamizador de la sesión;
- por otro lado, porque las EELL dispuestas a participar en estas sesiones acostumbran a haber tenido experiencias muy satisfactorias con los programas.

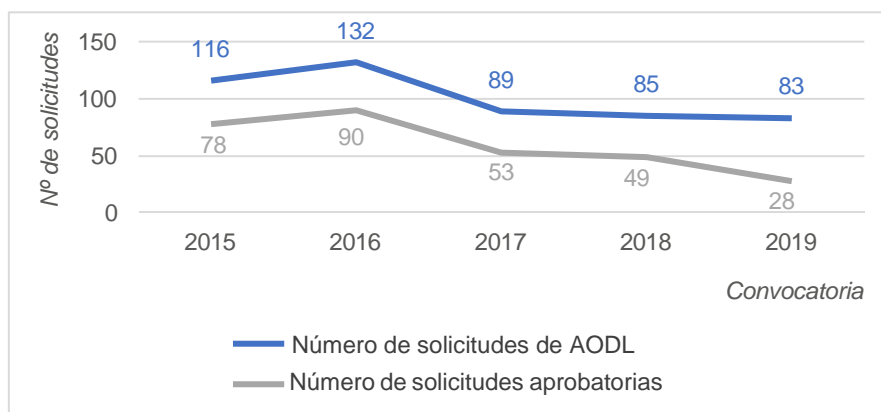
Por último, los estudios de casos personalizados son un método **no aleatorio** y, por lo tanto, sirven para **complementar**, pero sus resultados no pueden, en ningún caso, extrapolarse al conjunto de la población estudiada.

5. GRANDES CIFRAS

La **evolución del programa** de AODL a lo largo del **periodo analizado (2015-2019)**, teniendo en cuenta las grandes cifras, ha sido la siguiente:

En primer lugar, el **número de solicitudes aprobadas y el total de recibidas de nuevos AODL** ha evolucionado paralelamente a lo largo de los años, con una **tendencia decreciente**, tal y como se observa en el siguiente gráfico:

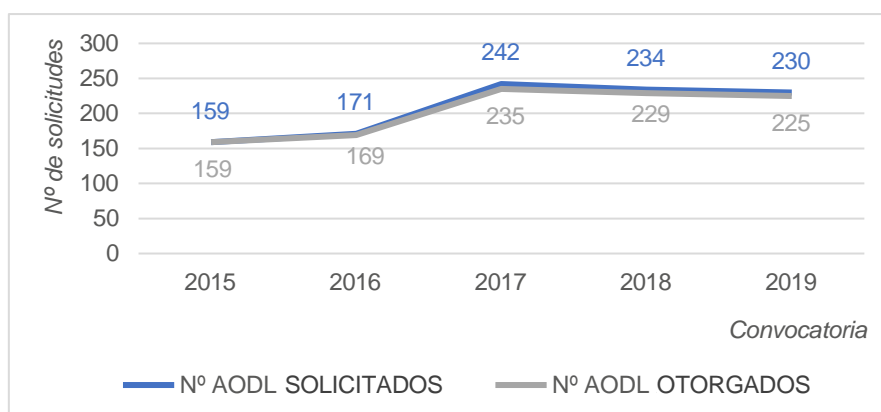
Gráfico nº16. Evolución del número de solicitudes aprobadas vs. recibidas de nuevos AODL



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

En segundo lugar, el número de **solicitudes** de prórrogas de AODL ha sido casi el mismo que el número de AODL **prorrogados** (otorgados) a lo largo de todo el periodo:

Gráfico nº17. Evolución del número de solicitudes aprobadas vs. recibidas de prórrogas de AODL

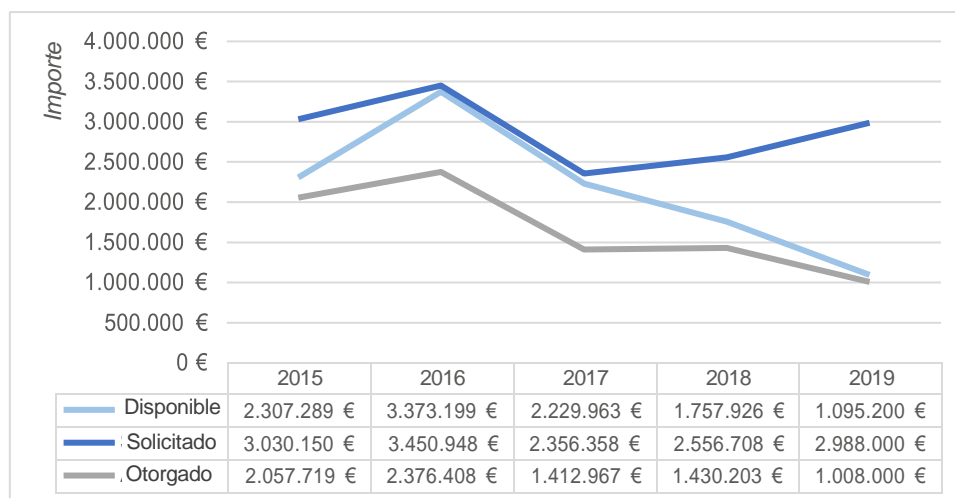


Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

En tercer lugar, la **diferencia entre el importe disponible y el otorgado para los nuevos AODL** aumentó en los años 2016 y 2017, pero a partir del año 2018 disminuyó. Además, a pesar de que el importe **solicitado** para nuevos AODL aumenta a partir de 2017, el importe **disponible** es decreciente a partir

de 2016, es decir, ambos importes siguen tendencias contrarias durante el periodo 2017-2019. El siguiente gráfico muestra el detalle al respecto:

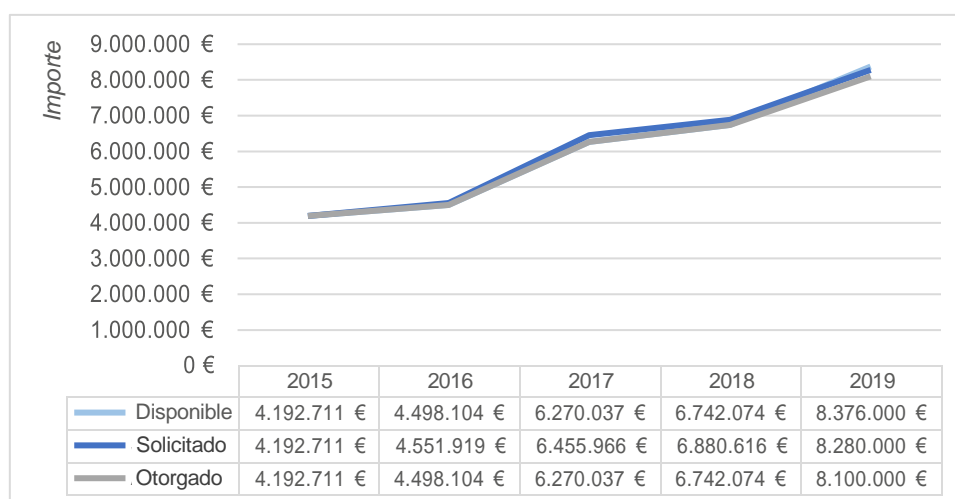
Gráfico nº18. Evolución del presupuesto por nuevos AODL



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

En cuarto lugar, el siguiente gráfico muestra cómo los **importes disponible, solicitado y otorgado** de las prórrogas de AODL evolucionan de la misma manera a lo largo de todo el periodo (2015-2019). No obstante, hay que tener en cuenta que entre los años 2015 y 2018 como importe disponible se ha considerado el otorgado, ya que el importe disponible para la convocatoria era conjunto para nuevos AODL y prórrogas, primero se resolvían las prórrogas y el importe remanente era el que se destinaba a los nuevos.

Gráfico nº19. Evolución del presupuesto por prórrogas de AODL

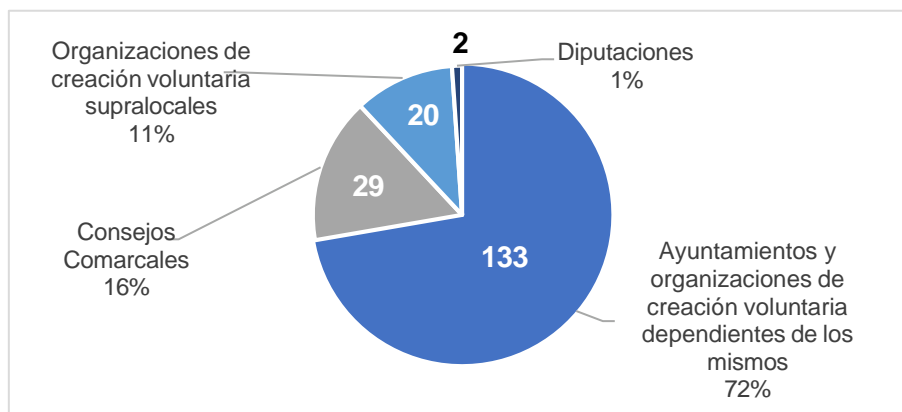


Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

En quinto lugar, tal y como se muestra en el siguiente gráfico, más del **72%** de las entidades solicitantes a lo largo del periodo 2015-2019 (133 respecto al total de 184) fueron **de Ayuntamientos y organizaciones de creación voluntaria dependientes de los mismos**. Además, un 16% (29 entidades) fue de

Consejos Comarcales, un 11% (20 entidades) fue de **Organizaciones de creación voluntaria**, y sólo el 1% restante, de **Diputaciones** (2 entidades).

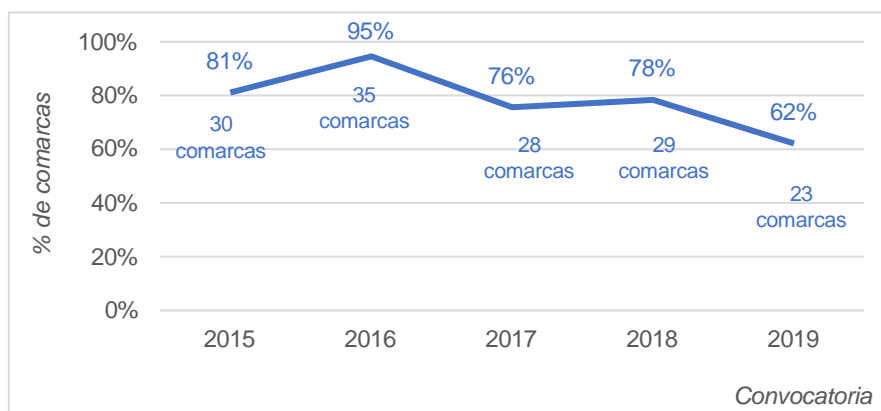
Gráfico nº20. Porcentaje de solicitudes por tipología de entidad (2015-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

En sexto lugar, la **representación del territorio de Cataluña** en el programa a nivel comarcal ha tenido una evolución bastante constante a lo largo del periodo, oscilando entre el mínimo de representación del territorio en el año 2019, con un **62%** de comarcas con EELL participantes en el programa (23 comarcas respecto a las 37 candidatas), y el máximo de representación en el año 2016, con un **95%** de las comarcas (37 comarcas), tal y como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico nº21. Evolución del porcentaje de comarcas representadas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

² El cálculo del porcentaje se hará sobre un total de **37 comarcas**, el número resultante de restar las 5 que quedan excluidas por su participación en el programa Trabajo en las comarcas, en el total de 42 comarcas catalanas.

6. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE AGENTES DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL

6.1 Diseño del Programa

Para valorar la **fase de diseño** del programa, hay que tener en cuenta, por un lado, la **complementariedad de los tres programas** de Desarrollo Económico Local (DEL, en adelante) objetos de la presente evaluación, y por otro lado, las **particularidades concretas del programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local** (AODL, en adelante).

Antes de entrar en mayor profundidad, es necesario contextualizar el origen de este programa, ya que a diferencia de los demás, este forma parte de los servicios y programas de PAO establecidos en el PAPE. Así pues, el diseño del programa estuvo condicionado a su concepción inicial.

1. Complementariedad de los tres programas

Para evaluar la adecuación de la complementariedad de los tres programas de DEL, es necesario, en primer lugar, analizar cuál es su finalidad y, en segundo lugar, valorar si las Bases que los sustentan dan respuesta a las necesidades del territorio y DEL actual.

En este sentido, el **DEL** tiene por **objetivo** "mejorar la calidad de vida y el bienestar social de las poblaciones locales, crear empleo decente y fomentar y diversificar la actividad económica, en un marco de cooperación y de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio concreto (Rodríguez-Pose, 2002)." [13]

Tal y como se muestra en el siguiente esquema, los tres programas, que se enmarcan en la presente evaluación, están planteados de manera que pueden ser complementarios entre ellos. Así, el programa de Apoyo y Acompañamiento a la Planificación Estratégica (PE o Planificación Estratégica, en adelante) está pensado para **reflexionar y definir** aquellos proyectos y actividades estratégicas que, posteriormente, **se podrían ejecutar**, a través, tanto del programa de Proyectos Innovadores y Experimentales (Innovadores, en adelante), como del programa de AODL. A pesar de esta posible complementariedad, se puede participar en cada uno de los tres programas de manera **independiente**. Es decir, la planificación estratégica definida a través del programa de Planificación Estratégica se puede implementar por otras vías alternativas, y los proyectos ejecutados con Innovadores o AODL, pueden haberse definido internamente en la entidad local o con la financiación de cualquier otra vía.

Esquema nº1. Complementariedad de los tres programas

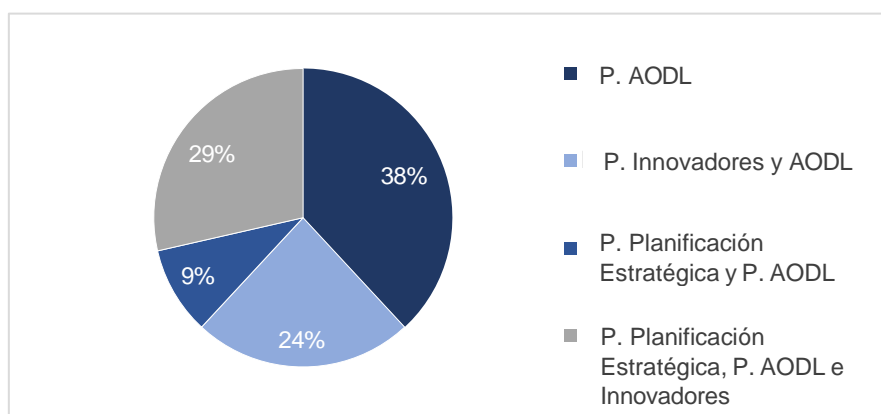


Fuente: Elaboración propia

En este punto, hay que remarcar que, tanto las 9 EELL participantes en los Focus Group, como las 13 entrevistadas, coincidieron con que son los **mejores programas que ofrece el Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC**, en adelante), gracias a su flexibilidad, que les permite adaptarse a las necesidades del territorio, y a la posible complementariedad entre ellos. Respecto a la complementariedad, se valoró muy positivamente el hecho de que la combinación de los tres programas permita cubrir todo el ciclo de un proyecto, desde que se define hasta que se implementa y se evalúa. No obstante, las EELL no siempre participan definiendo los proyectos y planes a través de PE, e implementándolos con Innovadores o AODL, en este orden.

Respecto a la participación de las EELL implicadas en la convocatoria de 2015 del programa de AODL, el siguiente gráfico muestra su participación en los otros dos programas (PE e Innovadores):

Gráfico nº22. Participación en los programas de DEL



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta (Anexo 4)

De acuerdo con el gráfico expuesto, se observa que **el 62%** de las EELL (13 EELL respecto al total de 21) **combinan los programas**, ya sea solicitando dos de los tres programas, o bien la combinación completa de los tres. A modo de ejemplo, un 24% de las EELL (5 EELL respecto al total de 21) ha participado en el programa de Proyectos Innovadores y Experimentales y en el de AODL.

Como conclusión, puede afirmarse que el diseño de los **tres programas en cuestión da cabida a acciones complementarias entre ellas**, muy valoradas por las EELL recurrentes en estos programas, aunque éstas no siempre sean secuenciales. En este sentido, y en línea con los resultados expuestos, se recomienda poner énfasis en la **comunicación de los tres programas**, para asegurar que todas las EELL son conocedoras de esta complementariedad.

2. Programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local

Con la finalidad de evaluar la adecuación del programa de AODL, es necesario analizar sus particularidades, a través de los siguientes cuatro aspectos:

- 1) la **calidad** en la **formulación de los objetivos** y en la **especificación de los resultados esperados** del programa, así como el **establecimiento de indicadores cuantificables** que permitan medir su grado de consecución
- 2) público **objetivo** al que va dirigido el programa
- 3) **órganos del SOC** de los que dispone el programa para velar por el buen desarrollo
- 4) el diseño del **marco conceptual del programa**

2.1 Objetivos del programa

El programa **de AODL** del SOC pretende "dinamizar, promover y ejecutar, en colaboración con los actores (agentes sociales, económicos, empresariales y otros), las políticas y los programas y proyectos que en el marco de los diferentes Planes de acción de desarrollo económico local llevan a cabo las entidades locales, con el fin de favorecer la promoción económica de sus territorios de actuación, buscando un desarrollo socioeconómico generador de empleo lo más integrado, equilibrado, equitativo y sostenible posible." [13]

Así pues, se considera que el objetivo está bien diseñado, ya que **expone claramente la finalidad del programa**. Aun así, dada la realidad del programa, habría que valorar mencionar que se aspira a que los territorios **dispongan de uno o más técnicos encargados de ejecutar los proyectos** incluidos en el Plan de Acción, y que permitan conseguir el objetivo mencionado anteriormente.

Llegado a este punto, y antes de entrar en profundidad en los **objetivos específicos** del programa, conviene analizar la **definición de la figura de AODL**, ya que es clave para el correcto desarrollo y entendimiento del programa.

2.1.1 Definición de la figura de la AODL

La **definición de la figura de la AODL** se encuentra en la **guía de Prescripciones Técnicas** (guía de PT, en adelante).

En este punto conviene destacar que las **Bases son el marco normativo** que regula todo el programa. En cambio, la **guía de PT sirve para completar y ampliar** la información de las Bases, profundizando en el detalle de los

aspectos que se crean necesarios (por ejemplo, definición de conceptos, ejemplos, etc.).

En este caso, en relación con la figura de la AODL, las Bases contienen la siguiente información:

1. Primero, especifican la **función de la figura**: "ejecutar uno o algunos de los proyectos incluidos en el Plan de acción de desarrollo económico local de las entidades solicitantes."
2. Segundo, mencionan únicamente algunas de las condiciones, de carácter más administrativo, **que debe cumplir** esta figura para ser susceptible a ser subvencionada por el programa. Por ejemplo, "las personas candidatas deben estar en posesión de una titulación universitaria oficial de grado o equivalente y deben estar inscritas como demandantes de empleo". También, "la entidad solicitante deberá poder acreditar la realización de un proceso de selección que permita valorar la experiencia profesional, los conocimientos específicos y las habilidades y capacidades que le permitan el correcto desarrollo de las actividades previstas en el Plan de Trabajo. " [14]

Ahora bien, de acuerdo con la guía de PT, un AODL se define como: "técnicos/as, con titulación universitaria oficial de Grado o equivalente, que trabajan a tiempo completo en un proyecto de desarrollo local impulsado por los entes locales o por entidades dependientes o vinculadas a una administración local. Su misión es dinamizar, promover y ejecutar, en concertación con otros agentes del territorio (agentes sociales, económicos, empresariales y otros) políticas y programas que favorezcan la promoción económica en su territorio de actuación, buscando un crecimiento económico sostenible generador de empleo." [13]

Además, de forma adicional a la definición de un AODL, la guía de PT profundiza al respecto incorporando, a modo de recomendación, **unas características generales** que esta figura debería tener. Estas condiciones son muy útiles y sirven para orientar a las EELL a la hora de determinar y seleccionar a los agentes durante los procesos de selección. Son las siguientes:

- Por un lado, la persona candidata a ser AODL debería tener un **conocimiento de aspectos más generales**, como, por ejemplo, "conocimiento de la realidad socioeconómica del ámbito geográfico de intervención, conocimiento sobre metodologías básicas de investigación social con el fin de ser capaz de analizar el entorno de una forma rigurosa, etc." [13]
- Por otro lado, también sería necesario que tuviera las **capacidades técnicas suficientes** para realizar **ciertas funciones más específicas**, en función del ámbito de trabajo y por materias. Así pues, en la guía de PT, se especifican un conjunto de funciones para cada una de las siguientes **materias**:

- a) "En materia de planificación e implementación de proyectos de desarrollo local
 - b) En materia de coordinación con las entidades locales del territorio
 - c) En materia de empleo y de cualificación profesional
 - d) En materia de asesoramiento y apoyo técnico a nuevas iniciativas económicas
 - e) En materia de participación, sensibilización y dinamización
 - f) En materia de seguimiento de las normativas
 - g) En materia de colaboración con otros organismos e instituciones"
- Por último, un AODL debería disponer de **unas cualidades y habilidades personales**, como, por ejemplo, "habilidades relacionales para tratar con los diferentes agentes del territorio, capacidad de comunicación, de persuasión y de iniciativa; imaginativo o imaginativa, sociable, asequible, extravertido o extravertida, creativo o creativa y dinamizador o dinamizadora, entre otros."

En este sentido, conviene destacar algunos aspectos:

1. Primero, en cuanto a la **definición de AODL**, se considera **clara y adecuada** dada la realidad del programa, ya que se especifica: la categoría profesional, el nivel de estudios requeridos, el tiempo de dedicación y su finalidad última.
2. Segundo, en relación con las **capacidades técnicas específicas**, se recomendaría hacer una **revisión anual** de las funciones incorporadas a cada una de las materias mencionadas, con la finalidad de garantizar que éstas son las correctas y se ajustan a la realidad del programa y a las necesidades de las EELL.
3. Tercero, se considera positivo incorporar, a modo de recomendaciones, **ciertas competencias y cualidades deseables** de un perfil AODL, con el objetivo de ofrecer apoyo y orientación a las EELL a la hora de llevar a cabo los procesos de selección.

Dada la importancia del análisis de la figura de la AODL en el marco del programa, se profundiza en este aspecto en el apartado 4. Figura de la AODL de bloque de Resultados.

2.1.2 Objetivos específicos del programa

Aparte del objetivo mencionado en la Orden de Bases, el equipo del SDEL identificó los **objetivos del programa con valores objetivos asociados** a cada uno de ellos. Antes de nada, conviene destacar que estos objetivos se definieron a nivel **interno**, con el objetivo de llevar a cabo un ejercicio preliminar de definición de indicadores medibles, lo que se considera **positivo y muy necesario**. Por este motivo, para la presente evaluación se utilizan estos objetivos como punto de partida y se incorporan aspectos de mejora en relación con los mismos, para que acaben siendo útiles y aplicables a la realidad.

En este sentido, los resultados de este ejercicio interno fueron los siguientes:

- (1) "Que se **contraten/prorroguen los AODL** y éstos, finalicen el periodo anual previsto, medido con que el **90% de los AODL** inicien y finalicen el periodo.
- (2) "Que **se implementen los proyectos incluidos** en los planes de trabajo de los AODL, medido con conseguir un **75% de los proyectos implementados**". [14]

Antes de profundizar en el detalle del análisis, hay que entender qué es un Plan de trabajo en el marco de este programa, y cómo éste está vinculado al Plan de Acción. Ambos documentos deben presentarse en el momento de hacer la solicitud de la subvención, y por ello, se consideran esenciales. Aunque se entra al detalle del contenido en el apartado 2.3.1.4 Documentación del presente bloque, hay que entender:

1. Primero, el **Plan de Acción** es el documento que "concreta la descripción práctica de los proyectos que se llevarán a cabo a corto y medio plazo en el marco de la estrategia de desarrollo, construida a partir de la definición de unas líneas y unos objetivos estratégicos con el fin de hacer frente a las problemáticas detectadas en la diagnosis previa del territorio". En este sentido, es un documento especialmente importante para la solicitud de nuevos AODL, ya que, por un lado, es el documento que acredita la existencia de una planificación territorial a corto/medio plazo, y por otro lado, es el que permite identificar los proyectos que deberá llevar a cabo el AODL. [15]
2. Segundo, el **Plan de Trabajo anual** "concreta los proyectos contenidos en el Plan de acción de desarrollo económico local en los que intervendrá el AODL, detallando las actividades que los conforman, y éstas deben ser concretas y específicas con el fin de obtener unos resultados coherentes, concretos y medibles. ". Así pues, el Plan de Trabajo anual está formado por los proyectos y actividades que llevará a cabo el AODL durante un año, y que, al mismo tiempo, estos deberán dar respuesta a las líneas estratégicas y objetivos definidos en el Plan de Acción.[15]

Una vez explicados estos dos documentos y su relación con la figura del AODL, se entra en **el análisis de los objetivos específicos definidos por el programa**.

A grandes rasgos y **con carácter transversal**, conviene mencionar los siguientes puntos:

1. Primero, ambos objetivos hacen referencia a **resultados** del programa. Estos, son correctos y están bien definidos. A pesar de la complejidad de evaluar el impacto de estos programas, se recomienda complementar la definición de los objetivos de resultados con objetivos de impacto, los cuales deberían dar respuesta a la aspiración del programa de: "buscar un desarrollo socioeconómico generador de empleo lo más integrado,

- equilibrado, equitativo y sostenible posible". [13] Ver el bloque 6.3 Impacto del Programa, donde hay mayor detalle.
2. Segundo, existen **resultados relevantes** y/o indicadores interesantes del programa que se podrían medir, más allá de las prórrogas de los AODL y la implementación del Plan de Trabajo. Así, algunas variables que podrían incluirse de forma adicional son:
 - a. Finalización de los Planes de Trabajo (por ejemplo, EELL que no renuncian durante la ejecución).
 - b. Número de empresas participantes en cada Plan de Trabajo.
 - c. Duración media de un AODL, como indicador que puede combinarse con los dos objetivos propuestos por el SOC.
 - d. Número de prórrogas de la contratación de un AODL en el marco de un mismo Plan de Acción, como indicador adicional a la duración media.
 3. Tercero, **el impacto en el territorio** debería medirse, observando los **cambios** que se han producido en el mismo, comprobando si estos cambios son sostenibles en el tiempo y distinguiendo las **acciones** que tienen una mayor o menor repercusión. Como se verá más adelante, en el apartado 1. Experiencia de los agentes clave del territorio del bloque de Impacto del Programa se ha llevado a cabo un ejercicio que puede servir de base y estandarizarse en futuras evaluaciones.

Entrando en el detalle del primer objetivo: "Que se **contraten/prorroguen los AODL** y éstos, finalicen el periodo anual previsto, medido con que el **90% de los AODL** inicien y finalicen el periodo", conviene destacar los siguientes aspectos:

1. Primero, se trata de un indicador adecuado para medir los **resultados** del programa y fácilmente calculable. De hecho, de acuerdo con las EELL participantes en los Focus Group y las entrevistas realizadas, el abandono de un AODL es uno de los grandes problemas que sufren, pues el reemplazo no es siempre posible y sencillo.
2. Segundo, la **temporalidad** se ha definido con carácter **anual**. En este sentido, en un programa donde la duración de los proyectos es de 4+1, habría que valorar incorporar también indicadores de acuerdo con su duración total. Según las EELL, uno de los momentos más críticos del programa es cuando un AODL se va, dejando pendiente de ejecutar un año de la duración prevista (4 años). En la mayoría de los casos, el motivo por el que un AODL abandona el último año, es la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo. Por lo tanto, desde el punto de vista de la EELL, sustituir a esta persona por un periodo corto de tiempo no siempre es fácil. En el apartado 6.2 Consecución de los objetivos específicos del bloque de Resultados se lleva a cabo un análisis detallado al respecto.
3. Tercero y último, habría que reflexionar sobre el **valor objetivo** del 90% con el fin de asegurar que responde a un análisis y justificación previo, p.ej. utilizar la base a los datos históricos, como punto de partida; en caso contrario, habría que redefinirlos. En el apartado 6.2 Consecución

de los objetivos específicos del bloque de Resultados se lleva a cabo un análisis detallado al respecto.

Finalmente, en relación con el segundo objetivo definido por el SOC: "Que **se implementen los proyectos incluidos** en los planes de trabajo de los AODL, medido con conseguir un **75% de los proyectos implementados**", habría que mencionar lo siguiente:

1. Primero, medir el **grado de finalización de los planes de trabajo** es importante y, por lo tanto, se considera un indicador **adecuado** y fácilmente **calculable**.
2. Segundo, en un programa donde la duración de este se ha definido como 4+1, la **temporalidad** debe quedar clara. Así, este indicador debería medirse, por un lado, al finalizar cada periodo, y por el otro, al finalizar la totalidad del proyecto (4+1) con el objetivo de calcular el grado de ejecución total.
3. Tercero y último, habría que reflexionar sobre el **valor objetivo** del 75% con el fin de asegurar que responde a un análisis y justificación previo, p.ej. utilizar la base a los datos históricos, como punto de partida; en caso contrario, habría que redefinirlos. En el apartado 6.2. Consecución de los objetivos específicos del bloque de resultados se profundiza en estos indicadores.

En cualquier caso, la necesidad de **disponer de datos y un modelo de gobernanza de estos**, tanto para hacer un seguimiento del grado de ejecución del programa, como de su evaluación, son imprescindibles. Tal y como se ha observado durante las entrevistas a los técnicos del programa, existe un amplio recorrido de mejora en el seguimiento de los indicadores establecidos y en la recopilación de datos al respecto, debido a la complejidad que suponen los procesos de DEL y su evaluación.

2.2 Público objetivo del programa

El programa de AODL está destinado a todas las EELL de Cataluña, a sus organismos autónomos y a las EELL con competencias en materia de desarrollo local y de promoción del empleo, dependientes o que están vinculadas. [15]

Así, la definición del **público objetivo es más amplia comparado con el resto de los programas** evaluados de DEL (Innovadores y Planificación Estratégica), donde se hacía referencia a criterios de alcance territorial y/o al artículo 15 de la ley 13/2015, de 9 de julio, de ordenación del sistema de empleo y del SOC. De esta manera, este programa ofrece una mayor flexibilidad para que los territorios de Cataluña tengan la oportunidad de impulsar proyectos a través de la contratación de los AODL.

2.3 Órganos del SOC

Los órganos del SOC que participan en el programa son el SDEL, el Servicio de Verificación de Programas de Empleo y el Servicio de Control y Justificación

Económica. Cada uno tiene un rol diferente al programa, tal y como se detalla a continuación:

- Primero, el SDEL, es el responsable de:
 - a. "el diseño, la planificación y resolución de la convocatoria,
 - b. la gestión del inicio de los proyectos para la ordenación del pago del anticipo,
 - c. autorizaciones de los cambios solicitados respecto a lo previsto inicialmente,
 - d. el seguimiento y la asistencia técnica a lo largo de todas las fases del proyecto
 - e. la evaluación de los proyectos durante su ejecución y a su finalización (mediante el análisis de documentación técnica generada)". En el apartado 5.1 Modelo de seguimiento durante la ejecución del proyecto del bloque de Resultados del proceso de subvención se profundiza al respecto.
- Segundo, el Servicio de Verificación de Programas de Empleo es responsable de:
 - a. "hacer las tareas de verificación administrativa de la documentación acreditativa de los proyectos
 - b. llevar a cabo la verificación in situ de la fase de ejecución de los mismos, con el fin de garantizar que éstos se ejecuten de acuerdo con las condiciones y obligaciones establecidas en la resolución de otorgamiento."
- Tercero, el Servicio de Control y Justificación Económica, es responsable de:
 - a. "hacer las tareas de verificación y revisión de la justificación económica,
 - b. en su caso, hacer las revocaciones que correspondan,
 - c. hacer las liquidaciones de las actuaciones subvencionadas,
 - d. la tramitación de la ordenación del segundo pago." [13]

En este sentido, es relevante tener en cuenta que, de acuerdo con la separación de funciones, tanto del **diseño inicial** del programa como de las posteriores **modificaciones aplicadas**, se encarga el equipo de SDEL. Los otros dos servicios, tienen voz en el proceso, pero no participan activamente.

Así pues, sería de valor potenciar la colaboración entre los tres servicios durante todo el ciclo de la subvención, pero en concreto, en la actualización del diseño de las Bases.

2.4 Marco conceptual del programa

2.4.1 Diseño de las Bases

El programa de AODL es el programa más antiguo del SOC y el **diseño de la orden de Bases** lo llevó a cabo el equipo del **SDEL** del SOC, hace más de 15 años. Desde entonces, se ha mantenido **en sus características esenciales** hasta día de hoy y los cambios principales han sido de carácter administrativo,

mejoras operativas del programa o simplificación de documentación requerida, como, por ejemplo, que la documentación relativa a la persona candidata no se presente en fase de solicitud sino antes del inicio de la acción. [16]

Del diseño del orden de Bases, destacan los siguientes aspectos clave:

- 1) los tipos de acción;
- 2) la temporalidad;
- 3) los ámbitos de actuación;
- 4) la cuantía de la subvención;
- 5) documentación.

A continuación, se profundiza en cada uno de ellos.

2.4.1.1 Tipos de acción

El programa de AODL pretende que las EELL ejecuten **proyectos** definidos previamente a su planificación territorial. La ejecución de los proyectos se lleva a cabo, a través de la contratación de **los técnicos AODL**, por **periodos anuales**, con un máximo de 5 anualidades (ver más detalle en el siguiente apartado 2.4.1.2. Temporalidad del programa del presente bloque). Es por ello, que el programa distingue **dos tipos de acciones**:

- a) la **contratación** de agentes de empleo y desarrollo local;
- b) la **prórroga** de agentes de empleo y desarrollo local.

Esta **distinción es adecuada** y permite que, dentro de la normativa existente en el marco de subvenciones, la solicitud de prórroga disponga de un proceso ágil y con documentación más sencilla, que la contratación inicial. Des del punto de vista de las EELL, también se considera adecuado, pues permite estructurar y planificar los Planes de Trabajo anuales teniendo en cuenta la posibilidad de prórroga a 4 o 5 años vista.

No obstante, dado que la mayoría de las solicitudes se acaban prorrogando los cinco años, sería interesante valorar la **temporalidad del programa** y establecer una duración de 4 o 5 años para cada convocatoria. Sin embargo, dado que la anualidad viene **condicionada por el actual sistema de financiación de las Políticas Activas de Empleo** y del instrumento de la subvención, habría que reflexionar si la subvención, es el instrumento de gestión del programa más adecuado dada su realidad. Idealmente, este programa podría diseñarse como una política pública estructural, que garantizara la financiación del coste efectivo de los proyectos a 4 años.

2.4.1.2 Temporalidad del programa

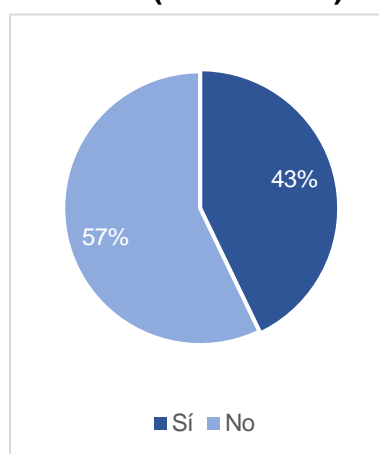
Así pues, las subvenciones para la contratación en el marco de este programa se conceden por **periodos anuales, con la opción** de solicitar hasta un máximo de **tres prórrogas adicionales** desde el primer año de ejecución. A pesar de ello, de forma excepcional, las EELL beneficiarias pueden solicitar una cuarta prórroga, siempre y cuando, ésta sea correctamente justificada, de

acuerdo con la continuidad de los proyectos del Plan de Acción planteado. De esta manera, el **marco temporal del programa es de 4 años + 1 prorrogable**.

Así pues, profundizando en **la adaptabilidad de la temporalidad del programa a la realidad de las EELL**, hay que tener en cuenta que existe disparidad en la aplicación de la normativa laboral en el ámbito local en función de las interpretaciones internas de sus órganos de control (intervención, secretarías). Por este motivo, las EELL no siempre contemplan hacer uso de este 4+1 con la contratación de un mismo AODL.

Los resultados de encuestas enviadas a las EELL participantes en la convocatoria de 2015, muestran que el **57% de los casos** (12 EELL respecto al total de 21) **consideran** que la **forma temporal del programa no se adapta a la realidad administrativa** de la entidad. Este hecho es debido a la interpretación por parte de las EELL de la legislación laboral, lo cual, en algunos casos, los obliga a hacer **cambios en las contrataciones a los 3 años**. Por este motivo, algunas EELL contratan 2 personas para completar la temporalidad del programa de 4+1 y, por tanto, el Plan de Trabajo se acaba ejecutando con dos AODL, es decir, 3 años un AODL y 2 otro.

Gráfico nº23. Adaptabilidad de la forma temporal del programa a la realidad de las EELL (2015 - 2019)



Fuente: Datos de la encuesta (Anexo 4)

A todo lo anterior, hay que añadir la **incertidumbre** que existe entre las EELL recurrentes del programa en relación con la **reciente reforma laboral**. En concreto, los contratos indefinidos pasan a ser prioritarios, y sólo se pueden firmar contratos temporales bajo ciertas circunstancias, como, por ejemplo, cuando haya que sustituir a un trabajador.

En este sentido, el SOC ya ha iniciado un **proceso de comunicación y difusión** sobre la entrada en vigor de la nueva normativa. Aun así, los esfuerzos deben seguir yendo en esta dirección, sobre todo, para **clarificar las afectaciones y modificaciones en el programa**.

2.4.1.3 Ámbitos de actuación

El programa de AODL permite la implementación de **Planes de Trabajo** que integran un conjunto de actuaciones y actividades previstas en un Plan de Acción territorial, y que se clasifican según su **ámbito de actuación**. En este programa, **son los técnicos de SDEL** quienes especifican qué ámbito/s de actuación se asocian a cada uno de los Planes de Trabajo.

Los ámbitos de actuación definidos en la orden de Bases son los siguientes:[15]

- a) "Desarrollo social
- b) Dinamización sectorial
- c) Dinamización empresarial
- d) Desarrollo territorial
- e) Organización y cooperación para el desarrollo
- f) Sistemas de información territorial"

Sin embargo, la guía de PT incorpora **información adicional** a estos seis ámbitos mencionados en la orden de Bases del programa. Esto se considera adecuado, teniendo en cuenta cuál debe ser la función de la guía de PT: entrar al detalle sobre aspectos relevantes del contenido de las Bases. Así pues, por un lado, la guía de PT incorpora cuatro subámbitos para el ámbito b) Dinamización Sectorial. Estos son:

- "b.1) Desarrollo turístico
- b.2) Desarrollo comercial
- b.3) Desarrollo industrial
- b.4) Desarrollo sostenible y recuperación del patrimonio"[15]

Por otro lado, la guía de PT también incorpora, **para cada uno de los ámbitos**, un **listado de objetivos** que ayudan a comprender qué tipología de actuaciones se enmarca en cada uno de los ámbitos. A modo de ejemplo, a continuación, se muestra el listado de proyectos incorporados en uno de los ámbitos, el d) Desarrollo territorial:

- "Impulsar o realizar planes estratégicos o planes de acción local que tengan impacto en el ámbito socioeconómico y de creación de empleo en sentido amplio.
- Favorecer la gestión urbanística como instrumento de desarrollo.
- Participar en la concepción y planificación de infraestructuras dirigidas a la dinamización socioeconómica del territorio.
- Elaborar planes integrales de gestión agrícola y ganadera.
- Impulsar proyectos de marketing local o territorial.
- Otros de naturaleza análoga.[15]

Adicionalmente, a través de la encuesta a las EELL, se preguntó por **la adecuación de estos ámbitos a su realidad**. Así pues, el 95% (20% respecto al total de 21) consideraba que los ámbitos definidos, en el marco del programa, **se adaptan perfectamente a su realidad**. Aun así, hay una entidad que consideraba que habría que adecuarlos a las políticas públicas europeas actuales. Concretamente, incorporando como mínimo dos temas, **la digitalización de la economía** y el fomento de las **energías renovables y/o comunidades energéticas**. Aunque estos dos temas propuestos podrían incluirse en los ámbitos definidos (c) Dinamización empresarial y b.4) Desarrollo sostenible y recuperación del patrimonio), se considera que en la actualidad tienen suficiente entidad para merecer dos apartados específicos. En este sentido, el equipo de SDEL ya dispone de una **propuesta de actualización de estos ámbitos**, donde se subdividen y se crean de nuevos, adaptándolos a la realidad cambiante actual. Por tanto, se podría valorar

incorporar la aportación de esta entidad aprovechando esta nueva categorización del SDEL.

Aunque el detalle del análisis se amplía al apartado 3. 3.2.2. Ámbitos de los Planes de Trabajo del bloque de Resultados del Proceso de Subvención, en este punto, pueden hacerse diversas reflexiones:

1. **Entender el objetivo de esta clasificación**, dando respuesta a preguntas tales como: ¿Qué quiero conseguir con la categorización? ¿Por qué me tiene que servir? Sólo así se puede garantizar su necesidad. A un Plan de Trabajo normalmente se le asocian diversos ámbitos, y, por tanto, la explotación de este dato y la extracción de conclusiones puede verse afectada en función del objetivo de la clasificación. De hecho, concretamente el 45% de los Planes de Trabajo de la convocatoria de 2015 (35 Planes de Trabajo del total de 78) están asociados a más de un ámbito de actuación.
 - A modo de ejemplo, los ámbitos c) Dinamización empresarial y b) Dinamización sectorial podrían llegar a entenderse como un desarrollo territorial, y, por tanto, se estaría seleccionando también el ámbito d) Desarrollo territorial. De hecho, los resultados detallados en el apartado 3.3.2. 2. Ámbitos de los Planes de Trabajo del bloque de Resultados del Proceso de Subvención muestran cómo es uno de los ámbitos con más Planes de Trabajo asociados. Eso, es consecuencia de la flexibilidad y amplitud de la definición de los ámbitos, y, por lo tanto, será positivo o negativo en función de la finalidad de la clasificación.
2. Aprovechar la **actualización y la propuesta de mejora de los ámbitos / subámbitos** que el equipo del SDEL **tiene previsto realizar**, para revisar la categoría b) Dinamización sectorial, ya que actualmente Elaborar planes integrales de gestión agrícola y ganadera corresponde al ámbito d) Desarrollo territorial y debería corresponder al sectorial, concretamente haciendo referencia al sector primario.
3. Incorporar, de forma adicional, al listado de proyectos una **breve descripción** de qué se entiende por cada ámbito, garantizando y asegurando la correcta comprensión por parte de las EELL.

2.4.1.4 Documentación

La documentación que hay que presentar sucede en **tres momentos** del programa: (1) durante la **solicitud**, (2) durante **la ejecución**; y (3) en la **justificación**. A continuación, se especifica la documentación para cada uno de estos momentos:

- 1) **Solicitud**: En esta fase, la documentación requerida varía en función de si hace referencia a la solicitud para la contratación de nuevos AODL, o a la solicitud de prórroga de un AODL ya existente:
 - Documentación de solicitud para la **contratación de un nuevo AODL**: (1) Plan de Acción y (2) Plan de Trabajo anual

- Documentación de solicitud para la **prórroga de un AODL**: (1) Plan de Acción, sólo en el caso de que haya habido alguna modificación; (2) Plan de Trabajo anual y (3) Informe sobre la actividad llevada a cabo por cada AODL hasta el momento de la solicitud
- 2) **Ejecución**: En esta fase la documentación requerida varía en función del momento de solicitud:
- Documentación que presentar **antes del inicio**: (1) Declaración sobre las retribuciones de los órganos de dirección o administración; (2) Currículum y copia de la titulación universitaria de cada AODL que se propone contratar y (3)³¹ Certificado emitido por el/la secretario/a en relación con el proceso de selección, según modelo normalizado.
 - Documentación que presentar a **los seis meses**: (1) Informe semestral.
 - Documentación que **custodiar tras el inicio**: (1) Documentación que acredita la realización del/los proceso/sos de selección, para las nuevas contrataciones; (2) Contrato de trabajo e IDC en caso de nuevas contrataciones o documento que acredita el mantenimiento de la relación laboral hace referencia a la solicitud para la contratación de nuevos AODL, o a la solicitud de prórroga de un AODL ya existente.
- 3) **Justificación**: En esta fase se distingue la justificación técnica y la justificación económica:
- Documentación de justificación **técnica**: (1) Informe anual; (2) Datos de las empresas participantes en los proyectos que ejecuta la AODL.
 - Documentación de justificación **económica**: (1) Declaración de la persona representante legal de la entidad local beneficiaria que incluye una relación del/de los AODL subvencionado/s en el marco del expediente administrativo, su tiempo de trabajo efectivo, así como la cuantía de la subvención que corresponde percibir efectivamente a la entidad fruto de la aplicación del módulo establecido en la convocatoria; y de otros documentos que no son aplicables al 100% de los casos.

Así pues, destaca la mejora a lo largo de los años en la parte administrativa y burocrática de la tramitación del programa. Esta se ha **reducido y simplificado**, y esto ha sido **valorado positivamente** por parte de las EELL. A modo de ejemplo, mientras que en la convocatoria del año 2015 era obligatorio presentar el currículum y la copia compulsada de la titulación universitaria de cada AODL durante la fase de solicitud, actualmente se solicita una vez ya se ha solicitado la subvención, justo antes del inicio de la contratación del AODL. Esta modificación, fue muy valorada por parte de las EELL, ya que en muchos

³ Aplica a la solicitud de nuevos AODL i prórrogas con persona candidata diferente a la del período anterior

casos en la fase de solicitud todavía no se disponía del candidato seleccionado.

Respecto al **contenido** de esta documentación, se encuentra detallado en la guía de PT y se dan directrices para su correcta elaboración. Además, el informe de la actividad desarrollada hasta el momento, presentado en solicitudes de prórroga, y el informe semestral de ejecución, disponen de un contenido análogo, lo que facilita su elaboración por parte de las EELL. De hecho, según especifica la orden de Bases, **el informe de la actividad desarrollada hasta el momento**, que hay que presentar con las solicitudes de prórroga de AODL, tendrá los mismos contenidos mínimos que el informe semestral, siempre y cuando coincida el periodo a justificar.

A continuación, se detalla el análisis del contenido de los siguientes documentos:

- 1) Plan de Acción
- 2) Plan de Trabajo anual de la AODL
- 3) Informe semestral/anual

2.4.1.4.1 Contenido del Plan de Acción

Tal y como se ha explicado en el apartado 2.1.2. Objetivos específicos del programa del bloque de Diseño, el **Plan de Acción** es uno de los documentos principales a presentar por parte de las EELL a la fase de solicitud, sobre todo para los nuevos AODL, ya que es el documento que acredita la existencia de una planificación territorial. Además, es el que determina los proyectos que habrá que incorporar al Plan de Trabajo anual del AODL.

De hecho, la orden de Bases especifica concretamente dos aspectos:

- Por un lado, que todos los programas y proyectos que se incluyen en el Plan de Acción deben estar **relacionados con la estrategia territorial**, y que éste debe tener un **ámbito geográfico** de actuación supralocal o plurilocal, es decir, que esté concertado tanto en la fase de diseño como en la de ejecución con otras entidades y actores del territorio objeto de actuación.
- Por otro, menciona una breve descripción de los contenidos mínimos que este documento debería incorporar. No obstante, la guía de PT es el documento donde se profundiza en este aspecto, y, de hecho, se incluye un apartado específico **sobre los contenidos mínimos del Plan de Acción**.

Así pues, un Plan de Acción deberá contener, como mínimo:

1. "Su ámbito territorial de actuación.
2. Un diagnóstico del territorio (que debe recoger aspectos relativos a demografía, colectivos más vulnerables del territorio, mercado laboral, tejido empresarial, identificación de principales actores, etc.).
3. El objetivo central de la estrategia, las líneas estratégicas y los objetivos específicos a alcanzar en cada una de las líneas estratégicas. También

- se deben identificar los programas que se pretende poner en marcha para dar respuesta a las problemáticas detectadas en el diagnóstico.
4. Los proyectos concretos, enmarcados en cada uno de los programas, para los que se definirá su objetivo específico, así como las principales actividades a llevar a cabo, los resultados esperados previstos, etc.
 5. El calendario o cronograma de ejecución, una evaluación del coste de implementación y las fuentes de financiación previstas para la ejecución de cada uno de los proyectos, con el fin de poder evaluar la factibilidad de la implementación de los planes de acción.
 6. Descripción de las actividades realizadas para la elaboración del plan de acción y de los actores que han intervenido.
- En este mismo documento también habrá que hacer constar:
7. Una descripción de los recursos humanos, diferenciando los fijos de los temporales, con los que cuenta la entidad para el impulso de las iniciativas de desarrollo local previstas.
 8. El organigrama concreto del ámbito organizativo del empleo y desarrollo local de la entidad (área, agencia, oficina de promoción económica, consorcio, ...) que permita ubicar los recursos humanos mencionados en el punto anterior y aquellos que se solicitan.
 9. El presupuesto correspondiente al año anterior a la solicitud, diferenciando entre los recursos propios de los provenientes de subvenciones y transferencias, así como los recursos técnicos e infraestructurales, disponibles para impulsar el desarrollo económico y la creación de empleo en el territorio.
 10. Una descripción de los principales proyectos ejecutados en los últimos 3 años por parte de la entidad solicitante en el ámbito del empleo y el desarrollo local." [13]

En cuanto a los contenidos mínimos definidos del Plan de Acción a presentar, estos **coinciden** con los incorporados **al programa de Planificación Estratégica**, concretamente para la tipología de proyecto b) y c) que corresponden a la elaboración de Planes de Acción. Con ello, se pretende buscar coherencia y atender al planteamiento inicialmente comentado en el apartado 1. Complementariedad de los tres programas del bloque de Diseño. Aun así, hay cierto margen de mejora en relación con la **nomenclatura** utilizada entre los programas. Por ejemplo, si en este programa se hace referencia a un marco de trabajo categorizado con un objetivo central – línea de acción – objetivo específico – programa – proyecto – actividad. Habría que valorar incorporar esta clasificación también al programa de Planificación Estratégica.

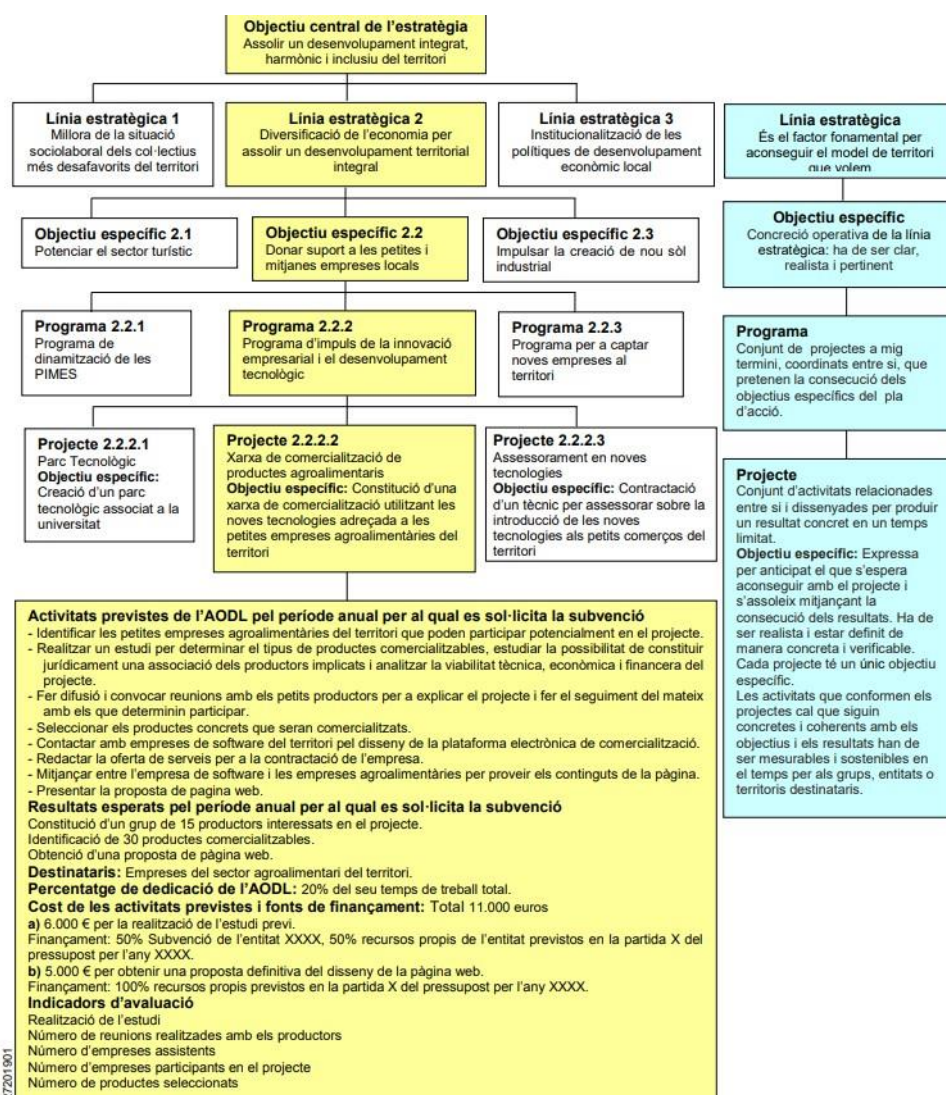
2.4.1.4.2 Contenido del Plan de Trabajo anual

En el apartado 2.1. 2. Objetivos específicos del programa del bloque de Diseño, se describe qué es el Plan de Trabajo anual y se menciona que también es uno de los documentos a presentar a la fase de solicitud, ya que incorpora los proyectos que ejecutará un AODL a lo largo del año. Estos, tal y como se detalla en las Bases, deben desprenderse de los programas, líneas y objetivos

descritos en el Plan de Acción (Ver el detalle a continuación). Sin embargo, el Plan de Trabajo detalla las actividades para el desarrollo de los proyectos, y éstas deben ser concretas y específicas con el fin de obtener unos resultados coherentes, concretos y medibles.

La guía de PT entra en el detalle y muestra, a modo de ejemplo, la vinculación deseada entre el Plan de Acción (objetivo estratégico central, líneas estratégicas, objetivos y programas) y los proyectos a desarrollar para la definición del Plan de Trabajo. Más adelante, en el apartado 3.2.2. El Plan de Trabajo anual del bloque de Resultados se analiza la aplicación real de este marco conceptual en las memorias analizadas.

Esquema nº2. Ejemplo de Plan de Trabajo de la AODL dentro del marco del Plan de Acción territorial



Fuente: Documentación del SOC[13]

En este sentido y al igual que para el Plan de Acción, la guía de PT es donde se especifica el detalle de los **contenidos mínimos** que debe incorporar este documento. Estos contenidos son los siguientes:

1. "Denominación del Plan de trabajo (esta denominación deberá coincidir con el campo "Título de la actividad" que consta en el formulario de solicitud).
2. Costes salariales totales anuales desglosados (sueldo y seguridad social).
3. Nombre de la persona propuesta como agente de empleo y desarrollo local, si ya se conoce en el momento de la solicitud.
4. Nombre del/a responsable técnico/a directo del agente de empleo y desarrollo local.
5. Situación del agente de empleo y desarrollo local propuesto en el organigrama concreto del ámbito del empleo y desarrollo local de la entidad que se ha hecho constar en el Plan de acción presentado.
6. Instrumentos e infraestructuras de que dispondrá el agente de empleo y desarrollo local.

Asimismo, para cada uno de los proyectos contenidos del Plan de acción en los que debe intervenir la AODL habrá que describir los contenidos siguientes

1. Denominación del proyecto.
2. Objetivo específico del proyecto.
3. Actividades concretas que llevar a cabo durante el periodo anual.
4. Resultados y productos esperados para dar respuesta al objetivo específico del proyecto.
5. Destinatarios.
6. Porcentaje de dedicación previsto en el proyecto respecto a su tiempo de trabajo total.
7. Coste aproximado de las actividades previstas y fuentes de financiación.
8. Indicadores de evaluación.
9. Cronograma de ejecución de cada proyecto" [13]

Así pues, se considera adecuado hacer las siguientes aportaciones:

1. Primero, se considera una **buena práctica**, en relación con el diseño, **diferenciar** entre contenidos **mínimos generales** del Plan y **específicos** para cada proyecto. Aun así, una mejora podría ser incorporar un título específico de (1) contenidos mínimos generales del Plan de Trabajo y (2) contenidos mínimos específicos para cada proyecto.
2. Segundo, se valora positivamente incorporar, a modo de ejemplo, el ilustrativo del esquema nº2 a la Guía de PT, pues ayuda a las EELL a comprender la **vinculación que debe haber entre los proyectos del Plan de Trabajo con el Plan de Acción definido**. De hecho, tal y como se muestra en el apartado 3.2.2. El Plan de Trabajo anual del bloque de Resultados, la mayoría de EELL lo vinculan y lo comprenden correctamente.
3. Tercero, es importante definir **indicadores de evaluación**, y diferenciarlos entre indicadores de seguimiento, de resultado y de

impacto. Para cada uno de ellos se debería identificar un valor objetivo, la fuente de la información, la periodicidad y el responsable. Del mismo modo, cada uno de los resultados esperados definidos por las EELL deberían llevar asociado uno o varios indicadores de resultados que permita evaluar el grado de logro a final de año. El apartado 6. 2. Consecución del objetivo de que se implementen los proyectos de los Planes de Trabajo del bloque de Impacto entra más al detalle sobre este aspecto, y se muestran ejemplos reales en base al análisis de los Planes de Trabajo.

4. Cuarto, a modo de propuesta de mejora, se podría añadir un apartado donde las EELL definieran el **modelo de seguimiento** que implementarán durante la ejecución del Plan de Trabajo, que les permita llevar un control periódico de la ejecución de los proyectos, más allá del informe semestral y la información a reportar al SOC (ver detalle en el apartado 5.1.1. Seguimiento por parte de la propia entidad local del bloque de Resultados del Proceso de Subvención).

2.4.1.4.3 Contenido del informe semestral y anual

Antes de entrar al detalle del contenido mínimo de ambos documentos, hay que entender el objetivo de estos:

- Por un lado, el **informe semestral** es el documento principal que presentar por parte de las EELL pasados **6 meses** desde el inicio del periodo de ejecución de los proyectos. En este sentido, el informe "concreta la actividad llevada a cabo por el agente de empleo y desarrollo local, especificando, para cada uno de los proyectos previstos en el plan de trabajo, las actividades concretas realizadas, los resultados conseguidos comparándolos con los resultados esperados previstos, los indicadores de evaluación debidamente calculados, el porcentaje real de dedicación a cada proyecto, así como la documentación generada que acredita la realización de las actividades" [15]
- Por otra parte, **el informe anual** es el documento que presentar al final del periodo anual y, tal y como se indica en la guía de PT, es necesario que incorpore los **mismos contenidos descritos para el informe semestral**, pero para todo el periodo subvencionado.

La orden de Bases enumera brevemente un conjunto de contenidos mínimos, no obstante, la guía de PT lo amplía incorporando un apartado específico sobre los contenidos mínimos de este informe. Así, un **informe semestral y anual debe contener como mínimo:**

1. "Denominación del proyecto.
2. Descripción de las actividades concretas realizadas durante el periodo a justificar adjuntando, mediante anexos, los documentos que acreditan estas actividades, como, por ejemplo, listados de reuniones mantenidas, actas de las mismas, estudios realizados, convenios, etc.
3. Enumeración de los resultados efectivamente conseguidos durante el periodo a justificar comparándolos con los resultados esperados

previstos en el plan de trabajo aprobado. No hay que confundir estos resultados, que deben ser concretos y medibles, con los objetivos que se querían alcanzar.

4. Cálculo de los indicadores de evaluación que se definieron en el plan de trabajo aprobado.
 5. Porcentaje real de dedicación de la AODL al proyecto, comparándolo con el porcentaje previsto en el plan de trabajo aprobado. En caso de desviación respecto a lo previsto, hay que argumentarlo.
 6. Documentación generada que acredita la realización de las actividades.
- [13]

Por un lado, en relación con **el informe semestral de seguimiento del Plan de Trabajo**, el objetivo es evaluar el grado de avance y resultados de los proyectos para tener capacidad de reacción y anticipar riesgos. Por este motivo, se recomienda matizar algunos aspectos:

1. Primero, para simplificar el seguimiento de los proyectos, se recomienda **separar los proyectos finalizados y en ejecución, de los proyectos pendientes de iniciar**. Actualmente, a la hora de describir las actividades realizadas durante el periodo a justificar, de forma indirecta ya se hace la separación. Aun así, se considera que establecer los apartados por separado es más oportuno, ya que la información a proporcionar para los proyectos finalizados debería ser diferente a la de los proyectos pendientes de iniciar.
2. Segundo, calcular los indicadores de los resultados de cada uno de los proyectos es muy positivo. Sin embargo, para hacer un buen seguimiento y a modo de propuesta de mejora, también sería interesante evaluar **indicadores de seguimiento de la ejecución del Plan**. Por ejemplo, el 60% de las actividades han sido ya ejecutadas y el 30% se encuentran en ejecución. Otro ejemplo, podría ser calcular el % de demora en la ejecución de los proyectos en base a lo inicialmente planteado.
3. Tercero, una de las finalidades del seguimiento de los proyectos debería ser **anticipar riesgos** que se puedan dar durante su ejecución, así se fomenta la reflexión de los posibles acontecimientos que, si se producen, tendrán un efecto negativo en el objetivo del proyecto, el alcance, el cronograma, el coste y/o la calidad del proyecto. Así pues, se recomienda incorporar un apartado de "Identificación de los riesgos". Este aspecto sería beneficioso tanto para las EELL como para el SOC.

Por otra parte, en relación con **el informe anual del Plan de Trabajo** se recomienda aplicar la misma estructura añadiendo los siguientes matices:

1. Primero, en el informe anual habría que valorar un apartado de **lecciones aprendidas**, donde se detalle el conjunto de buenas prácticas y aprendizajes durante la ejecución del Plan de Trabajo, a considerar en próximas implementaciones y prórrogas. Por ejemplo, identificar problemáticas que se puedan haber dado durante la ejecución del

- proyecto y cómo éstas han sido abordadas, incorporando los aprendizajes y buenas prácticas.
2. Segundo, para los **proyectos que no se hayan finalizado**, sería recomendable indicar la previsión temporal y de recursos para su finalización. Por ejemplo, en alguno de los informes anuales analizados, para aquellos proyectos no finalizados al 100%, se incorporan horas previstas hasta final de año.
 3. Tercero, para los **proyectos que se hayan quedado sin ejecutar o que se hayan desestimado** en relación con la planificación inicial, habría que justificar el motivo, para así facilitar una posterior evaluación de estos casos.

Se profundiza en el análisis de la comparativa de este informe anual vs. el Plan de Trabajo inicial en el apartado 6.2.2. Consecución del objetivo de que se implementen los proyectos de los Planes de Trabajo del bloque de Resultados del programa.

En cuanto al **formato**, a lo largo de los años se ha mejorado sustancialmente. Inicialmente, se entregaban en **formato papel**, y su gestión y análisis se hacían muy complicadas. En la actualidad, la documentación se presenta a través de **la herramienta EACAT**, y de acuerdo con lo que mencionaron los técnicos del SDEL en la entrevista, esto ha supuesto un gran paso adelante.

No obstante, sigue existiendo espacio de mejora al respecto. A modo de ejemplo, los **indicadores de seguimiento** podrían estandarizarse y recopilarse digitalmente para que se guardasen en una base de datos y fueran más explotables y analizables posteriormente.

2.4.1.5 Cuantía de las subvenciones

La **cuantía de las subvenciones** para el programa de AODL ha **experimentado modificaciones** a lo largo del periodo sujeto a la presente evaluación (2015-2019).

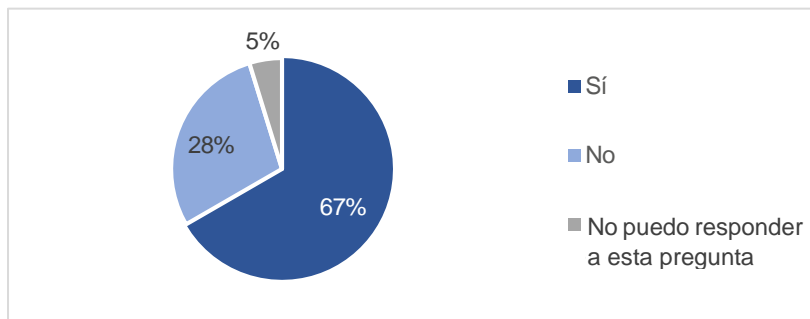
Concretamente, hasta 2017 (incluido) la cuantía podía ascender hasta el 80% del coste salarial total anual con un tope máximo de 27.045,55 euros, y en 2018 el tope máximo pasó a ser 31.376,04 euros. Con la modificación de las Bases de la orden TSF/123/2018, a partir del 2019, este incluido, el importe pasó a ser una **cuantía fija anual** de, concretamente, **36.000 euros**.

Tal y como se establece en la orden TSF/158/2020, para hacer el cálculo y la estimación de esta cuantía se ha tenido en consideración, entre otras cosas, el **coste laboral medio anual de la AODL**. Según los datos disponibles, el coste salarial medio aproximado por AODL en el año 2015 era de 35.262 €; en el año 2016 de 35.724 €; en el año 2017 de 36.390 €; en el año 2018 de 38.052 €; y finalmente en el año 2019 de 38.949 €. Así pues, se podría deducir que la cuantía del módulo **se aproxima a la realidad de la mayoría de EELL**.

Las EELL opinaron sobre la adaptación de la cuantía a su realidad, a través de las encuestas lanzadas. Tal y como se muestra en el siguiente gráfico, **más del**

60% de las EELL encuestadas (14 EELL respecto al total de 21) creían que la cuantía de la subvención en formato fijo de **36.000 euros se adaptaba correctamente a su realidad**, en cambio, el 40% (6 EELL respecto al total de 21) creían que no se acababa de adaptar.

Gráfico nº24. Adaptabilidad de la cuantía de importe fijo de subvención



Fuente: Datos de la encuesta (Anexo 4)

En resumen, tal y como se puede observar, la aplicación de esta modificación ha sido **bien recibida** por parte de la **mayoría de las EELL encuestadas**.

2.4.2 Diseño de la guía de Prescripciones Técnicas

La guía de Prescripciones Técnicas es un documento muy detallado elaborado por el equipo técnico de SDEL, donde aparece toda la **información relevante** sobre la convocatoria y donde se describen las **directrices** y los **consejos** para **elaborar la documentación** necesaria, tanto durante la fase de solicitud, como en la de ejecución y de cierre.

En este punto, conviene destacar el apartado V de la guía "**Principales novedades respecto a las convocatorias anteriores**". Este apartado se valora de manera muy positiva, ya que sirve como sumario de las principales modificaciones aplicadas al programa. De esta manera, las EELL recurrentes, con esta información pueden desarrollar los proyectos, sin necesidad de leerse toda la guía de nuevo.

Esta guía es uno de los **aspectos mejor valorados** del programa por las EELL, considerada un elemento muy útil e imprescindible. De hecho, se ha utilizado como buena práctica para generalizar su uso en otros programas del SOC.

6.2 Resultados

Los resultados se presentan en dos partes: primero, los resultados asociados directamente al **proceso de subvención**, y segundo, los resultados obtenidos de la implementación del **programa**.

6.2.1 Resultados del Proceso de Subvención

En este apartado, se presentan los **resultados relativos a la implementación del programa, cubriendo todo el ciclo**, desde su planificación hasta el cierre de la anualidad de la subvención, pasando por la fase de comunicación, solicitud, ejecución y justificación.

1. Planificación de las convocatorias

El primer momento para la ejecución del programa se encuentra en la planificación de la convocatoria, es decir, en la concreción de cuándo se publicará.

Tal y como se ha mencionado en el apartado 2.4.1.1 Tipo de acción del bloque de Diseño, el programa de AODL publica anualmente dos convocatorias, una para la primera **contratación** y la otra para la **prórroga** de los agentes. A nivel temporal, ambas **convocatorias** del programa de AODL, desde hace muchos años, se suelen publicar a **mediados de junio**, finalizando el plazo de solicitud a **mediados de septiembre**. No obstante, para este año 2022, la fecha de presentación se ha modificado y ha pasado a ser la siguiente:

- **Prórrogas AODL:** desde el 14 de junio hasta el **15 de septiembre** de 2022.
- **Nuevos AODL:** desde el 14 de junio hasta el **15 de julio** de 2022.

Este hecho, se dio porque los nuevos AODL deben iniciar la ejecución del Plan de Trabajo antes que los que se prorrogan, de manera que su convocatoria debe publicarse y cerrarse antes. No obstante, en los Focus Group y en las entrevistas realizadas se planteó que, dado que la documentación requerida para un nuevo AODL es más extensa y, por lo tanto, requiere de más tiempo para su elaboración, supone mayores dificultades para las EELL elaborarla. Sin embargo, el hecho de que el lanzamiento de la convocatoria y la fecha de presentación de la solicitud **coincida con el periodo de vacaciones de verano**, supone una dificultad y limitación a las EELL, ya que disponen de menor personal trabajando.

Así, se levantó la necesidad de disponer de una **planificación de las convocatorias** que saldrán a lo largo del año, no sólo en el marco del programa de AODL, sino con todo el resto de los programas del SOC. Esto les ayudaría a planificarse mejor a inicios de año en términos de recursos, y a plantear con más tiempo los proyectos y planes que querrán presentar.

Ahora bien, dado que las **convocatorias** de la administración pública están **condicionadas al presupuesto**, la planificación anual resulta compleja.

A pesar de no encontrarse dentro de las competencias del equipo de SDEL, se recomienda que **desde el SOC** se dediquen esfuerzos a evaluar un posible calendario **tentativo de las convocatorias** previstas para que las EELL puedan planificarse (muchas se presentan a varias convocatorias del SOC) y también por los equipos técnicos de cada programa, ya que, de esta manera, optimizarían su gestión.

2. Comunicación del programa y lanzamiento de la convocatoria

Una vez planificada y publicada la convocatoria, se inicia la difusión y la comunicación de la publicación de la convocatoria, ésta se publica oficialmente en la **página web del SOC**, y las EELL que tienen voluntad de participar, **buscan proactivamente** de manera periódica la **página web del SOC o el DOGC** para informarse de nuevas convocatorias. Existe la casuística de EELL recurrentes en el programa, que llaman al SDEL, preguntan y se les informa al respecto. También es posible que reciban la información a través de otras vías, como a través de entidades municipalistas (p.ej., la Federación de Municipios de Cataluña).

Teniendo en cuenta que es un programa muy bien valorado por las EELL que son beneficiarias y hay muchas que son recurrentes, sería recomendable llevar a **cabo acciones comunicativas** desde el SOC para llegar, por un lado, a aquellas EELL que no han participado nunca en el programa, y por otro lado, a otros **actores clave** del territorio (empresas, patronatos, entidades, etc.) para que sean conocedores de que existe este recurso en cuyas EELL podrían beneficiarse, a pesar de **que las EELL son las que lideran los proyectos y las que deberían comunicarse** con estos actores clave.

3. Solicitud y otorgamientos

Una vez hecha la comunicación y difusión de las convocatorias, se inicia la fase de solicitud, donde hay que poner énfasis en cuatro aspectos:

- 1) Perfil de las EELL que participan
- 2) Documentación durante la solicitud
- 3) Resolución de las convocatorias
- 4) El rol del SOC durante la fase de solicitud

3.1 Perfil de las EELL participantes

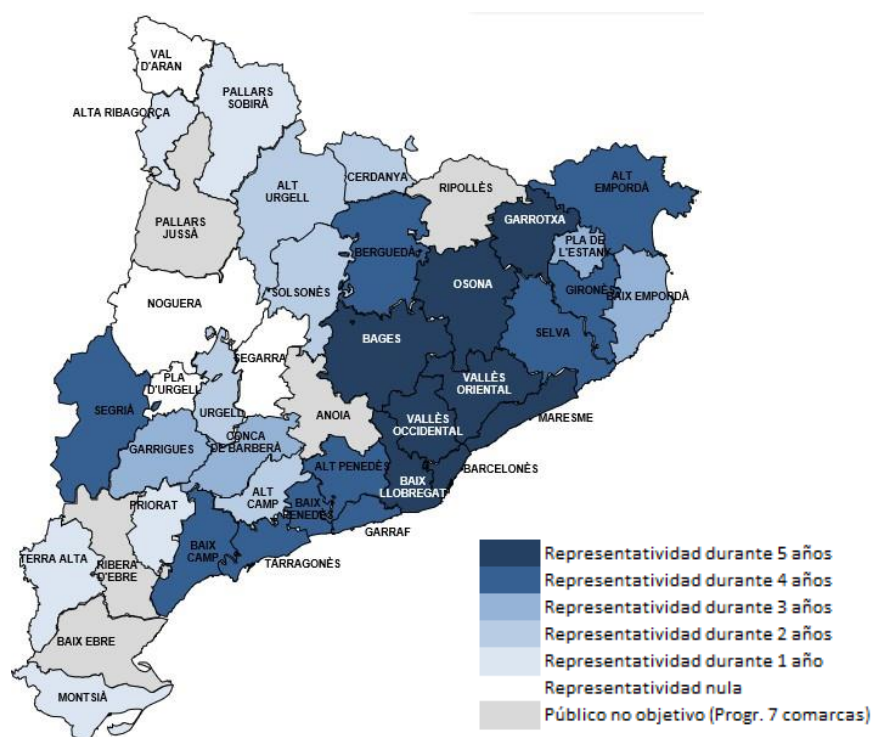
El perfil de las EELL se ha delimitado desde dos puntos de vista: el primero, más general y haciendo referencia a la **representatividad del territorio** de Cataluña en el programa, y el segundo, específico de **rasgos característicos concretos** de las EELL.

3.1.1 Representación del territorio

El mapa de calor que se muestra a continuación detalla la **representación del programa a nivel comarcal**, es decir, las comarcas con solicitudes otorgadas en el marco del programa de AODL a lo largo de los años 2015-2019. El análisis se ha llevado a cabo cubriendo todo el periodo para obtener una visión

más amplia y completa, teniendo en cuenta que hay un volumen importante de EELL recurrentes en el programa.

Imagen nº1. Representación comarcal desde el año 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

(*) En el mapa está excluida la comarca del Moianès que ha tenido representatividad durante 4 años.

Como puede observarse, hay un **48,64%** de las comarcas (18 comarcas respecto a las 37 candidatas⁴) que han tenido **representación en el programa entre 4 y 5 años** de los estudiados. Este hecho evidencia lo que se menciona en el apartado siguiente (3.1.2 Caracterización de las EELL participantes) respecto a la elevada recurrencia de algunas EELL.

No obstante, existen 9 comarcas de Cataluña que **no han sido beneficiarias de ningún AODL** en el periodo 2015-2019. De estas 9 comarcas, 6 solicitaron la subvención en uno o varios años, y éstas fueron denegadas, y por este motivo, a continuación, se entra al detalle de qué comarcas son y por qué se podrían haber dado estos hechos.

Las 9 comarcas que no han dispuesto en ningún caso de un AODL durante el periodo 2015-2019 son las siguientes:

1. La Anoia, de la provincia de **Barcelona**.
2. El Ripollès, de la provincia de **Girona**.
3. Plana de Urgell, Segarra, Vall de Aran, Noguera y Pallars Jussà, de **Lleida**.

⁴ Restando las 5 comarcas que por su participación en el programa de Trabajo en las Comarcas no participan en el programa de AODL.

4. Baix Ebre y Ribera de Ebre, de **Tarragona**.

De estas 9 comarcas, **5 forman parte de las elegibles por el programa de Trabajo en las Comarcas**, lo que justifica su falta de participación en el programa de AODL o la denegación de sus solicitudes.

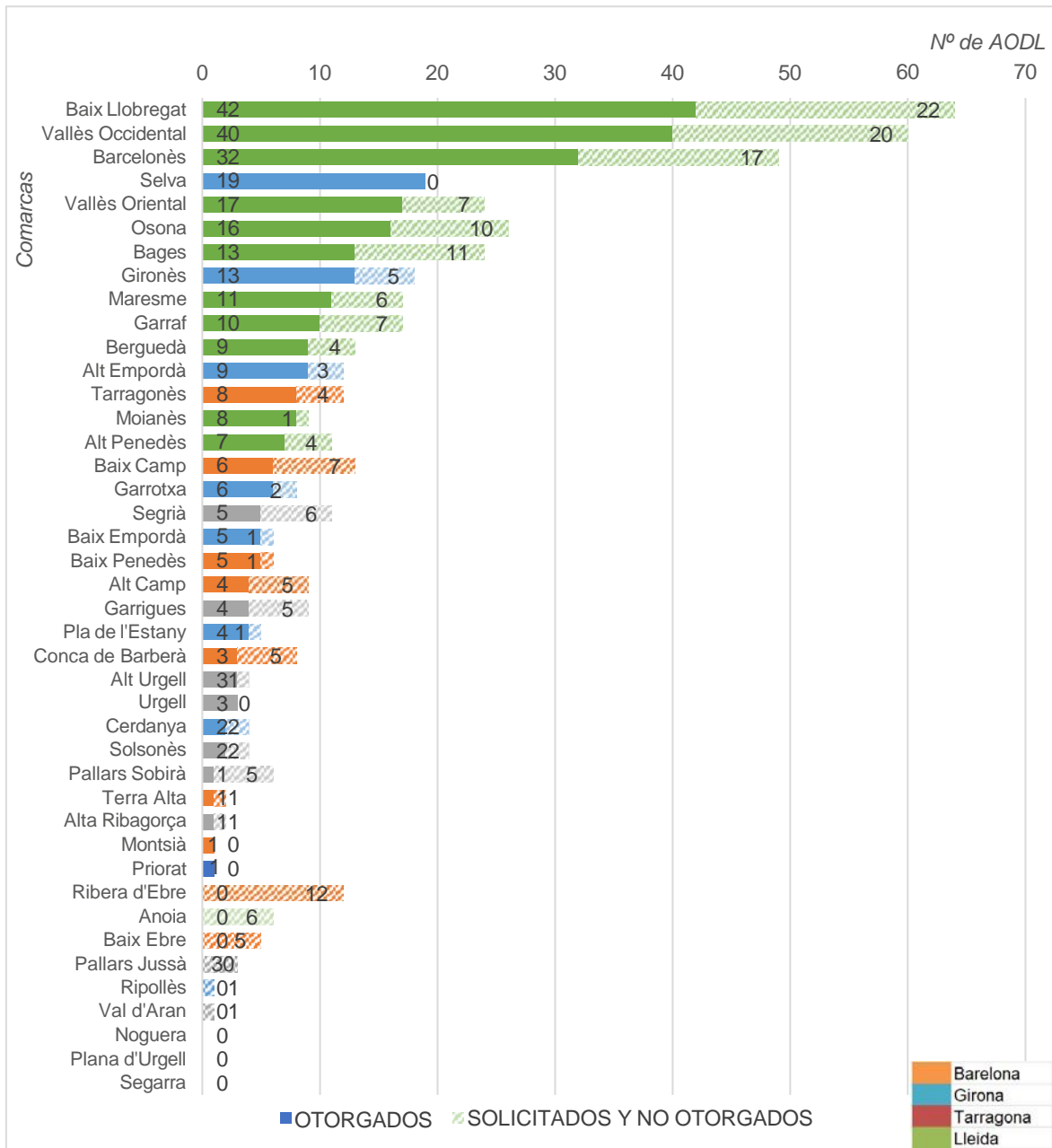
Con todo, se puede afirmar que **casi el 90% de las comarcas** (33 respecto a las 37 candidatas⁵) **han tenido representación** en el programa en algún año durante el periodo de estudio (2015-2019).

De acuerdo con los resultados obtenidos, en el siguiente gráfico se muestra el número de AODL nuevos **otorgados** por comarca a lo largo de los años 2015-2019, así como el número de AODL **solicitados** y que **no** han sido **aprobados**⁶.

⁵ Restando las 5 comarcas que por su participación en el programa de Trabajo en las Comarcas no participan en el programa de AODL.

⁶ Número de AODL solicitados y no otorgados: son solicitudes que se encuentran en alguno de los siguientes estados: (1) Solicitudes denegadas; (2) Solicitudes inadmitidas, pues fueron presentadas fuera del plazo establecido en la convocatoria; (3) Solicitudes tenidas por desistidas, al no responder a los requerimientos de documentación o hacerlo fuera del plazo establecido en la normativa; (4) Solicitudes desistidas, a las que las EELL solicitantes han desistido voluntariamente hasta el momento de la realización de este órgano colegiado.

Gráfico nº25. Número de AODL nuevos otorgados vs. solicitados por comarca (2015 – 2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [17]

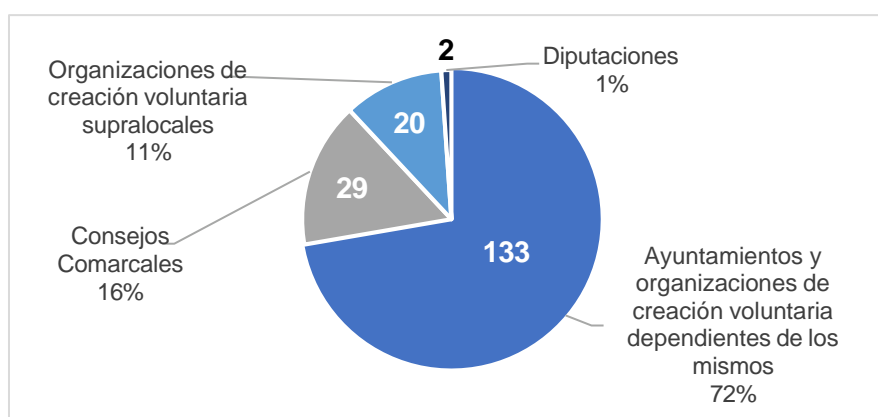
Con todo, hay que tener en cuenta que, aunque algunas comarcas han tenido **representatividad durante todos los años**, existe heterogeneidad en **el número total de AODL por territorio** y **el número total de EELL beneficiarias**. A modo de ejemplo, tal y como se observa en el mapa de calor y en el gráfico nº25, el Baix Llobregat y el Vallès Occidental **han participado todos los años** desde 2015 hasta 2019, y en total han dispuesto de unos **40 AODL** aproximadamente. En cambio, La Garrotxa, también ha tenido representatividad a lo largo de **todos los años**, pero el **total de AODL** otorgados ha sido de **6**. Este hecho se debe a la heterogeneidad de los territorios y las necesidades diversas que tiene cada uno.

Dado que es un programa ya consolidado que permite a las EELL disponer de técnicos propios para la implementación de proyectos de desarrollo del territorio, **se valora muy positivamente la elevada representación de todo el territorio catalán.**

3.1.2 Caracterización de las EELL participantes

Tal y como se observa en el siguiente gráfico, **la tipología de entidad local con más solicitudes entre los años 2015 y 2019 es el Ayuntamiento y organizaciones de creación voluntaria dependientes de los mismos.** Concretamente, el **72%** (133 respecto al total de 184) de las solicitudes a lo largo del periodo (2015-2019) corresponden a esta tipología de entidad.

Gráfico nº26. Porcentaje de solicitudes por tipología de entidad (2015-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Aunque los Ayuntamientos y organizaciones de creación voluntaria han presentado más solicitudes que los **Consejos Comarcales**, a nivel territorio, los últimos **tienen un mayor peso sobre el total de Consejos Comarcales existentes en el territorio catalán.**

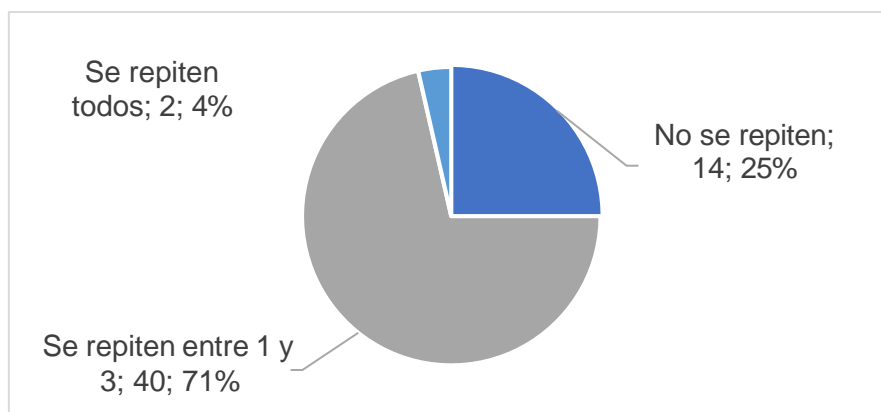
A lo largo de la evaluación, se ha observado que el perfil de las EELL es **heterogéneo y conviven realidades muy diversas**; tanto en relación con variables socioeconómicas, como a nivel de estructura organizativa y metodologías de trabajo; lo cual es clave para la efectividad de los programas y el DEL.

A modo de ejemplo, una **entidad local** de la **provincia de Barcelona**, donde se agrupa el 74% de la población de Cataluña (5.704.697 personas, respecto al total de 7.739.758 en el año 2021) y que registra una tasa de paro del 11,2%, seguramente tiene unas **características y necesidades muy diferentes** a una entidad local de la **provincia de Tarragona**, donde sólo habita un 11% de la población catalana (826.930 personas) pero que tiene una tasa de paro superior al 13% anual. Al mismo tiempo, Barcelona es la capital de Cataluña y la segunda capital económica de España. Aquellos territorios que la rodean están bajo el paraguas de la **Diputación de Barcelona**, que dispone de muchos más recursos que cualquier otra del territorio autonómico. Esto, por

tanto, beneficia a las EELL de este territorio, en concreto, porque tienen más facilidad de acceso a ayudas provenientes de la Diputación para financiar proyectos y a una red de colaboradores más estructurada.

El siguiente gráfico muestra, la proporción de EELL que participaron en la convocatoria de 2015 en función del número de años que han participado en el programa a lo largo del periodo 2015-2019, siendo el mínimo 1 año por su participación en 2015. Tal y como se observa en el gráfico, **más del 70% de EELL** de la convocatoria de 2015 (40 EELL respecto del total de 56), han sido **recurrentes, participando entre uno o tres años** para la **solicitud de nuevos AODL**:

Gráfico nº27. Recurrencia de las EELL participantes en el año 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [17]

Por otra parte, dada la realidad del programa de AODL, es posible que las EELL no sólo sean recurrentes por la solicitud de **nuevos AODL**, sino también para la solicitud de **prórrogas**, ya que, en muchos casos, un mismo AODL se prorroga durante 4 años (ver detalle de las prórrogas de 2015 en el apartado 3.4. Resolución de las convocatorias del presente bloque).

En resumen, según los resultados del análisis de datos, los Ayuntamientos y las organizaciones de creación voluntaria dependientes de los mismos, son el **perfil de entidad más común que ha participado** en el programa a lo largo del periodo (2015-2019). Además, según las entrevistas realizadas y los Focus Group, las EELL que participaron, valoraron **muy positivamente este programa**, lo que justifica la participación recurrente para la solicitud de nuevos AODL en muchos casos. Esta participación, sin tener en cuenta las posibles prórrogas que puedan surgir fruto de la contratación de un nuevo AODL.

3.2 Documentación durante la solicitud

Tal y como se ha mencionado el apartado 2.3.1.4. Documentación del bloque de Diseño, en esta fase se requiere de la elaboración y presentación de la **documentación de solicitud**. Esta varía en función de si hace referencia a la solicitud para la **contratación** de nuevos AODL, o bien, a la solicitud para la **prórroga** de AODL ya existentes, tal y como se detalla a continuación:

- Documentación para la **contratación de un nuevo AODL**: (1) Plan de Acción; y (2) Plan de trabajo anual.
- Documentación para la **prórroga de un AODL ya existente**: (1) Plan de Acción, sólo en el caso de que haya habido alguna modificación; (2) Plan de Trabajo anual; y (3) Informe sobre la actividad llevada a cabo por cada AODL hasta el momento de la solicitud.

Según las EELL entrevistadas y participantes en los Focus Group, se ha observado una **simplificación de la documentación de solicitud de este programa a lo largo de los años**, tal y como se detalla en el apartado 2.3.1.4 Documentación del bloque de Diseño. Este ha sido un aspecto valorado muy positivamente por las EELL. No obstante, todavía hay margen de mejora y es importante analizar los documentos principales del programa, como son el Plan de Acción y el Plan de Trabajo anual.

Antes, sin embargo, cabe destacar la **heterogeneidad de los documentos**, ya sean Planes de Acción o Planes de Trabajo, en cuanto a formato y el número de páginas. Además, la **trazabilidad del contenido** es compleja ya que, en muchos casos, no se incorpora un índice o algunos de los anexos se encuentran sin referenciar.

3.2.1 Plan de Acción

El **Plan de Acción** se convierte en un documento clave del programa, ya que es el documento donde se identifican los proyectos que conformarán el Plan de Trabajo anual de cada uno de los AODL. En las Bases y la guía de PT del programa se detalla la estructura que debería tener este documento. No obstante, dada la heterogeneidad de las EELL, **no todas interpretan los contenidos a incluir de la misma manera**. Es por este motivo, que se establecen los **criterios de valoración**, que permiten llevar a cabo una **interpretación flexible** del contenido de los Planes de Acción recibidos por parte del SDEL (ver más detalle en el apartado 3.3 Resolución de las convocatorias del presente bloque). Así pues, teniendo en cuenta la estructura mencionada en el apartado 2.3.1.4.1 Contenido del Plan de Acción del bloque de Diseño, se destacan los siguientes aspectos, en base a la información extraída con el estudio de casos personalizados:

- En relación con la **categorización conceptual** planteada en el diseño del programa: objetivo central – líneas estratégica/es – objetivo/s – programa/es – proyecto – objetivo/s específico/s – actividades – resultados, en todos los Planes de Acción analizados se especifica con más o menos detalle, y de forma más o menos estructurada. No obstante, no siempre se entra al detalle de los **objetivos específicos** para cada uno de los proyectos. Por ejemplo, el Plan de Acción de La Garrotxa para los años 2015-2020 identifica 5 proyectos estratégicos y utiliza la propia descripción del proyecto como propuesta de objetivo. Así pues, habría que diferenciar la descripción de cada proyecto, por un lado, y por otro, definir un **objetivo específico** para cada uno. Establecer unos objetivos específicos se convierte en un elemento clave

- para poder, posteriormente, evaluar el grado de consecución del Plan de Trabajo, y determinar qué actividades son necesarias para ejecutarlo.
- En relación con el **calendario o cronograma de ejecución**, éste no siempre se incorpora, y en algunos casos, se queda a un nivel demasiado alto. Por ejemplo, el Plan de Acción del Consejo Comarcal de la Selva define el calendario indicando que el periodo de ejecución previsto de un proyecto será de 2020 a 2023. El calendario es imprescindible que esté bien dimensionado, ya que permite organizar y priorizar los proyectos y actividades de la entidad de manera más eficiente. Además, puede ser útil para comunicar a posibles actores interesados, aquellos proyectos que se están llevando a cabo en la entidad local y cuando se espera que se completen. En el próximo apartado, 3.2.2 El Plan de Trabajo anual se entra más en detalle.
 - En relación con el **dimensionado económico** y la identificación de **fuentes de financiación**, en varios casos, no se incorpora. A modo de ejemplo, el Plan de Acción de Grameimpuls no incorpora información en relación con la estimación de costes por proyecto, ni tampoco la fuente de financiación. No obstante, existen otros Planes que sí lo incorporan, como es el caso del Plan de Acción del Consejo Comarcal de La Selva. Este punto, resulta muy importante, ya que es el que garantiza que el proyecto tenga los recursos necesarios para su implementación y funcionamiento. En el próximo apartado, 3.2.2 El Plan de Trabajo anual se entra más en detalle.
 - Por último, no todos los documentos incorporan **el organigrama** organizativo del ámbito del empleo y desarrollo local de la entidad requerido en la guía de PT del programa.

En este momento del programa, **el SDEL** tiene un rol clave, ya que es el responsable de la resolución de las solicitudes de convocatorias y, por lo tanto, **de evaluar si la documentación presentada por las EELL tiene la calidad mínima** necesaria para el correcto desarrollo del programa. Tal y como se menciona anteriormente, esta valoración se lleva a cabo a través de los criterios de valoración establecidos en el marco del programa.

Además, tal y como se menciona a lo largo del Informe, sería recomendable retomar el **portal de buenas prácticas** que se impulsó desde el SDEL años atrás. Este, podría servir también para llevar a cabo **formaciones** en las EELL sobre la metodología óptima de gestión de proyectos que deberían seguir y que les ayudaría a elaborar mejor los Planes de Acción a presentar en la solicitud del programa.

Estas formaciones serían complementarias al **apoyo y la asistencia técnica** que ofrece actualmente el SDEL a las EELL que lo solicitan (ver el apartado 3.4 Soporte del SOC del presente bloque).

3.2.2 Plan de Trabajo anual

A continuación, se analizan las diferencias en la estructura y el contenido de diversos Planes de Trabajo presentados por las EELL. Destacan los siguientes puntos:

1. Primero, como consecuencia de no definirlo previamente en el Plan de Acción, existen Planes de Trabajo en los que no siempre se identifica el **coste estimado por proyecto y sus fuentes de financiación**. Esto, puede conllevar dificultades e impedimentos a la hora de ejecutar los mismos durante el año.
De hecho, tal y como se detalla en el siguiente apartado 3.2.2.1 Experiencia de los AODL con relación al Plan de Trabajo, este punto es clave y tiene afectaciones en la ejecución deseada del Plan. Por ejemplo, Grameimpuls en el Plan de Trabajo 2018 – Divulgación de la cultura emprendedora, no identifica ni los costes ni las fuentes de financiación para los proyectos propuestos.
2. Segundo, el **calendario o cronograma de ejecución** no siempre entra al **detalle mensual** indicado en la guía de PT. Por ejemplo, algunas EELL indican temporalidades de los proyectos de la siguiente forma: inicio durante la primera anualidad y durante toda la vigencia de la AODL. Además, tal y como se recomienda en la guía de PT, el **cronograma visual** con todos los diferentes proyectos a llevar a cabo repartidos a lo largo del año, no siempre se incorpora.
3. Tercero, en relación con los **resultados esperados** y los **indicadores de evaluación**, y en línea con lo mencionado en el apartado 2.3.1.4.2 Contenido del Plan de Trabajo anual del bloque de Diseño, conviene destacar:
 1. Todos los Planes de Trabajo analizados establecen los **resultados esperados por proyecto**, excepto el Ayuntamiento de Manlleu, que establece éstos por cada una de las actividades definidas dentro de cada proyecto.
 2. Los resultados esperados se asocian a indicadores para evaluar el grado de consecución. Por ejemplo, uno de los Planes de Trabajo de Grameimpuls, identifica, por un lado, los siguientes **resultados** esperados: (1) Adecuar e incrementar la oferta formativa del sector; (2) Mejorar las competencias profesionales que deben tener los/as trabajadores/as para mantener su puesto de trabajo; (3) Favorecer la promoción interna del personal ya contratado; (4) Mejorar la productividad empresarial del sector. Por otra parte, los **indicadores** de evaluación identificados son los siguientes: (1) empresas prospectadas; (2) número de profesionales que se forman; y (3) número de acciones formativas. En relación con lo anterior, conviene llevar a cabo los siguientes apuntes:
 - Los resultados deben ser excluyentes entre ellos, es decir, deben perseguir cosas diferentes. En este sentido, el objetivo (1) y (2) podría unificarse. De hecho, el indicador

que mediría la consecución de ambos sería el mismo: el número de profesionales que se forman.

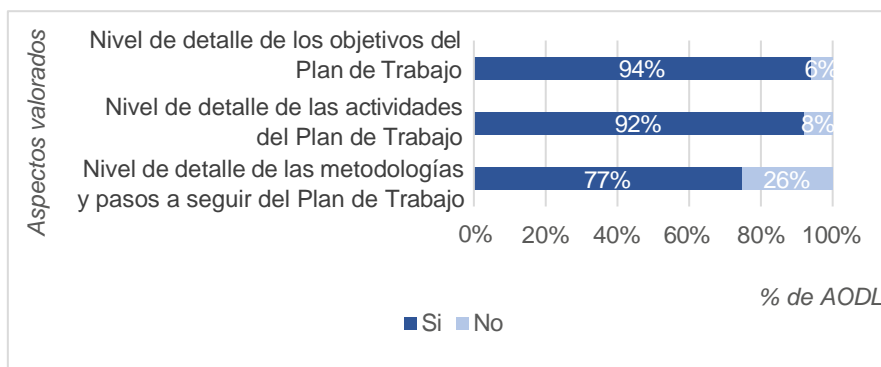
- Cada resultado, debe llevar asociado, como mínimo un indicador, aspecto que se cumple
- Los indicadores deben dar respuesta a cada resultado y ser fácilmente calculable, aspecto que se vuelve a cumplir
- Los indicadores deben ser claros. En este punto, aunque puede intuirse, el indicador de número de profesionales que se forman debería matizarse para especificar si hace referencia a personas participantes o personas que efectivamente finalizan con éxito.

En cualquier caso, se trata de un ejercicio bien pensado y estructurado, y que habría que garantizar que todas las entidades locales participantes lo llevan a cabo.

Llegado a este punto, hay que tener en cuenta que el Plan de Trabajo no sólo debe tener una estructura y unos contenidos mínimos, sino que debe ser **de utilidad para los AODL**, pues es el documento donde aparecen las directrices y el planteamiento de los proyectos a ejecutar a lo largo del año. A continuación, se muestran algunos de los **resultados** obtenidos con la **encuesta** lanzada a 103 AODL, donde se les preguntaba sobre su **experiencia hacia la ejecución de los Planes de Trabajo**:

1. Primero, en relación con **la adecuación del nivel de detalle y definición del Plan de Trabajo**, conviene profundizar en los siguientes campos que forman parte del Plan: **objetivo, actividades y metodologías** (ordenados de menos a más concreto). Según la experiencia de los AODL encuestados, en general, los tres campos están suficientemente detallados para su correcta comprensión y, consecuentemente, para llevar a cabo una buena ejecución del Plan de Trabajo. El siguiente gráfico muestra el detalle de los resultados obtenidos con la encuesta:

Gráfico nº28. Experiencia de los AODL hacia el nivel de detalle del contenido del Plan de Trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos las encuestas (Anexo 4)

2. Segundo, un **69% de los AODL** (71% sobre el total de 103 encuestados) consideraron que el Plan de Trabajo se encuentra **bien dimensionado en el tiempo y en recursos**, y el 31% restante (32% del total de 103 encuestados) opinaba lo contrario. Algunos de los motivos por los que los AODL opinan que no se encuentra bien dimensionado son los siguientes:
 3. Infradimensionamiento de las actividades previstas en el Plan, que, sumado al tiempo limitado a la normativa de contratación, impide la evolución deseada cuando se empieza a implementar el Plan de manera efectiva.
 4. Falta de recursos económicos y fuentes de financiación, a veces ligada a la lentitud en la recepción de recursos adicionales, como por ejemplo subvenciones, que impiden la planificación de estos.

En línea con lo mencionado en el apartado 3.2.2. El Plan de Trabajo anual del presente bloque, las EELL **no siempre dimensionan sus proyectos**, o en algún caso, **no lo hacen adecuadamente** en base a su realidad. Ello, puede implicar **dificultades** en las EELL para: (1) cumplir con los objetivos del proyecto dentro de los plazos establecidos; (2) obtener los resultados óptimos esperados; o (3) demostrar la viabilidad del proyecto a la hora de atraer financiación adicional; entre otros. Además, esta situación se convierte **especialmente en problemática** cuando las EELL **dependen** únicamente de **subvenciones públicas** y no tienen recursos propios suficientes, ya que como dicen los AODL, añade complejidad en la planificación de recursos.

En base al análisis de los Planes de Trabajo anuales y la opinión de los AODL, se recomienda:

1. Potenciar el apoyo y la asistencia técnica que ofrece el SDEL durante la fase de solicitud, para ayudar a las EELL **en el dimensionado de los proyectos. Asimismo, se podrían ampliar las directrices de la guía de PT**, proporcionando metodologías o ejemplos de dimensionado. Es importante que las EELL estén bien informadas sobre sus necesidades y recursos disponibles, estimen y planifiquen de manera realista las actividades a llevar a cabo por el proyecto, y estén dispuestas a pedir más financiación o a modificar sus planes si es necesario, con el objetivo de garantizar el éxito del proyecto.
2. Dar a entender a las EELL la importancia de definir el **calendario anual por proyectos de manera más específica**, con el fin de poder tener una visión global unificada y facilitar la estimación de la carga de trabajo de la AODL mensualmente en función del número de proyectos ejecutados paralelamente.
3. Potenciar que las EELL identifiquen **indicadores para cada uno de los resultados esperados** definidos, dado que se considera una buena práctica que les ayudaría, a final de año, a evaluar y medir el grado de consecución de los resultados, y consecuentemente, a elaborar el informe anual del programa.

Además, sería necesario que establecieran estos indicadores por proyecto y no por actividad.

Se recomienda también, solicitar a las EELL la identificación del **valor objetivo** para cada indicador, con el fin de poder hacer el juicio de valor a la hora de calcularlo. Asimismo, deberían establecer la **periodicidad** de comprobación y asignar un responsable para supervisarlos.

Una vez analizados los contenidos de los Planes de Trabajo, conviene entrar en **el análisis de los ámbitos** de estos, en base a los datos de la convocatoria de 2015.

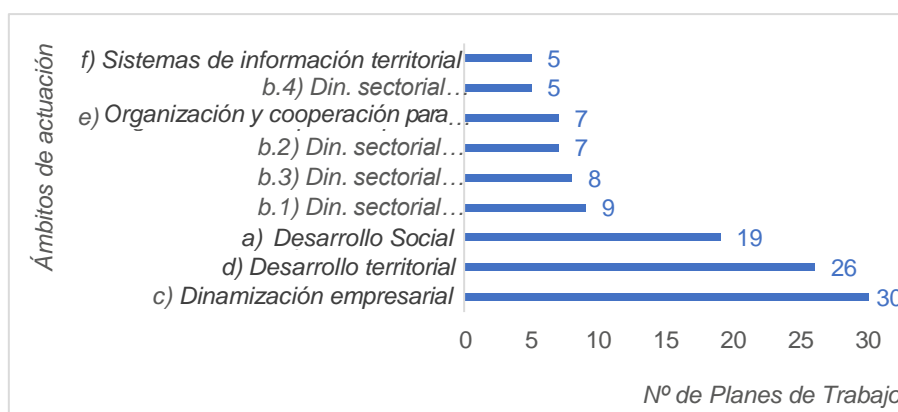
3.2.2.1 Ámbitos de los Planes de Trabajo

Según los datos de la convocatoria de 2015, los tres **ámbitos de actuación más aplicados** fueron:

- c) Dinamización empresarial;
- d) Desarrollo Territorial; y
- a) Desarrollo Social.

Concretamente, el **38%** de los Planes de Trabajo (30 sobre el total de 78) se asociaron al ámbito **c) Dinamización empresarial**. Seguidamente, un **33%** de los Planes (26 sobre el total de 78) estuvieron vinculados al ámbito **d) Desarrollo territorial**. Finalmente, un **24%** de los Planes de Trabajo (19 sobre el total de 78) estuvieron bajo el marco del ámbito de **a) Desarrollo Social**. Así pues, el ámbito **más aplicado** está directamente relacionado con el contacto directo con **el tejido empresarial**. A continuación, se muestran los resultados para la convocatoria de estudio (2015):

Gráfico nº29. Tipologías de ámbito más aplicadas en el año 2015

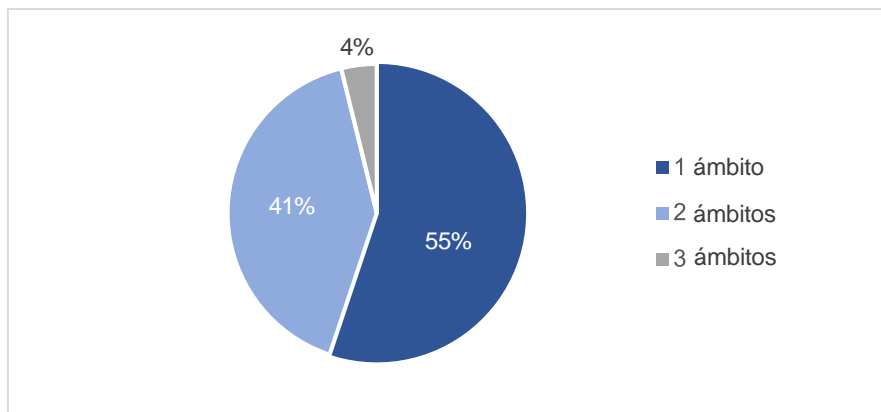


Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Una vez visto el análisis global de los ámbitos, tal y como se detalla en el apartado 2.3.1.3. Ámbitos de actuación del bloque de Diseño, hay que tener en cuenta que los Planes de Trabajo se enmarcan en **uno o varios ámbitos de actuación**. Así pues, concretamente, el 55% de los Planes (43 Planes de Trabajo del total de 78) de la convocatoria de 2015 se asocian únicamente a un

ámbito de actuación. El **45%** restante (35 Planes de Trabajo del total de 78) **están asociados a dos o tres ámbitos**. A continuación, se muestra el detalle:

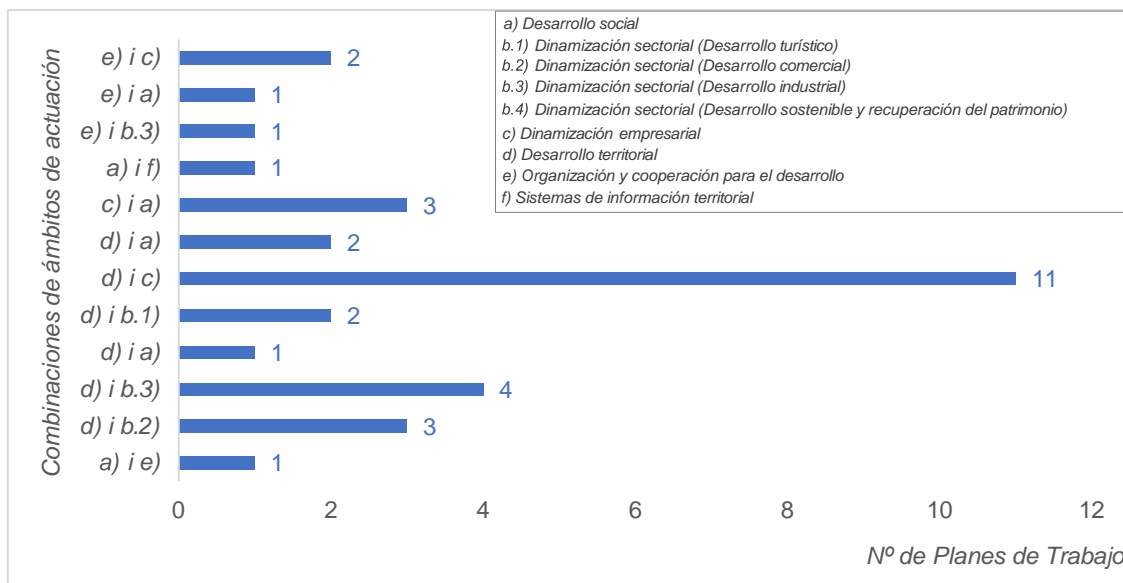
Gráfico nº30. Número de ámbitos asociados por Plan de Trabajo en el año 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Por un lado, profundizando en las **combinaciones más comunes** de los **Planes de Trabajo con dos ámbitos de actuación**, estos son los resultados:

Gráfico nº31. Frecuencia de las combinaciones de dos ámbitos para los Planes de Trabajo del año 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Tal y como se observa en el gráfico anterior, el 34% (11 sobre el total de 32) de los Planes de Trabajo con **dos** ámbitos asociados, combinan el ámbito d) Desarrollo territorial y el ámbito c) Dinamización empresarial. De hecho, cabe destacar que **el 50% de las combinaciones** resultantes de la convocatoria de 2015, **incorporan el ámbito d) Desarrollo territorial**.

Por otra parte, respecto a los Planes de Trabajo que tienen tres ámbitos asociados, estas son las **combinaciones más comunes**:

- d) Desarrollo Territorial; a) Desarrollo Social; c) Dinamización empresarial
- d) Desarrollo Territorial; b.1) Desarrollo Turístico; b.2) Desarrollo Comercial
- d) Desarrollo Territorial; b.2) Desarrollo Comercial; c) Dinamización empresarial

Del mismo modo, el ámbito d) Desarrollo territorial se asocia a los tres casos.

Con todo, se puede corroborar el resultado mencionado en el apartado 2.3.1.3. Ámbitos de actuación del bloque de Diseño, donde se especifica que el ámbito d) Desarrollo territorial, es el más flexible y, por tanto, puede ser muy útil en muchos casos diversos. Por ejemplo, una actuación en el marco del ámbito c) Dinamización empresarial, como sería acompañar en la creación de nuevas empresas, es muy probable que implique también un desarrollo territorial.

Llegado a este punto, conviene reflexionar sobre la **clasificación de los ámbitos** y su **propósito**, ya que la mayoría de EELL implementan Planes de Trabajo en el marco de los mismos ámbitos de actuación, concretamente los más flexibles. En cambio, hay otros ámbitos que casi no se utilizan, como el b.4) Desarrollo sostenible y recuperación del patrimonio y el f) Sistemas de información territorial. Habría que reflexionar sobre qué se quiere conseguir con la categorización, para poder **definir los ámbitos** habiendo valorado si tienen que ser amplios y flexibles, así como excluyentes entre ellos, o no se considera necesario.

3.3 Resolución de las convocatorias

El procedimiento de concesión de la subvención en el marco de este programa es de dos tipos:

- a) Para las solicitudes de **nuevos AODL**: **conurrencia competitiva**
- b) Para las solicitudes de **prórrogas** de AODL: **concesión directa**

El órgano competente para la instrucción del procedimiento es la **Subdirección General de Políticas Activas de Empleo** del SOC, y la **Comisión de valoración** u órgano colegiado encargado de analizar y evaluar las solicitudes está formado por: (1) la persona titular de la Subdirección General de **Políticas Activas de Empleo**; (2) la persona titular del **SDEL**; (3) un/a **representante territorial** del SOC; y (4) la persona titular del **Servicio Jurídico** del SOC. [15]

Dada la realidad del programa, se divide el apartado en los siguientes puntos:

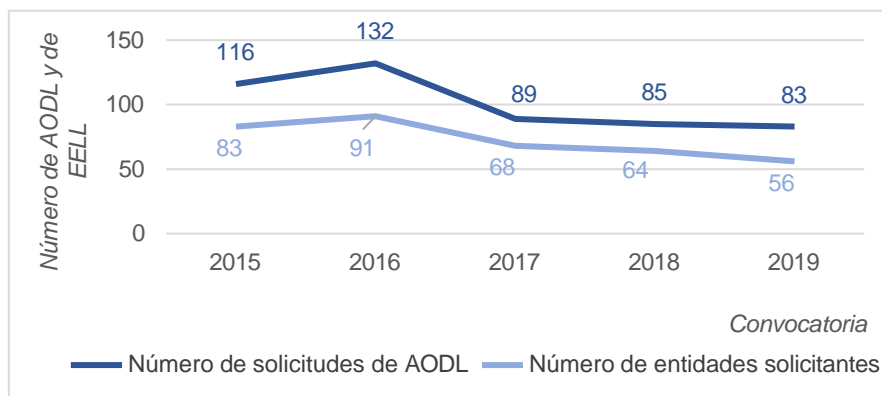
- 1) La resolución de las solicitudes para **nuevos AODL**
- 2) La resolución de las **prórrogas** de AODL
- 3) La evolución del **presupuesto disponible** de las convocatorias

3.3.1 Resolución de las solicitudes para nuevos AODL

A lo largo de los cinco años estudiados (2015-2019), se recibieron un total de **505 solicitudes para nuevos AODL**, divididas en un total de 362 EELL. El

siguiente gráfico, muestra la evolución en el número de AODL solicitados y el de EELL participantes:

Gráfico nº32. Número de AODL solicitados y número de EELL solicitantes (2015-2019)



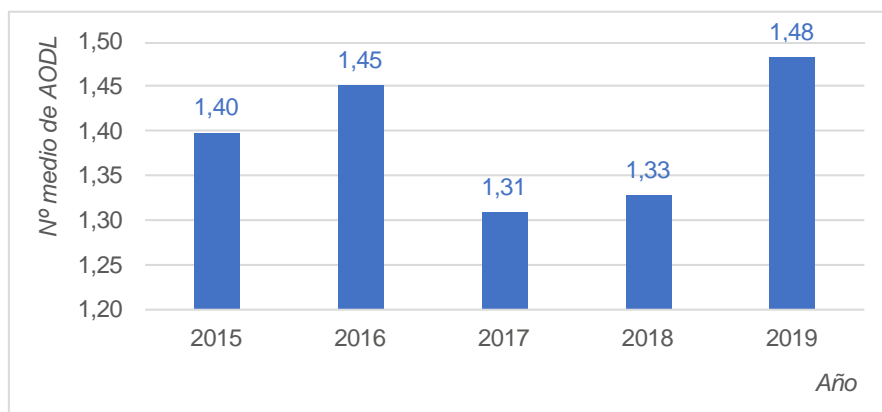
Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Primero, tal y como se observa en el gráfico anterior, a lo largo de los años ha habido una **disminución notable del número de AODL solicitados**, concretamente, ha experimentado una variación negativa del 28%.

Segundo, el **número de EELL solicitantes también ha disminuido**, siguiendo aproximadamente la misma tendencia, concretamente con una variación negativa del 33%.

El siguiente gráfico, muestra cómo, de media, las EELL solicitaron entre 1 y 2 AODL por año:

Gráfico nº33. Número medio de AODL solicitados por entidad (2015 - 2019)



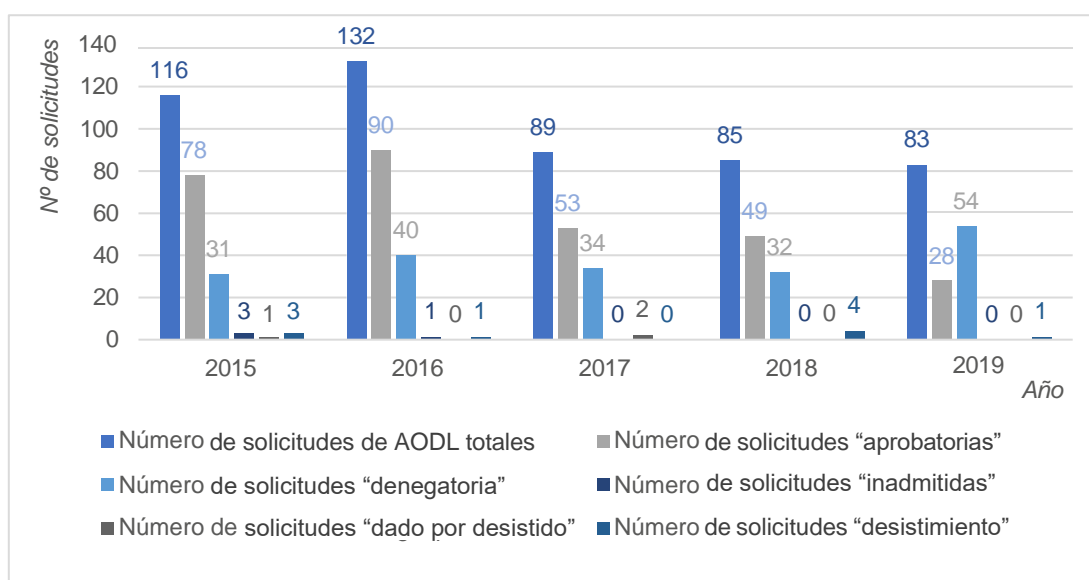
Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Yendo un paso más allá, no sólo es interesante analizar la evolución de las solicitudes del programa, sino también la **resolución de estas**. Así pues, **de las 505 solicitudes** recibidas entre 2015 y 2019, se aprobaron un total de **298**;

191 se denegaron; 4 fueron inadmitidas⁷, 3 fueron tenido por desistido⁸; 9 desistidas⁹. A continuación, se muestra el detalle con relación a dos aspectos:

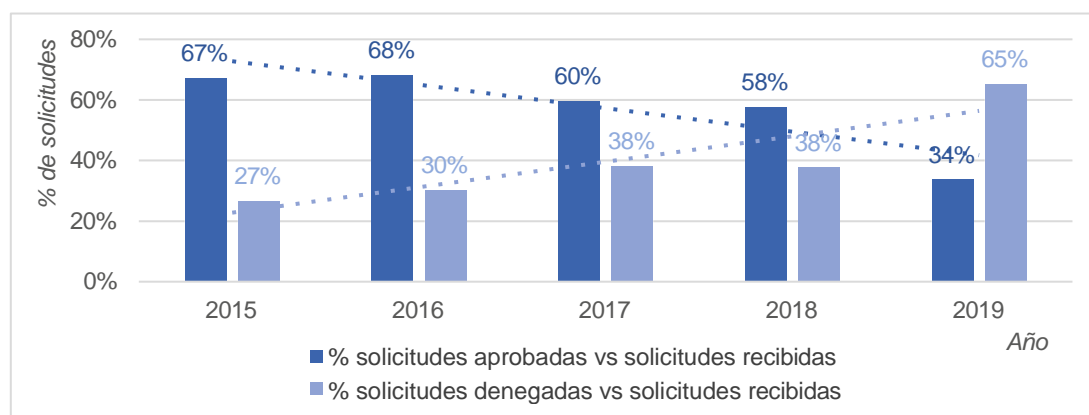
- 1) La resolución de las solicitudes de nuevos AODL a lo largo de los años
- 2) El porcentaje de solicitudes aprobadas y denegadas respecto al total de solicitudes recibidas

Gráfico n°34. Evolución de la resolución de las solicitudes de nuevos AODL



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Gráfico n°35. Evolución del porcentaje de solicitudes aprobadas y denegadas de nuevos AODL (2015–2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

De acuerdo con los resultados que se muestran en los dos gráficos anteriores, conviene destacar que no sólo existe una tendencia a la baja en el número de

⁷ Solicitudes inadmitidas, pues fueron presentadas fuera del plazo establecido en la convocatoria.

⁸ Solicitudes tenidas por desistidas, al no responder a los requerimientos de documentación o hacerlo fuera del plazo establecido en la normativa.

⁹ Solicitudes a las que las EELL solicitantes han desistido voluntariamente hasta el momento de la realización de este órgano colegiado.

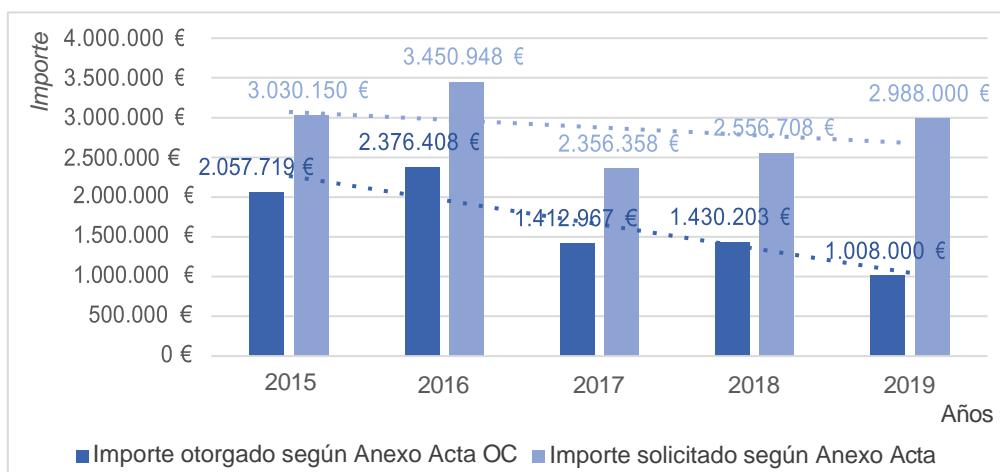
AODL nuevos solicitados, sino también en el **porcentaje de solicitudes aprobadas**. Consecuentemente, se ha experimentado un aumento notable en el **número de solicitudes denegadas**. De hecho, en el año 2019 el número de solicitudes denegadas casi duplicaba el número de solicitudes aprobadas.

Con todo, tal y como muestran las líneas de tendencia, éstas se están invirtiendo, lo que supone **un porcentaje de solicitudes aprobadas respecto a las denegadas negativo**. Así pues, habría que estudiar cuáles podrían ser los motivos por los que cada vez hay un mayor número de solicitudes de nuevos AODL denegadas y, en cambio, un número de solicitudes aprobadas inferior.

En este punto, hay que tener en cuenta que **el importe límite a otorgar por solicitud, ha aumentado a lo largo de los años**. Concretamente, tal y como se especifica en el apartado 2.3.1.5. Cuantía de las subvenciones del bloque de Diseño, en el año 2019 las Bases del programa se modificaron, lo que implica que el importe a otorgar para cada uno de los AODL pasó de poder alcanzar el 80% del coste salarial total anual con un tope máximo de 31.376,04 euros, a una **cuantía fija anual** de, concretamente, 36.000 euros.

Aunque el importe límite por solicitud haya aumentado, **el importe anual solicitado y otorgado** según el Anexo del Acta del Órgano Colegiado **ha disminuido** a lo largo de los años, tal y como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico nº36. Importe solicitado y otorgado durante el periodo 2015-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

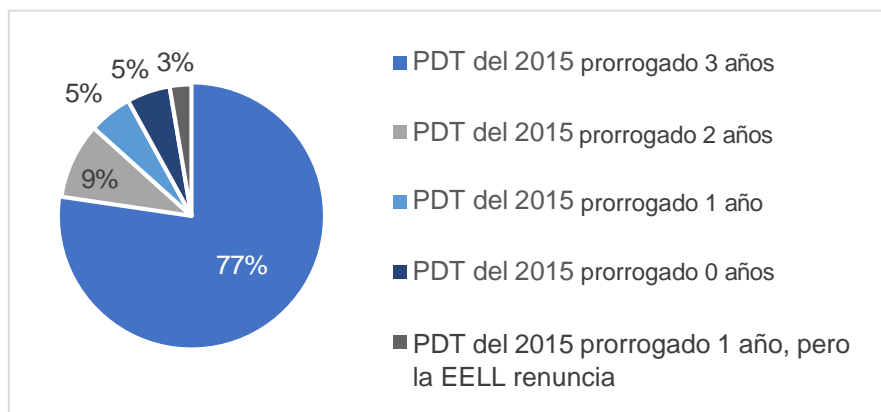
Dado que las **convocatorias** de la administración pública están **condicionadas al presupuesto disponible**, sería interesante analizar la evolución de este **presupuesto como posible limitador** (ver apartado 3.4.3. *Evolución presupuesto disponible de las convocatorias del presente bloque*).

3.3.2 Resolución de las solicitudes de prórrogas de AODL

Hasta este punto, se ha hecho referencia a las solicitudes de nuevos AODL. A partir de ahí, conviene hacer el análisis de las **prórrogas de los AODL**.

A continuación, se muestra el análisis de las solicitudes de **contratación de un AODL en el año 2015 que se han prorrogado** en los años siguientes:

Gráfico nº37. Prórrogas de los Planes de Trabajo partiendo de los nuevos AODL de 2015¹⁰



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]*

Tal y como se observa en el gráfico anterior, el **92% de las solicitudes de nuevos AODL de 2015 se prorrogaron 1 o 3 años más**. De hecho, concretamente el 77% de las solicitudes completaron la temporalidad establecida por el programa, prorrogándolas hasta un máximo de **tres años** adicionales desde el primer año de ejecución.

Sin embargo, tal y como se muestra en el apartado 6.2.1 *Consecución del objetivo de que los AODL finalicen el periodo anual* del presente bloque, estas prórrogas no siempre son para contratar el propio AODL. Concretamente, entre los años 2015 y 2018, un **49%** (38 del total de 78) de los AODL contratados en el año 2015 iniciaron y **finalizaron el periodo previsto**. El 51% restante, o bien sustituyó a la AODL en alguno de los años, o bien no fue contratado durante los 4 años.

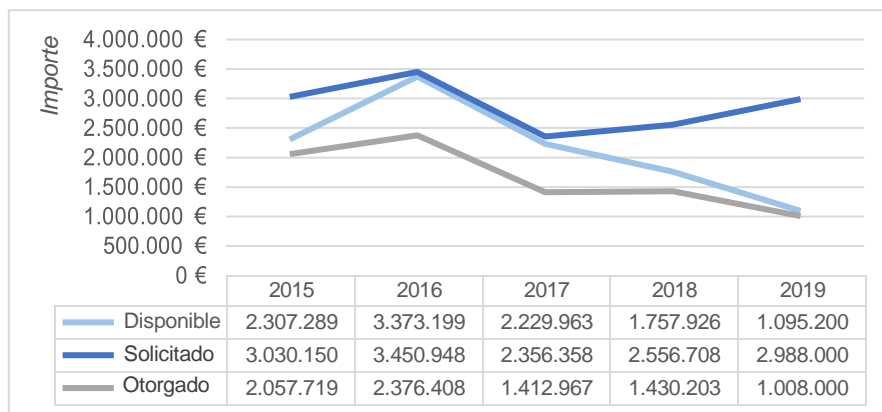
3.3.3 Evolución presupuesto disponible de las convocatorias

Dada la tendencia observada en relación con las solicitudes recibidas y el porcentaje de solicitudes aprobadas respecto al total, habría que estudiar **la evolución del presupuesto disponible como posible limitador**.

Tal y como se observa en el siguiente gráfico, **el importe disponible** para la convocatoria de nuevos AODL **ha disminuido** a lo largo del periodo, a partir del año 2016. En consecuencia, el importe otorgado también ha seguido una tendencia decreciente, al contrario que el solicitado, tal y como se menciona en el apartado 3.3.1 *Resolución de las solicitudes para nuevos AODL* del presente bloque:

¹⁰ El porcentaje de Planes de Trabajo prorrogados hasta 4 años no aparece en el gráfico, no quiere decir que sea un 0%

Gráfico nº38. Evolución del presupuesto de la convocatoria de nuevos AODL (2015-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Teniendo en cuenta la evolución de los tres importes, el aumento en el porcentaje de solicitudes denegadas a partir del año 2016 puede ser justificado por la falta de importe disponible por la convocatoria de nuevos AODL.

Así pues, convendría dotar al programa del importe adecuado para poder dar respuesta a las necesidades del territorio.

3.3.4 Criterios de valoración

De acuerdo con la Orden de Bases, la valoración de las solicitudes recibidas se lleva a cabo siguiendo unos criterios de valoración, en función de si se trata de nuevos AODL o de la prórroga de estos.

Por un lado, los **criterios de valoración de las solicitudes de nuevos AODL** y su ponderación son los siguientes:

- "Que la entidad solicitante acredite convenientemente que dispone de los recursos humanos, organización, infraestructuras y equipamientos adecuados para la implementación del Plan de acción de desarrollo económico local. Máximo 15 puntos.
- Que el Plan de acción de desarrollo económico local tenga un ámbito geográfico de actuación supralocal o plurilocal, es decir, que esté concertado tanto en la fase de diseño como en la de ejecución con otras entidades locales y actores del territorio objeto de actuación. Máximo 20 puntos.
- Que el Plan de acción de desarrollo económico local tenga en cuenta las acciones que llevan a cabo otros actores para la dinamización socioeconómica del territorio. Máximo 15 puntos.
- Que el Plan de acción de desarrollo económico local sea coherente con la diagnosis previa del territorio y contenga todos los elementos previstos convenientemente descritos. Máximo 15 puntos.
- Que el Plan de trabajo del agente de empleo y desarrollo local contenga todos los elementos previstos convenientemente descritos, las actividades sean concretas y coherentes, y los resultados sean medibles

y respondan al objetivo específico de cada uno de los proyectos.
Máximo 15 puntos.

- f) Que el conjunto de los proyectos previstos en el plan de trabajo del agente de empleo y desarrollo local prevea elementos de desarrollo y empleo de una forma transversal e incorporen una perspectiva territorial.
Máximo 10 puntos.
- g) Que se justifique convenientemente que las actividades contenidas en el Plan de trabajo del agente de empleo y desarrollo local se adecuan al modelo de cooperación en el territorio y prevean líneas de cooperación y coordinación con otras entidades locales y actores públicos y privados y/o de los agentes económicos y sociales del territorio, que ya trabajan en los ámbitos propuestos. Máximo 10 puntos.
Para el otorgamiento de estas subvenciones se deberán obtener obligatoriamente un mínimo de 50 puntos. " [15]

Estos criterios dan respuesta a los principales **aspectos clave** del programa:

- 1) Las características que debe cumplir una entidad local para poder hacer beneficiaria del programa y sacarle el máximo provecho posible;
- 2) El alcance territorial de las actuaciones, siendo supralocales o plurilocales para poder tener un mayor impacto en el territorio;
- 3) Que el Plan de Trabajo esté apoyado por un Plan de Acción elaborado con el consenso del territorio, de manera agregada y coordinada;
- 4) Que el Plan de Trabajo presentado sea de calidad e incorpore la información necesaria para posteriormente implementar los proyectos.

Por otro lado, en el caso de solicitud de **prórroga** se tiene en cuenta lo siguiente: "nuevo plan de trabajo anual presentado y quedará condicionada a que, mediante el informe de la actividad desarrollada hasta el momento de la nueva solicitud, se acrediten suficientemente las actividades desarrolladas y los resultados conseguidos, debidamente cuantificados, en relación con lo previsto en el Plan de trabajo del periodo anterior". [15]

Estos criterios se incorporan para asegurar que los Planes de Trabajo se han llevado a cabo correctamente y por tanto se les puede otorgar la prórroga a aquellas EELL.

Con ello, el programa pretende ser **flexible**, a pesar de tener que mantener lo que requiere la forma de subvención. Por este motivo, se definen los **criterios de valoración**, para poder tener una medida objetiva, pudiendo hacer una **interpretación flexible**, teniendo en cuenta la heterogeneidad del territorio y sus necesidades.

3.4 Apoyo del SOC

Es importante destacar que, tanto las EELL participantes en los Focus Group, como las entrevistadas, han destacado **el excelente apoyo** que reciben del servicio de DEL durante todo el ciclo de los proyectos, especialmente en la fase de solicitud.

Hay EELL que, de **manera proactiva, contactan al SOC por posibles dudas o aclaraciones** necesarias en relación con la elaboración de documentación de la solicitud. A modo de ejemplo, en algunos casos, surgen dudas a la hora de incluir el proyecto a alguna de las categorizaciones del ámbito de actuación o del tipo de acción. Otros, tienen una idea clara, pero buscan o requieren de un asesoramiento de cómo hacer un buen enfoque del proyecto y recurren a la pericia de los técnicos del SOC.

Así pues, este apoyo y acompañamiento es muy bien valorado, y convendría **motivar a las EELL que lo solicitaran en caso necesario**, para conseguir un mejor resultado en sus solicitudes. Actualmente, esto se lleva a cabo a través de la información proporcionada en la guía de PT, donde se detalla que existe la posibilidad de contactar con los profesionales del SDEL en caso de dudas.

4. Figura de la AODL

El pilar fundamental del programa es la **figura de AODL**, tal y como se detalla en el apartado 2.1.1 Definición de la figura de la AODL del bloque de Diseño.

Respecto a esta figura, se analizan dos aspectos:

- 1) Experiencia de las **EELL** respecto la **contratación** de los AODL
- 2) Experiencia de los **agentes** a lo largo del ciclo del programa

A continuación, se profundiza en cada uno de ellos.

4.1 Experiencia de las EELL respecto la contratación de los AODL

El proceso de contratación de los AODL es **complejo** y conviene analizarlo, ya que es el punto de partida del programa.

De acuerdo con lo que se menciona en el apartado 2.1.1 Definición de la figura de la AODL del bloque de Diseño, un AODL debe ser una persona **multidisciplinar**, con formación universitaria o equivalente, tener **conocimientos** del ámbito del **DEL** y del funcionamiento de las administraciones públicas, así como dominar ciertas **tareas administrativas** requeridas para la posición y conocer las principales **características del territorio** en que opere. Al mismo tiempo, es una posición temporal, con una fecha fin marcada, lo que la hace menos atractiva.

Así pues, encontrar profesionales que cumplan todos estos requisitos resulta complejo para las EELL, de acuerdo con los resultados de los Focus Group y las entrevistas realizadas. Sin embargo, en épocas de crisis donde hay un paro mayor en los territorios, encontrar perfiles que encajen es más sencillo.

A esta dificultad, se le suma el **plazo**, ya que, debido a las diferentes interpretaciones que hacen de la normativa de contratación los interventores de cada entidad local, hay una gran proporción de EELL que sólo pueden iniciar el proceso de selección una vez adjudicada la subvención. En estos casos, las EELL deben ser ágiles con la contratación para que el tiempo que dediquen reducirá el plazo de ejecución del Plan de Trabajo.

No obstante, hay ciertas EELL que pueden **iniciar el proceso de contratación antes de la adjudicación**, a través de un **contrato condicionado a la resolución de la convocatoria**. A pesar de esta operativa facilita la tarea a las EELL que pueden llevarla a cabo, **no es aplicable en muchos casos**.

Conviene destacar también que, las novedades introducidas últimamente en la legislación laboral básica afectan a la contratación de los AODL. En consecuencia, a día de hoy ya se está planteando una adaptación del programa en este aspecto. Una de las soluciones posibles, de acuerdo con los profesionales del SDEL, es la incorporación de la figura del funcionario interino para la ejecución de programas de carácter temporal, para aquellas EELL que puedan utilizarla.

Con todo, se consideraría adecuado **retomar la Red de AODL y Desarrollo Local de Cataluña** que se inició años atrás desde el SDEL. Esta red serviría para **facilitar este proceso de contratación** en las EELL, ya que podrían disponer de un listado de agentes cercanos a su territorio y un historial de su experiencia. De esta manera, podrían contactar con aquellos que los encajaran mejor para los proyectos que tuvieran voluntad de implementar.

4.2 Experiencia de los agentes a lo largo del ciclo del programa

En cuanto a **la experiencia de los AODL** con el programa, conviene destacar los siguientes aspectos:

- 1) Los **riesgos y oportunidades** de la figura
- 2) Las herramientas de **apoyo**
- 3) El ciclo de un AODL dentro del programa

4.2.1 Riesgos y oportunidades de la figura

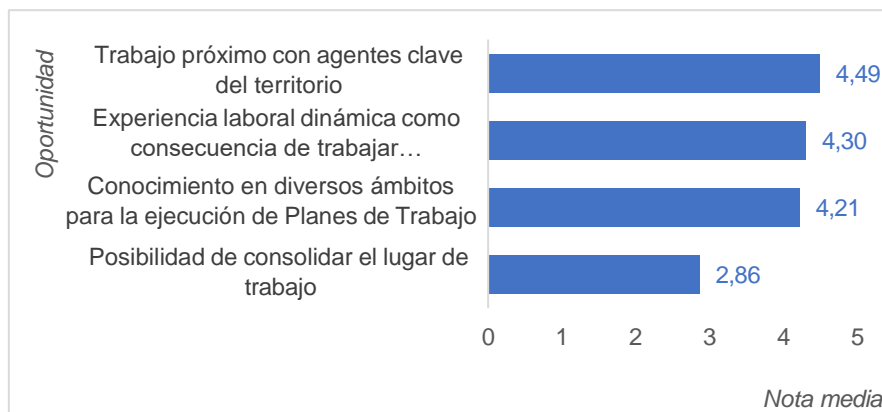
En el marco de la presente evaluación, para conocer la experiencia de los AODL, se les envió una **encuesta** con varias preguntas al respecto. Se obtuvieron 103 respuestas de un total de 155 envíos y, juntamente con las entrevistas realizadas a las EELL y sus actuales AODL, se identificaron diversos riesgos y oportunidades que conlleva la figura de AODL.

Por un lado, esta figura da **las oportunidades** de:

- Tener una experiencia laboral dinámica, gracias al trabajo con diversas EELL;
- Trabajar colaborativamente con agentes clave del territorio;
- Instruir los puestos de trabajo, en algunos casos;
- Adquirir conocimientos en diversos ámbitos con la ejecución de Planes de Trabajo diferentes, gracias al diseño del programa y la diversidad de temáticas que contempla (ver detalle en el apartado 2.4.1.3 *Ámbitos de actuación* del bloque de *Diseño*).

En el siguiente gráfico muestra la nota media resultante de la **valoración de los AODL** encuestados respecto la **importancia de las oportunidades mencionadas**:

Gráfico nº39. Valoración respecto a las oportunidades de la figura de AODL



Fuente: Datos de la encuesta (Anexo 4)

Así pues, en primer lugar, los AODL consideran que la oportunidad de mayor importancia del programa es poder **trabajar de la mano con los agentes clave** del territorio. Teniendo esto en cuenta, y tal y como se detalla en el apartado 1.1 Impacto de las relaciones de colaboración entre la entidad y las empresas del bloque de Impacto, es relevante la efectiva implicación de las empresas y de otros agentes colaboradores con los proyectos en el marco del programa, y por este motivo, hay que seguir potenciando estas relaciones y el trabajo en red en los territorios.

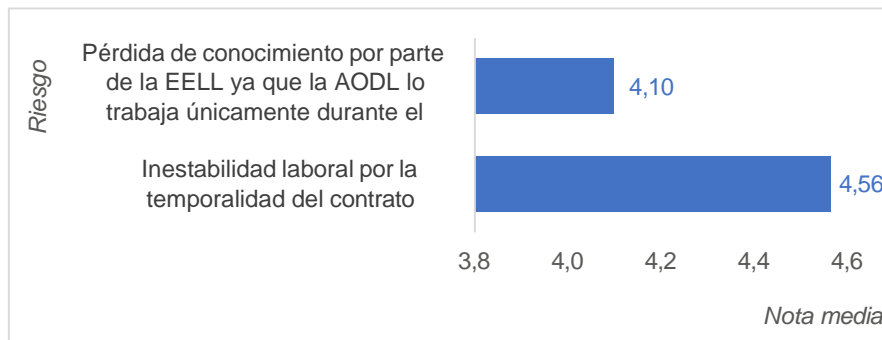
En segundo lugar, donde hay mayor discrepancia es respecto a la **consolidación del puesto de trabajo**, ya que en algunos casos ha sido posible y en otros no (ver el detalle en el apartado 4.2.3.3 Incorporación a la entidad del presente bloque).

Por otro lado, ser un **riesgo** de:

- Sufrir mucha **inestabilidad**, por parte de los agentes contratados, ya que su puesto de trabajo depende de la aprobación de la solicitud y, en cualquier caso, tiene una duración limitada, de un máximo de 4 años + 1;
- Adquirir **conocimiento específico** sobre la entidad y su entorno que **luego no se aprovechará**, ya que, al finalizar el periodo contractual, la AODL debe cambiar de entidad local.

El siguiente gráfico muestra la nota media en base a **la opinión de los AODL** encuestados respecto la **importancia de los riesgos** mencionados:

Gráfico nº40. Valoración respecto a los riesgos de la figura de AODL



Fuente: Datos de la encuesta (Anexo 4)

De esta manera, tal y como se observa en el gráfico, el riesgo que toma mayor importancia en el programa es la **inestabilidad laboral** causada por la temporalidad del contrato.

A pesar de los riesgos identificados, la valoración global del programa es muy buena, y un **37% de los AODL encuestados** (38 agentes sobre el total de 103) **recomendarían trabajar de AODL** con una **nota de entre 9 y 10**, sobre 10.

En este punto se considera interesante calcular la Net Promoter Score (NTS, en adelante). La NTS sirve para medir la satisfacción de los AODL y su lealtad hacia el programa. El resultado obtenido es **NTS = 17%**¹¹. Esto quiere decir que hay un **17% de probabilidad de** que los AODL que han respondido la encuesta **recomienden el trabajo de AODL** a otra persona.

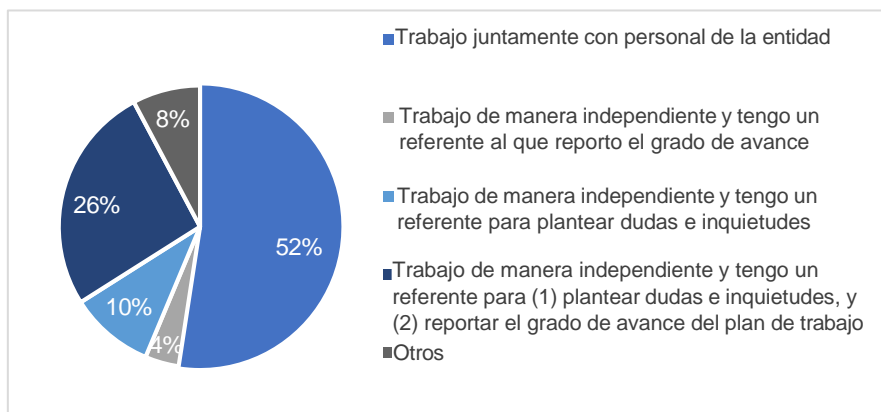
4.2.2 Herramientas de apoyo

Teniendo en cuenta que los AODL son personas que trabajan en entornos muy diversos, se movilizan por el territorio catalán y trabajan en EELL diferentes, es esencial que su **adaptación sea fácil** y que dispongan de las **herramientas de apoyo necesarias** para hacer que sea un **proceso ágil y eficiente**.

De acuerdo con la encuesta enviada, los AODL contratados, en la **mayoría de los casos trabajan juntamente con el equipo de la entidad local** a lo largo de la ejecución del Plan de Trabajo. Más concretamente, de acuerdo con los resultados de la encuesta a los AODL, un 52% (54% de los 103 encuestados) trabaja en equipo. El resto, trabajan de manera independiente, algunos con el apoyo de una persona referente a la entidad (el 40%, 41 agentes) y otros sin (el 8% restante, es decir, 8 agentes) tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

¹¹ El NTS se calcula a través de la valoración del 0 al 10, denominando como "Promotores" a los votantes entre 9 y 10, "Pasivos" entre 7 u 8, "Detractores" entre 0 y 6. El NPS es el porcentaje de Promotores menos el porcentaje de Detractores.

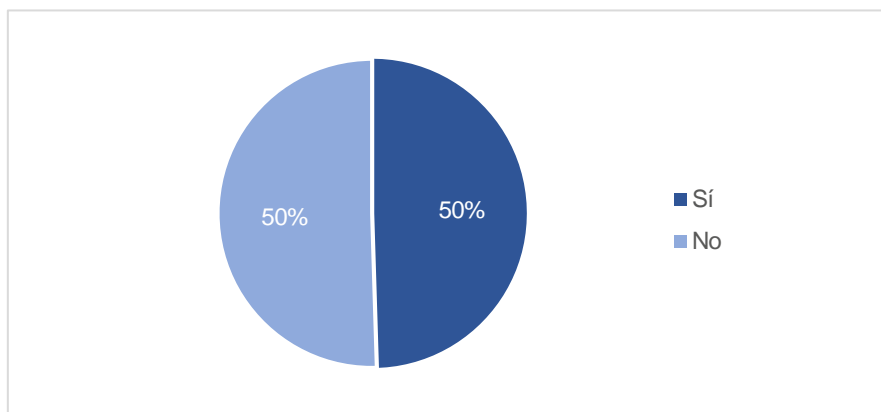
Gráfico nº41. Trabajo en equipo por parte de los AODL encuestados



Fuente: Datos de la encuesta (Anexo 4)

En cuanto al **apoyo que reciben del SOC**, un 50% de los AODL (51 agentes) afirmaban recibir apoyo, sobre todo en los primeros meses de incorporarse a la entidad. No obstante, el **50%** restante (52 agentes), **no consideraban haber recibido este apoyo** por parte del SOC, y remarcaban la necesidad de formación de los AODL para poder ejecutar los Planes de Trabajo de manera óptima.

Gráfico nº42. Apoyo recibido por parte del SOC



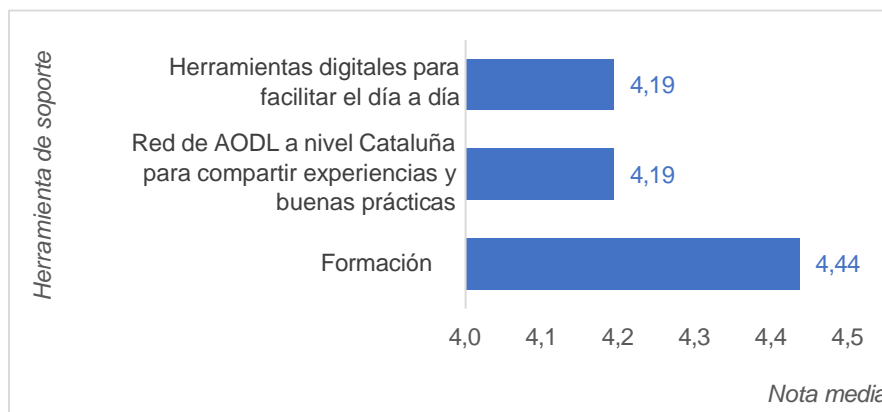
Fuente: Datos de la encuesta (Anexo 4)

Estos resultados, hacen evidente la necesidad de establecer **herramientas de apoyo** para los agentes contratados. Aunque la **guía de PT** se considera una gran herramienta de apoyo en este sentido, con los Focus Group y las entrevistas realizadas, se identificó que otra herramienta muy útil sería el **portal de buenas prácticas**, donde no sólo las EELL pudieran **compartir experiencias** hacia el programa, sino también los AODL pudieran hacer red (como la Red de AODL y Desarrollo Local de Cataluña que se impulsó desde el SDEL en el pasado). Al mismo tiempo, se podrían impulsar **formaciones** que facilitarían la adaptación de los agentes nuevos y la correcta ejecución de los Planes de Trabajo; y se podrían desarrollar herramientas digitales para facilitar las tareas administrativas que conlleva el programa diariamente como, por ejemplo, herramientas de gestión colaborativa que permitan llevar a cabo el

seguimiento de la ejecución del Plan de Trabajo (las actividades previstas, calendario y los resultados obtenidos) digitalmente.

El siguiente gráfico, muestra la nota media sobre 5 resultante de la **valoración de los AODL** respecto la **importancia de las herramientas de soporte** propuestas:

Gráfico nº43. Valoración respecto a posibles herramientas de apoyo



Fuente: Datos de la encuesta (Anexo 4)

Así pues, la que se considera más importante es la formación en los AODL, ya que permitiría una mejor adaptación al puesto de trabajo y posteriormente una ejecución del Plan de Trabajo más satisfactoria.

4.2.3 Ciclo de un AODL dentro del programa

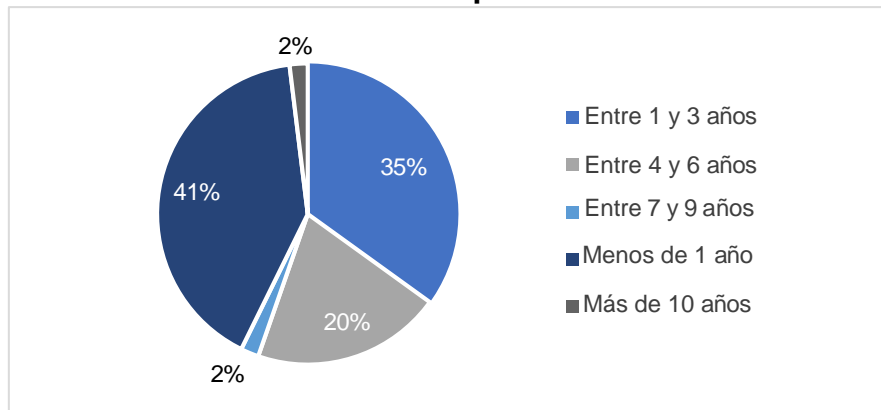
En este punto, conviene entrar al detalle en cada una de las fases de un AODL en ciclo del programa:

- 1) La contratación de la AODL
- 2) La ejecución del Plan de Trabajo
- 3) La incorporación a la entidad

4.2.3.1 Contratación de la AODL

Hay agentes que disponen de años de experiencia como AODL, pero la gran mayoría son **personas jóvenes y con pocos años de experiencia profesional**, de acuerdo con los AODL encuestados y los entrevistados. El siguiente gráfico muestra, de los 20 años de experiencia como AODL:

Gráfico nº44. Años de experiencia como AODL



Fuente: Datos de la encuesta (Anexo 4)

Así pues, tal y como se observa en el gráfico, un **41%** de los AODL encuestados (42 agentes sobre los 103) tienen menos de un año de experiencia como tal y un **35%** sólo tienen entre **uno y tres años** (36 agentes). De esta manera, sólo un 24% de los encuestados (25 agentes) tienen más de tres años de experiencia como AODL.

Este hecho es, principalmente, debido a la **inestabilidad** mencionada anteriormente. De acuerdo con los entrevistados, se considera una **figura poco reconocida**, y teniendo en cuenta que requiere de una formación previa de la persona y unos conocimientos específicos y multidisciplinares, a menudo los perfiles más seniors que cumplen los requisitos, buscan trabajos más estables y mejor remunerados que el de un AODL.

Los AODL, cuando se acerca la fecha de convocatoria, **se ponen en contacto proactivamente con las EELL** que conocen, y habitualmente **lo hacen con más de una para asegurarse una plaza**. Si finalmente tienen varias opciones, acaban apostando por aquella que les ofrece **mayor estabilidad o mejores condiciones a nivel contractual**, ya sea porque por la interpretación propia de la normativa pueda plantear prórroga más años, o porque le ofrezca un sueldo mayor, entre otros motivos posibles.

Para superar las limitaciones del proceso de contratación mencionadas anteriormente, sería óptima la actuación de la Generalidad de Cataluña en la profesionalización del trabajo como **oficio**, del mismo modo que lo es el profesorado. Tanto las EELL participantes en las diversas técnicas de evaluación (Focus Group y entrevistas), como los AODL entrevistados, están de acuerdo con que es una figura poco reconocida y que la formalización del oficio de AODL ayudaría a hacer frente a esta problemática. De esta manera, disponer de una **bolsa de AODL** facilitaría la contratación a las EELL, así como la correcta asignación de AODL según su experiencia y trayectoria profesional, entre otras medidas previamente comentadas.

4.2.3.2 Ejecución del Plan de Trabajo

Los AODL contratados son los encargados de ejecutar los planes y proyectos enmarcados en los Planes de Trabajo. Por este motivo, resulta esencial conocer su experiencia al respecto.

Tal y como se menciona en el apartado 4.2.1 Riesgos y oportunidades de la figura del presente bloque, un riesgo de la figura de AODL es la **presión** que a menudo sufren las personas contratadas, por el hecho de tener que asumir tareas que no les correspondería y que no entran dentro de la ejecución del Plan. Esto es consecuencia de la falta de personal que caracteriza a las EELL, pero también de la falta de herramientas de apoyo disponibles para ayudarles con el desarrollo de estas tareas. De esta manera, los AODL que disponen de años de experiencia como tal, les resulta más fácil y no les supone tanta carga de trabajo.

De acuerdo con las EELL participantes en los Focus Group y las entrevistas realizadas, durante la ejecución de los Planes de Trabajo, una problemática común es **el abandono de los AODL contratados** (ver detalle en el apartado 6.2.1 Consecución del objetivo de que los AODL finalicen el periodo anual del bloque de Resultados del programa). Cuando se da esta situación, las EELL, en el caso de poder sustituir la AODL que marcha, deben volver a formar a la persona contratada y eso retrasa la ejecución del Plan. Esta problemática se vería minimizada, tanto con la reactivación de la **Red de AODL y Desarrollo Local de Cataluña** mencionada en el apartado 4.1 Experiencia de las EELL hacia la contratación de los AODL del presente bloque de Resultados del proceso de subvención, como con la formalización del **oficio de AODL** y la consecuente creación de una **bolsa de agentes**; ya que las EELL dispondrían de un listado de AODL posibles candidatos para la sustitución de lo que marcha de la entidad.

De este modo, habría que dar la importancia que merecen a las herramientas de apoyo de los AODL, como formaciones o el portal de buenas prácticas, mencionadas en el apartado 4.2.2 Herramientas de apoyo del presente bloque, para que la ejecución de los Planes de Trabajo se lleve a cabo de la manera más óptima posible.

4.2.3.3 Incorporación a la entidad

Habitualmente, los AODL contratados en el marco del programa, trabajan en las EELL durante los 4 años prorrogables, o los años que sean posibles según la normativa local de la entidad, y luego tienen que buscar otra entidad para ir a trabajar. Teniendo en cuenta los conocimientos específicos que adquieren sobre aquella en concreto, su entorno y contexto, lo ideal sería, tanto para las EELL como por los agentes contratados, poder **consolidar los puestos de trabajo**.

No obstante, de acuerdo con los Focus Group y las entrevistas realizadas, la **consolidación de los puestos de trabajo dentro de las EELL a menudo es**

complicada, debido a la realidad de la administración pública y la falta de plazas disponibles.

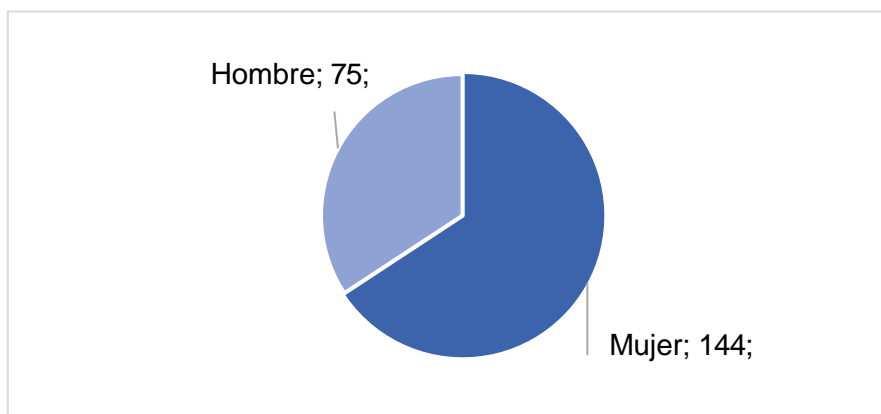
Sin embargo, en algunos casos los AODL se acaban incorporando en las EELL donde han estado trabajando y se valora muy positivamente esta posibilidad. Estos casos se dan, generalmente, en las **EELL de nueva creación**. De acuerdo con los resultados de los Focus Group y las entrevistas, estas suelen tener más necesidades de contratación y eso facilita el proceso de consolidación de los AODL

4.2.4 Conclusiones de la figura de AODL

Con todo, se puede concluir que la figura de AODL, a pesar de tener algunos riesgos, está muy bien valorada, tanto por las EELL como por los propios agentes contratados.

Asimismo, conviene destacar que, tal y como se observa en el siguiente gráfico, un **66%** (144) de los AODL contratados entre los años 2015-2017 fueron **mujeres**, y el 34% (75) restante, hombres.

Gráfico nº45. Género de los AODL (2015-2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Este aspecto se considera positivo ya que quiere decir que el programa contribuye a proporcionar puestos de trabajo a perfiles femeninos, lo que favorece a la igualdad de género en el mundo laboral.

Ahora bien, para sacar el máximo provecho del programa, convendría impulsar **formaciones** que facilitasen tanto el proceso de contratación como la posterior ejecución de los proyectos, así como potenciar la colaboración e implicación efectiva de los agentes clave del territorio. También, sería adecuado implementar medidas para fomentar la profesionalización de estos perfiles.

5. Ejecución del programa

Una vez la subvención se ha solicitado y otorgado, las EELL empiezan a **ejecutar los proyectos** de la mano de los **agentes colaboradores** del territorio. Por este motivo, en este apartado, se quiere poner énfasis en cuatro aspectos:

- 1) Modelo de seguimiento durante la ejecución del proyecto
- 2) Control del SOC durante la ejecución
- 3) Importancia de la colaboración en red
- 4) Modificaciones durante la ejecución

5.1 Modelo de seguimiento durante la ejecución del proyecto

En relación con el modelo de seguimiento de la evolución y desarrollo del proyecto, se dispone de **dos tipos de actuaciones**; estas son:

- 1) Seguimiento de la evolución del proyecto por parte de la **propia entidad local**.
- 2) Seguimiento por parte del Servicio de Desarrollo Económico Local del SOC.

5.1.1 Seguimiento por parte de la propia entidad local

Respecto al seguimiento que llevan a cabo las EELL, conviene destacar dos aspectos: (1) la asignación de un técnico propio; (2) la elaboración del informe semestral a reportar al SOC.

En primer lugar, durante la ejecución de los Planes de Trabajo de los AODL, habitualmente las EELL asignan un **técnico** propio para **supervisar y apoyar al agente contratado** en la implementación de los proyectos, especialmente en el caso de AODL nuevos. Esta persona se convierte en clave, tanto desde el punto de vista de la entidad, como desde el del AODL, ya que facilita la **adaptación** de la persona contratada, permite **anticipar riesgos** y **garantizar** que los proyectos evolucionen de acuerdo con la **planificación inicial**. No obstante, **no todas las EELL tienen los recursos humanos necesarios** para introducir esta figura de supervisión y apoyo a la AODL, de manera que, tal y como se menciona en el apartado 4.2.2 Herramientas de apoyo del presente bloque, la formación de los AODL se convierte en fundamental para la correcta ejecución de los proyectos.

En segundo lugar, tal y como se menciona en el apartado 2.4.1.4 Documentación del bloque de Diseño, las EELL deben presentar **el informe semestral** a los 6 meses de haber iniciado la ejecución del Plan de Trabajo. La fecha de **entrega de este informe** habitualmente es **próxima** a la de presentación de la **solicitud de prórroga** de los AODL (la primera suele ser en abril y la segunda en junio). Así pues, la elaboración del informe semestral facilita la elaboración de la solicitud de prórroga.

Asimismo, aparte del informe semestral, tal y como se menciona en el apartado 2.4.1.4 Documentación del bloque de Diseño, la entidad local debería llevar a cabo un **seguimiento periódico a lo largo de la ejecución del Plan de Trabajo**, y se recomienda que el modelo de seguimiento que pretenda seguir esté detallado previamente a la documentación de solicitud que presente al SOC.

Con todo, en primer lugar, se considera que la figura de apoyo y supervisión a los AODL es esencial para el correcto desarrollo de los proyectos. En segundo

lugar, sería recomendable que las EELL dispusieran de un **modelo de seguimiento de los Planes de Trabajo** en ejecución, previamente definido en la solicitud y que permita llevar a cabo un seguimiento periódico de los proyectos.

5.1.2 Seguimiento por parte del Servicio de DEL

Aparte del seguimiento realizado por parte de la propia entidad, el Servicio de Desarrollo Económico Local (SDEL, en adelante) del SOC también hace un seguimiento del trabajo realizado durante la ejecución del programa.

El SDEL es el encargado de **revisar y analizar los informes semestrales** que presentan las EELL a los 6 meses de iniciar la ejecución de los proyectos. Disponer de al menos un mecanismo de seguimiento se considera esencial, tal y como se menciona en el apartado anterior. No obstante, se considera necesario llevar a cabo un **buen análisis y el correspondiente retorno** de los documentos recibidos. Este punto es clave, ya que permite alinear el estado de los proyectos y consensuar los próximos pasos a seguir, entre el SOC y las EELL. Actualmente, debido a las limitaciones de recursos que tiene el SDEL, el retorno sólo lo pueden hacer en aquellos casos que hay que enmendar algo, o que hay alguna modificación no validada respecto a la planificación presentada a la solicitud.

En este sentido, de acuerdo con lo que se menciona en el apartado anterior 5.1.1 Seguimiento por parte de la propia entidad local, si el informe semestral dispusiera de unos indicadores **operativos generales** para todas las EELL, éstos se podrían **recoger digitalmente** y facilitaría el seguimiento de los proyectos (p.ej. indicador del porcentaje de ejecución de los proyectos enmarcados en el Plan de Trabajo).

Con todo, se recomienda diseñar un **modelo de datos del programa** con el fin de mantener un **control y una visión global de la evolución de los proyectos** y cómo estos están siendo ejecutados.

5.2 Control del SOC durante la ejecución

Aparte del informe semestral, elaborado por las EELL y analizado por parte del SDEL; el **Servicio de Verificación de Programas de Empleo** lleva a cabo la **verificación in situ** de los proyectos durante su ejecución.

Estas verificaciones tienen como objetivo controlar que los proyectos se ejecutan de acuerdo con las condiciones y obligaciones establecidas en la resolución de otorgamiento. En este sentido, y para cumplir con sus funciones, el Servicio de Verificación de Programas de Empleo dispone del siguiente listado para las visitas a las EELL:

"Conceptos de carácter general:

1. Se ha hecho constar en todas las medidas de información y publicidad dirigidas a las personas participantes y destinatarias, a los destinatarios potenciales y al público en general, lo siguiente:

- a. Emblema del Servicio Público de Empleo de Cataluña.
 - b. Emblema de la Generalidad de Cataluña.
 - c. Emblema del Fondo Social Europeo. (pág. 45 GPT)
(Recoger evidencias)
2. Se ha hecho constar la leyenda relativa a la financiación pública a los documentos elaborados por éstos, materiales impresos, a los nuevos contratos y/o a las prórrogas, a las que se ha añadido un anexo al contrato si inicialmente no constaba, medios electrónicos o audiovisuales o bien menciones realizadas a los medios de comunicación, que diga: "Esta acción está subvencionada por el Servicio Público de Empleo de Cataluña y el FSE en el marco de los Programas de apoyo al desarrollo local"? (pág. 45 GPT)
(Recoger evidencias)
 3. Durante la ejecución de los planes de trabajo subvencionados, se está informando al público en el espacio web de la entidad beneficiaria, y se ha colocado un cartel visible al público, de tamaño A3 mínimo, donde consta la denominación del Plan de trabajo y la cofinanciación del Servicio Público de Empleo de Cataluña y el Fondo Social Europeo. (pág. 45 GPT)
Las instrucciones relativas a la identidad visual corporativa se encuentran en la dirección: [Manual d'identificació visual SOC](#) (Recoger evidencias)

Conceptos de carácter específico:

1. La entidad dispone del contrato y el IDC, en caso de nuevas contrataciones, o documento que acredita el mantenimiento de la relación laboral (decreto de alcaldía, junta de gobierno, etc.), ¿en el caso de prórroga? (Recoger evidencia) (pág. 61 GPT)
2. **En el caso nueva contratación:**
En el contrato se hace constar: "Esta acción está subvencionada por el Servicio Público de Empleo de Cataluña y el FSE en el marco de los Programas de apoyo al desarrollo local".
En caso de que sea un contrato prorrogado:
Se ha añadido un anexo al contrato existente donde consta el contenido: "Esta acción está subvencionada por el Servicio Público de Empleo de Cataluña y el FSE en el marco de los Programas de apoyo al desarrollo local". (pág. 45 GPT)
3. En el caso de nueva contratación, la entidad custodia la documentación que acredita la realización del proceso de selección, que permita valorar la experiencia profesional, ¿los conocimientos específicos y las habilidades y capacidades necesarias para el correcto desarrollo de las actividades previstas en el plan de trabajo? Apartado 2.3 Anexo 4 Orden 123/2018, de 24 de julio. (Recoger evidencias)
4. ¿La persona técnica AODL ha sido inscrita como demandante de empleo con carácter previo a su contratación? Apartado 2.3 Anexo 4 Orden 123/2018, de 24 de julio.

5. En su caso, la entidad ha solicitado y recibido la correspondiente autorización para sustituir temporalmente al/a técnico/a AODL? ¿En el nuevo contrato se hace constar que “Esta acción está subvencionada por el Servicio Público de Empleo de Cataluña y el FSE en el marco de los Programas de apoyo al desarrollo local”? Apartado 2.5 Anexo 4 Orden 123/2018, de 24 de julio.
6. ¿En su caso, la entidad ha presentado solicitud y recibido la correspondiente autorización para modificar de algún aspecto del Plan de trabajo aprobado? (Apartado f) de la base 23 de la Orden TSF/123/2018, de 24 de julio y pág. 40 GPT)
7. Se constata que la entidad está ejecutando el plan de trabajo otorgado y en la visita se puede comprobar que su ejecución consta recogida en el informe semestral.
8. En el caso de que el plan de trabajo de la AODL contemple actividades con empresas, se constata que se ha previsto un sistema para recopilar los datos necesarios con el fin de cumplimentar el documento "Relación datos de las empresas" (G146NAODL-076) (pág. 42 y 66 GPT)
9. La entidad beneficiaria ha comunicado mediante la aplicación CTR los datos correspondientes al personal técnico subvencionado y custodia la ficha de participante generada mediante la aplicación CTR firmada por la persona contratada (verificar mediante pregunta al representante de la entidad) (pág. 61 GPT)
10. Se detecta o se pone de manifiesto alguna incidencia en relación a la dedicación del/la técnico/a, al correcto desarrollo de la acción u otros aspectos que puedan suponer un incumplimiento de la normativa de aplicación (sustitución no autorizada, cambios en el plan de trabajo no comunicados, ...)?" [18]

Respecto a los puntos a verificar, se podría decir que todos están enfocados a verificaciones administrativas. Así pues, de acuerdo con la separación de funciones de los servicios del SOC, en este momento del programa, los técnicos de Verificación de Programas de Empleo se encargan exclusivamente de las **verificaciones administrativas** y los de SDEL del seguimiento de los **contenidos de los proyectos**; los primeros, a través de las verificaciones in situ, y los segundos, a través del **informe semestral**.

Con todo, de acuerdo con la separación de funciones de los tres servicios que intervienen en el programa, resulta esencial la comunicación fluida y la colaboración entre ellos. En este sentido, se recomienda **establecer mecanismos de coordinación y espacios de compartición de información**, debido a que los expertos en materia de DEL son los técnicos del SDEL, pero en cambio, las verificaciones sobre el terreno se realizan desde el Servicio de Verificación de Programas de Empleo. En este sentido, sería necesario:

- **Definir, concretar y consensuar** conjuntamente, el listado de verificaciones del programa con el fin de poder verificar de manera exhaustiva y concisa el correcto desarrollo de los proyectos. Esto comporta:

- **Reenfocar el "cómo"** se lleva a cabo la verificación. Las verificaciones in situ actuales no contemplan entrar en el detalle del proyecto, lo cual sería de gran utilidad para anticipar riesgos y tener capacidad de reacción y mejora.
- **Reenfocar el "qué" se evalúa.** El listado actual de las verificaciones in situ no es exhaustivo en cuanto a contenidos mínimos según las Bases reguladoras de la convocatoria. A modo de ejemplo, podrían incorporarse aspectos relevantes como la comprobación de la **participación activa de los principales actores del territorio** en la definición de los proyectos y/o actuaciones definidas, pues la red creada debe permanecer activa a lo largo de la ejecución (recoger evidencias conforme existe la previsión de llevarse a cabo, o bien, que ya se ha realizado)

5.3 Importancia de la colaboración en red

En la ejecución de este programa, así como en otros de DEL, se da especial énfasis en **el desarrollo de los proyectos en colaboración con los principales agentes del territorio**. Por este motivo, en la valoración de las solicitudes de nuevos AODL, uno de los criterios de valoración es: "Que se justifique convenientemente que las actividades contenidas en el Plan de trabajo del agente de empleo y desarrollo local se adecuan al modelo de cooperación en el territorio y prevean líneas de cooperación y coordinación con otras entidades locales y actores públicos y privados y/o de los agentes económicos y sociales del territorio, que ya trabajan en los ámbitos propuestos" [16]. Este enfoque está pensado, por un lado, para que el **presupuesto** destinado al programa **se asigne de la mejor manera** a aquellas EELL y proyectos con mayor potencial y, por otro lado, para realizar acciones conjuntas en los territorios, de manera consensuada entre los agentes clave.

Teniendo en cuenta que el Plan de Trabajo a ejecutar debe ser fruto de un Plan de Acción territorial, los colaboradores generalmente son aquellos que han formado parte de la elaboración de la estrategia territorial. De esta manera, de acuerdo con los Focus Group y las entrevistas realizadas, la colaboración en el marco de este programa no conlleva dificultades para aquellas EELL que se presentan.

En este sentido, se puede concluir que el enfoque colaborativo del programa es adecuado, ya que permite la ejecución de proyectos de acuerdo con la estrategia territorial definida previamente y de manera consensuada con los agentes clave del territorio.

No obstante, convendría **verificar la efectiva implicación** de los colaboradores en la ejecución de los proyectos presentados en el marco del programa. Para la presente evaluación, se llevó a cabo un primer ejercicio al respecto y se envió una encuesta a una muestra de empresas y EELL participantes en los proyectos de AODL, de acuerdo con la documentación

presentada por parte de las EELL. Los resultados obtenidos muestran que, sólo un **47%** de las empresas y EELL encuestadas afirmaban haber **colaborado en algún proyecto** ejecutado por un AODL (ver más detalle en el apartado 1.1 Impacto de las relaciones de colaboración entre la entidad y las empresas, del bloque de Impacto).

Así pues, se recomienda establecer algún **mecanismo de verificación de la implicación de los colaboradores en la ejecución de los proyectos**, más allá de los datos que se solicitan en la justificación del programa en el documento "Relación datos de las empresas". Un posible mecanismo sería el envío de una **encuesta** a los colaboradores, una vez finalizada la ejecución de los proyectos, para preguntarles su experiencia al respecto.

5.4 Modificaciones durante la ejecución

Dado que el entorno es cambiante, el **programa es flexible y permite hacer modificaciones** para adaptarse a las necesidades y realidades de las EELL. De hecho, la actual Orden TSF/123/2018, de 24 de julio, especifica "la obligatoriedad de notificar y proponer al órgano competente **cualquier cambio** que, de acuerdo con la normativa vigente, se pueda producir en el destino de la subvención, sin variar su finalidad. Éste debe notificarse previamente y por escrito a la persona titular del Servicio de Desarrollo Económico Local del Servicio Público de Empleo de Cataluña con anterioridad a la finalización del plazo de ejecución, la cual debe valorar la propuesta de modificación y la puede aceptar, si no comporta cambios sustanciales ni representa un incumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en esta Orden. Los cambios no comunicados o que no hayan sido aceptados pueden dar lugar al reintegro total o parcial de la subvención. [15]

En este sentido, queda plasmado que hay que notificar los cambios sustanciales, que modifiquen la finalidad de los proyectos. No obstante, esta premisa permite cierta flexibilidad en la ejecución de los proyectos, tal y como se menciona anteriormente.

En los Focus Group y las entrevistas realizadas, se identificó que las EELL actúan de manera diferente hacia este aspecto. Algunas, ante el miedo de recibir una revocación, notifican todos los cambios, aunque estos pueden ser cambios sobrevenidos que no afecten a la base y la finalidad última de los proyectos. Esto, implica que el SDEL reciba algunas notificaciones de este tipo de modificaciones, y por lo tanto tengan que revisarlas y validarlas, cuando realmente no haría falta.

Por este motivo, a pesar de que actualmente se incorpora información en la guía de PT respecto los cambios que hay que notificar, sería recomendable incorporar **ejemplos** más claros que ayudaran a las EELL a entender qué quiere decir "**cualquier cambio** que, de acuerdo con la normativa vigente, se pueda producir en el destino de la subvención, **sin variar su finalidad.**" Asimismo, se podría solucionar esta confusión potenciando **la asistencia técnica** que ofrece el SDEL a las EELL que lo soliciten.

6.2.2 Resultados del Programa

En este apartado, se entra al detalle de los resultados obtenidos con el programa, en concreto, su **efectividad**.

1. Efectividad del programa

Para valorar la efectividad del programa, conviene analizar dos aspectos:

- 1) Consecución del objetivo principal del programa
- 2) La consecución de los objetivos específicos de resultados

1.1 Consecución del objetivo principal

Un aspecto importante que analizar es si el programa **cumple con su propósito**. De acuerdo con lo establecido en las Bases de la convocatoria y tal y como se menciona en el apartado 2.1 Objetivos del programa del bloque de Diseño, **el objetivo principal** del programa de AODL es: "dinamizar, promover y ejecutar, en colaboración con los actores (agentes sociales, económicos, empresariales y otros), las políticas y los programas y proyectos que en el marco de los diferentes Planes de acción de desarrollo económico local llevan a cabo las entidades locales, con el fin de favorecer la promoción económica de sus territorios de actuación, buscando un desarrollo socioeconómico generador de empleo lo más integrado, equilibrado, equitativo y sostenible posible". [13]

En la presente evaluación, se ha medido su grado de consecución a través de la opinión de los diversos actores clave que intervienen en el programa, dado que los datos disponibles hacia este objetivo son limitados. Para conocer su opinión se realizaron:

1. **encuestas** a: (1) los **AODL**; y (2) las **empresas y entidades colaboradoras** en los proyectos;
2. **Focus Group** y **entrevistas**, donde participaron las **EELL** de la convocatoria de 2015.

Por un lado, en cuanto a las **encuestas** enviadas, tal y como se observa en los dos gráficos siguientes, el **95%** de los **AODL** encuestados (98 agentes respecto al total de 103) y un **83%** de las **empresas colaboradoras** (15 respecto del total de 18) respondieron que el programa **sí cumple** con su principal objetivo:

Gráfico nº46. Opinión de los AODL respecto al cumplimiento del objetivo principal

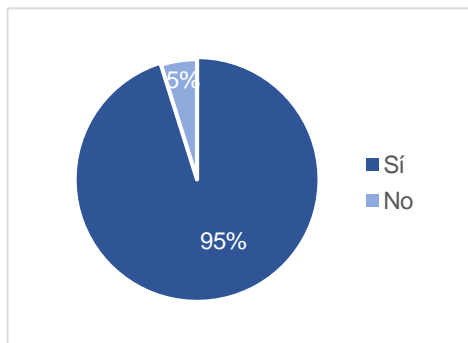
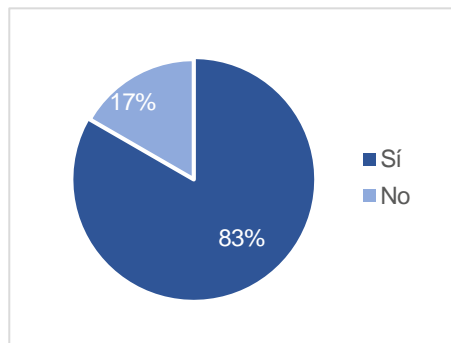


Gráfico nº47. Opinión de las empresas y entidades colaboradoras respecto al cumplimiento del objetivo principal



Fuente: Elaboración propia a partir de datos las encuestas (Anexo 4)

El **5% de AODL** restante (5 agentes), argumentan que **no se cumple**, y creen que se debe a:

- la falta de **recursos humanos** de las EELL, que afecta a la dedicación y acompañamiento de la entidad respecto el AODL contratado, así como la implicación del agente en **tareas que no le corresponden** y retrasan la ejecución de los Planes de Trabajo;
- la falta de **recursos económicos** de las EELL, que limitan las decisiones de apostar por las políticas de DEL más allá del programa.

El **17% de empresas y entidades colaboradoras** (un total de 3 respecto a las 18) creen que el objetivo del programa **no se cumple**, por los siguientes motivos:

- la falta de **recursos económicos** que impulsen las políticas de DEL, más allá del programa;
- **cambios en el liderazgo territorial** que afectan a la implementación de los proyectos de DEL, definidos en la planificación territorial.

Así pues, los motivos mencionados no dependen del SOC, ya que forman parte de las características de las EELL y el contexto que las rodea. A pesar de ello, respecto **a la falta de recursos humanos** mencionada por los AODL, si el SOC **potenciase el servicio de apoyo del SDEL hacia los AODL**, tal y como se menciona en el apartado 4. Figura de la AODL del bloque de Resultados del Proceso de Subvención, podría aminorar esta problemática identificada. Asimismo, el **Modelo de Seguimiento** durante la ejecución de los Planes de Trabajo debería servir para anticipar y minimizar el impacto de los cambios que se puedan dar en el liderazgo de los territorios.

Por otro lado, la gran mayoría de las **EELL** participantes en los Focus Group y en las entrevistas, **coincidían** con la opinión de que **sí se cumple** el objetivo principal del programa.

De esta manera, **la opinión generalizada** de los **actores clave** del programa (las EELL, los AODL y las empresas y entidades colaboradoras) es que el **programa sí cumple su objetivo principal**. No obstante, aquellos que no están de acuerdo, destacan la falta de recursos económicos y humanos que caracterizan a las EELL, y los cambios en el liderazgo territorial que afectan a la implementación de los proyectos.

1.2 Consecución de los objetivos específicos de resultados

Tal y como se detalla en el apartado 2.1.2 Objetivos específicos del programa del bloque de Diseño, **los objetivos de resultados** planteados con el ejercicio interno que llevó a cabo el equipo del SDEL son:

- (1) "Que se **contraten/prorroguen los AODL** y éstos, finalicen el periodo anual previsto, medido con que el **90% de los AODL** inicien y finalicen el periodo."
- (2) "Que **se implementen los proyectos incluidos** en los planes de trabajo de los AODL, medido con conseguir un **75% de los proyectos implementados**".

A pesar de tener en cuenta que no se ha dado seguimiento a los indicadores planteados dado que se definieron en un ejercicio interno llevado a cabo por el SDEL, conviene hacer este análisis.

1.2.1 Consecución del objetivo de que los AODL finalicen el periodo anual

En este sentido, se considera adecuado centrarse en **el indicador** que pretende medir el grado de consecución del objetivo planteado: "el **90% de los AODL** inicien y finalicen el periodo".

Este indicador hace referencia al **periodo anual**, y respecto a la finalización de este periodo **no se dispone de una base de datos** estructurada actualmente. Los datos facilitados permiten ver si el **Plan de Trabajo presentado se ejecuta todos los años por el propio AODL**. No obstante, si no es así y hay un cambio de persona, **no se especifica** si la AODL que es sustituido se ha marchado **al finalizar la anualidad o antes**.

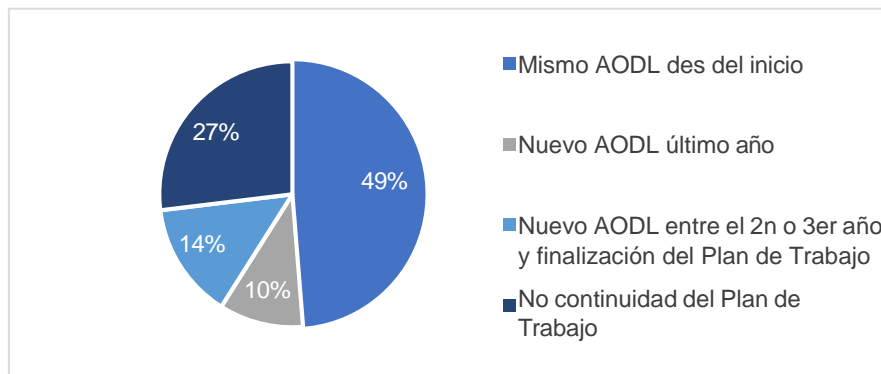
Así pues, teniendo en cuenta los datos disponibles, se evalúa la consecución del indicador en el **periodo de 4 años**.

Entre los años 2015 y 2018, se prorrogaron los 4 años un **49%** (38 del total de 78) de los **AODL contratados en el año 2015**. Es decir, un 49% de los nuevos AODL de 2015 **iniciaron y finalizaron el periodo** previsto.

El 51% restante, o bien substituyó a la AODL en alguno de los años, o bien no se completó la temporalidad de los 4 años. Concretamente, un **14%** (11 casos) substituyeron **a la AODL entre el 2º o el 3er año**, y un **10%** (8 casos) lo hicieron **en el último año**. El **27%** restante (21 casos), **no se prorrogó por la totalidad de los 4 años**.

El siguiente gráfico muestra los resultados al respecto:

Gráfico nº48. Duración de los nuevos AODL de 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Así pues, teniendo en cuenta que el valor objetivo que se definió de manera interna hace referencia a la anualidad y no al periodo de 4 años + 1, su adecuación podría ser cuestionable. No obstante, si se coge de base, se podría decir que la efectividad del programa **no es del todo satisfactoria** en este sentido, ya que en lugar de un 90%, el resultado del indicador es del 49%.

En cualquier caso, de acuerdo con lo que se menciona en el apartado 2.1.2 Objetivos específicos del programa del bloque de Diseño, convendría establecer el **valor objetivo en base a un estudio previo** y teniendo en cuenta **la experiencia de años anteriores** con el programa. De esta manera, podría ser que el valor objetivo a establecer fuera más bajo, si los resultados del resto de años han sido similares a los de 2015.

1.2.2 Consecución del objetivo de que se implementen los proyectos de los Planes de Trabajo

Para medir la consecución del objetivo de que se implementen el **75% de los proyectos incluidos en los Planes de Trabajo** de los AODL, hay que saber, de los Planes de Trabajo que se inician anualmente con el programa, **cuántos se han implementado** al finalizar el periodo.

Para ello, se ha llevado a cabo una **comparativa** entre los **Planes de Trabajo** presentados a la solicitud y los **Informes Anuales** entregados al final del periodo de ejecución anual. Se ha cogido de muestra un Plan de Trabajo de 2015 para cada una de las siguientes EELL, ya que corresponden a los casos de estudio personalizado:

- Ayuntamiento de Girona
- Grameimpuls
- Ayuntamiento de Manlleu
- Instituto Municipal de Formación y Empresa Mas Carandell
- Ayuntamiento de Santa Perpètua de Mogoda

Para llevar a cabo el análisis, se ha tenido en cuenta el **cumplimiento de los resultados esperados** inicialmente, con los **efectivamente obtenidos** al final del periodo anual, de acuerdo con la información proporcionada a los Informes Anuales que las EELL reportan al SOC. Se ha analizado, de los **proyectos**

definidos dentro del Plan de Trabajo de cada AODL, cuál era su **estado al finalizar** el periodo:

- Proyecto ejecutado
- Proyecto en curso
- Proyecto descartado o pendiente de ejecución (no ejecutado)

A partir de la información extraída al respecto, se ha calculado el **porcentaje de ejecución de los proyectos** definidos para cada uno de los Planes de Trabajo. Este cálculo se ha llevado a cabo de la siguiente manera:

$$\frac{(n^{\circ} \text{ proyectos ejecutados} \times 1) + (n^{\circ} \text{ proyectos en curso} \times 0,5) + (n^{\circ} \text{ proyectos no ejecutados} \times 0)}{n^{\circ} \text{ proyectos del Plan de Trabajo}}$$

Con ello, se obtiene que, de media, el **porcentaje de ejecución es de un 76%**. Así pues, de acuerdo con el valor objetivo definido ("conseguir un **75% de los proyectos implementados**") el programa habría alcanzado su objetivo en el año 2015, teniendo en cuenta la muestra estudiada.

No obstante, conviene destacar que la muestra utilizada no está exenta de sesgos. De cara al futuro, sería adecuado llevar a cabo un estudio similar al mismo **anualmente**, teniendo en cuenta los resultados obtenidos para **todas las EELL participantes** en el programa. De esta manera, se podría medir la consecución de este objetivo con mayor precisión.

Actualmente, algunas EELL de las analizadas, en el apartado de resultados obtenidos del Informe Anual, incluyen una **tabla comparativa de los resultados esperados y los obtenidos**. Sin embargo, éstas no representan la mayoría. Se considera pues, que una buena práctica como esta debería ser obligatoria para todas las EELL, ya que permitiría al SOC analizar de manera más sencilla el estado de ejecución de los proyectos al finalizar el periodo anual y, consecuentemente, la consecución del objetivo planteado.

Así pues, de acuerdo con lo que se menciona en el apartado 2.4.1.4.3 Contenido del informe semestral y anual del bloque de Diseño, convendría que el SOC proporcionara una **plantilla** a las EELL y éstas la tuvieran que replicar en sus Informes Anuales, con la información sobre el **grado de ejecución de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos** definidos en la solicitud, incluyendo unos indicadores operativos de la ejecución del Plan.

6.3 Impacto del Programa

Para medir el impacto de los proyectos implementados con el programa, hay que tener en cuenta que es un programa que conlleva mucha **heterogeneidad** en los diversos Planes de Trabajo de cada uno de los AODL contratados. Esto hace difícil la medida del impacto de los proyectos ejecutados, ya que este impacto puede ser muy diverso. Así pues, una manera de evitar esta problemática es **evaluando la opinión y la experiencia de los colaboradores** de los proyectos respecto al trabajo desarrollado por el AODL.

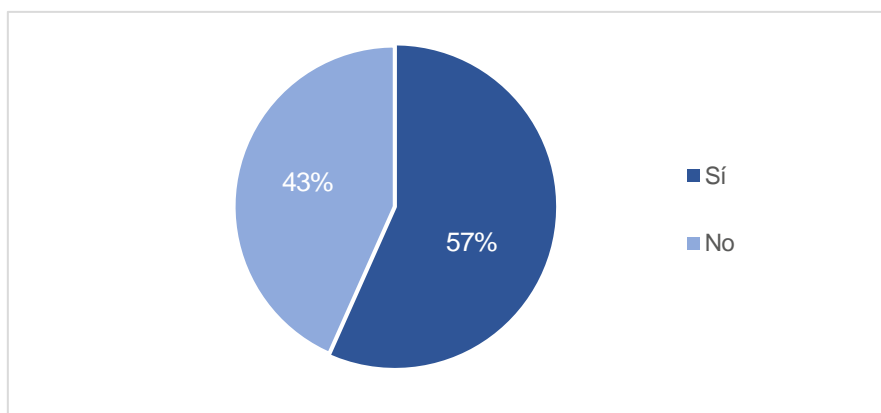
1. Experiencia de los agentes clave del territorio

Para conocer la opinión de los agentes clave del territorio hacia las actuaciones de los AODL, a la presente evaluación se envió una **encuesta** a las **empresas y entidades participantes** en los proyectos, ejecutados por los AODL, de las EELL que se ha llevado a cabo el estudio personalizado, y que son de las que se disponía de datos al respecto. Las EELL en cuestión son las siguientes:

- Agencia de Desarrollo del Berguedà
- Ayuntamiento de Santa Perpetua de Mogoda
- Ayuntamiento de Girona
- Grameimpuls, SA
- Ayuntamiento de Manlleu
- Instituto Municipal de Promoción de la Ciudad de Olot
- Instituto Municipal de Formación y Empresa Mas Carandell
- Consejo Comarcal de La Selva
- Organismo Autónomo de Desarrollo de La Conca de Barberà

Se obtuvo un total de **30 respuestas** de un total de 321 encuestas enviadas, 4 de entidades públicas (un 13%) y 26 de empresas del sector privado (un 87%). De las empresas o entidades respondientes, sólo un **57%** (17 empresas) conocían la **figura de AODL**, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

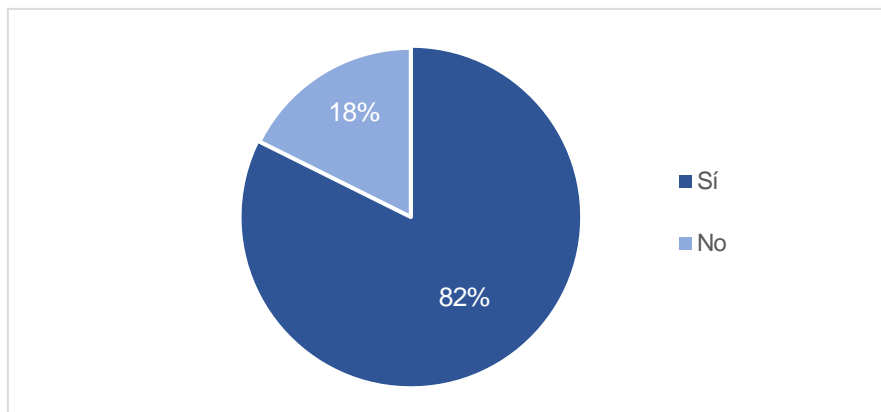
Gráfico nº49. Conocimiento de la figura de AODL



Fuente: Elaboración propia a partir de datos las encuestas (Anexo 4)

De ese 57%, un **82% (14 respuestas)** corroboraba haber **participado en algún proyecto** de un AODL, y el 18% restante (3 respuestas) afirmaba no haber participado nunca:

Gráfico nº50. Participación en algún proyecto ejecutado por un AODL



Fuente: Elaboración propia a partir de datos las encuestas (Anexo 4)

Estos resultados hacen evidente el **poco conocimiento de la figura de AODL** por parte de las empresas y entidades que, teóricamente, han participado en algún proyecto ejecutado por esta figura.

De hecho, algunas empresas y entidades encuestadas se mostraron **confusas** hacia las actuaciones ejecutadas de la mano de las EELL, ya que a menudo desconocen si se trata de una actuación promovida únicamente por la entidad, de manera conjunta con el SOC, o con algún otro agente del territorio (como, por ejemplo, Barcelona Activa, las Diputaciones, etc.). Así pues, habría que **actuar de manera coordinada por todo el territorio** catalán para evitar solapamientos en las actuaciones y prever posibles confusiones de este tipo.

A partir de ahí, al 82% que afirmaban haber participado en algún proyecto ejecutado por un AODL, se les preguntó, por un **lado, cuál había sido su experiencia** respecto la **relación con la AODL**; y por otro lado, qué **ámbitos de actuación** creían que podían tener un **impacto mayor** en su territorio.

1.1 Impacto de las relaciones de colaboración entre la entidad y las empresas

Para valorar el impacto de las relaciones de colaboración entre la entidad local y las empresas o entidades, se tuvo en cuenta la **clasificación** que se establece en el documento "**Datos de las empresas participantes en los proyectos que ejecuta la AODL**" que deben presentar las EELL al SOC durante la fase de la justificación. Así pues, para conocer la experiencia de las empresas y entidades encuestadas, se les preguntó, por un lado, las relaciones respecto **al intercambio de información** entre la entidad local y las empresas del territorio; y, por otro lado, respecto al **apoyo** de la entidad local hacia las empresas:

- Respecto **al intercambio de información**:

- a) La entidad me ha presentado su **carta de servicios**
- b) He participado en el marco de un estudio para la **definición de estrategias de desarrollo territorial**
- c) He participado en el marco de un estudio para la **definición de actuaciones de apoyo sectorial**
- d) He participado en la **identificación de necesidades empresariales** del territorio
- e) Hemos trabajado en la **intermediación** entre la entidad y la empresa
- Respecto al **apoyo recibido**:
 - a) He participado en la **transformación de información general o sectorial de interés** para llevar a cabo la actividad empresarial
 - b) He recibido apoyo en un **proyecto de emprendimiento** (apoyo a la realización del plan de empresa, plan de viabilidad, etc.).
 - c) He recibido apoyo en la **selección y contratación de personal**
 - d) He recibido apoyo en la mejora de la **gestión de los RRHH** de mi empresa (realización de un mapa ocupacional, Responsabilidad social corporativa, etc.).
 - e) He recibido apoyo en la mejora de la **gestión interna** de mi empresa (contabilidad, organización de la producción, introducción de mejoras en la gestión energética, hídrica y de residuos, logística, proveedores, etc.).
 - f) He recibido apoyo en la **creación y mejora de un producto** (transferencia tecnológica, creación de producto, etc.).
 - g) He recibido apoyo en la mejora **de los sistemas de comercialización** de mi empresa
 - h) He recibido apoyo en la **internacionalización** de mi empresa
 - i) He recibido apoyo en la **búsqueda de financiación**
 - j) He recibido apoyo en la **cooperación con otras empresas**

De estas **dos tipologías de relación**, (1) **intercambio de información** y (2) **recepción de soporte**, los resultados de la encuesta muestran que **la predominante es la primera**.

Por un lado, en cuanto **al intercambio de información** entre los encuestados y la entidad local, aunque **entre un 50%** (7 empresas) **y un 29%** de las empresas (4 empresas) valoraron como **nula su experiencia** con las categorías de intercambio de información, el resto, **entre un 50% y un 61%**, afirmaron que **su participación** respecto aquellas categorías **había tenido algún impacto** en su empresa o entidad, ya sea **alto, medio o bajo**.

Con los **resultados** obtenidos en la encuesta se ha calculado la **nota media** sobre 5 para cada una de las **categorías de relación** mencionadas, de acuerdo con la experiencia de las empresas y entidades. El resultado de la tipología de relación de intercambio de información se muestra a continuación:

Gráfico nº51. Experiencia de las empresas y entidades respecto el intercambio de información



Fuente: Elaboración propia a partir de datos las encuestas (Anexo 4)

Así pues, se concluye que las categorías **de relación de intercambio de información** con **mayor impacto** en las empresas colaboradoras son:

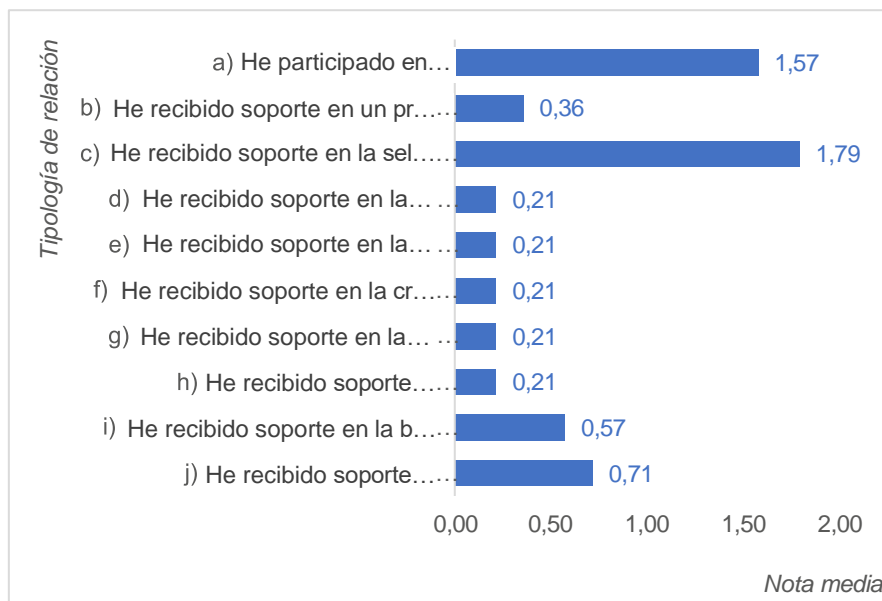
a) La entidad me ha presentado su **carta de servicios**, ya que un **30%** (4 respuestas) indicaron que había tenido un **impacto alto** en su empresa y la nota media es la más alta: 2,14 puntos;

e) Hemos trabajado en la **intermediación** entre la entidad y la empresa, ya que un **35,7%** marcó que había tenido un **impacto medio** en su empresa.

Por otro lado, en cuanto a la segunda tipología de relación, respecto la **recepción de apoyo** por parte de la entidad local, un **93%** de las empresas y entidades (13 sobre 14) indicaron **no haber participado nunca** en la mitad de las categorías (5 sobre el total de 10).

En el siguiente gráfico se observan los resultados obtenidos con el cálculo de la **nota media** sobre 5 de cada una de las categorías de relación de recepción de soporte, en función de las valoraciones de los encuestados:

Gráfico nº52. Experiencia de las empresas y entidades respecto la recepción de apoyo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos las encuestas (Anexo 4)

En cuanto al **apoyo recibido** por parte de las EELL, el impacto se considera **menor** o, en muchos casos, **nulo**. No obstante, dentro de esta tipología, las categorías con **mayor impacto** son:

c) He recibido apoyo en la **selección y contratación de personal**, ya que un casi un **43%** (6 respuestas) indicaron que había tenido un impacto entre **medio** (3 respuestas) y **alto** (3 respuestas) en su empresa, y la nota media es la más alta: 1,79;

a) He participado en la **transformación de información general o sectorial de interés** para llevar a cabo la actividad empresarial, ya que casi un **30%** (4 respuestas) marcó un impacto entre **medio** (2 respuestas) y **alto** (2 respuestas), y otro **30%** un impacto **bajo**. La nota media en este caso es 1,57, la segunda mayor.

Así pues, los resultados obtenidos muestran que la **tipología de relación** más común es **el intercambio de información** y, en cambio, la que potencialmente podría tener mayor impacto en el territorio es la de apoyo a las empresas y entidades, de acuerdo con la opinión de las encuestadas.

En este sentido, convendría profundizar en los **motivos** de la experiencia nula de las empresas y entidades colaboradoras respecto casi todas las categorías de relación de recepción de apoyo. Conocer los motivos podría servir para identificar posibles medidas para **potenciar** la implementación de estas acciones con la **colaboración e implicación de los actores clave** del territorio. Una manera de hacerlo podría ser preguntando, por ejemplo, a través de una **encuesta**, a las EELL que justifiquen este tipo de relaciones, a la vez que a las empresas y entidades con las que teóricamente estén colaborando.

Esto serviría también, para validar la efectiva implicación de los colaboradores en los proyectos que se ejecutan en el marco del programa.

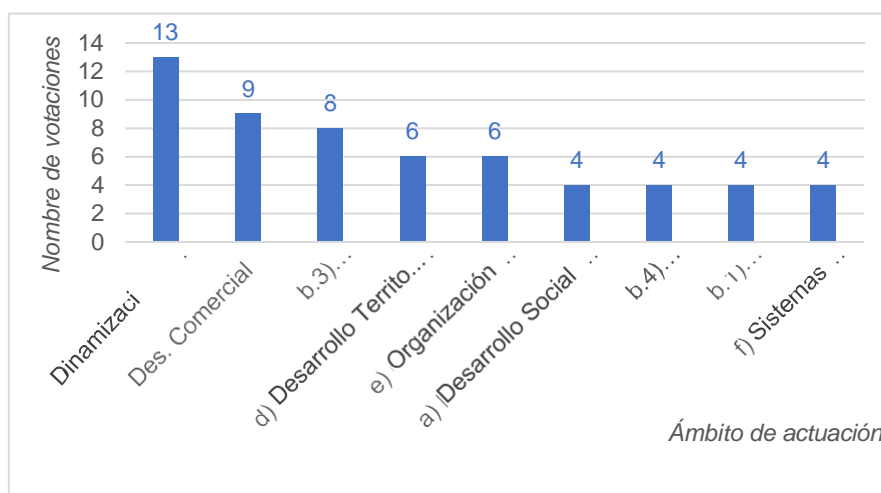
1.2 Impacto de los ámbitos de actuación

Adicionalmente, se preguntó a los encuestados cuáles eran los **ámbitos de actuación** de los AODL que creían que podrían tener un **impacto mayor** en su territorio, de acuerdo con los ámbitos de actuación definidos en el marco del programa (ver más detalle en el apartado 2.4.1.3 Ámbitos de actuación del bloque de Diseño):

- a) Desarrollo Social
- b.1) Desarrollo Turístico
- b.2) Desarrollo Comercial
- b.3) Desarrollo Industrial
- b.4) Desarrollo sostenible y recuperación del patrimonio
- c) Dinamización empresarial
- d) Desarrollo Territorial
- e) Organización y cooperación para el desarrollo
- f) Sistemas de información territorial

De acuerdo con las respuestas obtenidas, los **tres ámbitos** que se considera que tienen o podrían tener un **mayor impacto** en los territorios de las empresas y entidades encuestadas son, en este orden, **c) Dinamización empresarial, b.2) Desarrollo Comercial y b.3) Desarrollo Industrial**. El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos al respecto:

Gráfico nº53. Impacto de los ámbitos de actuación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos las encuestas (Anexo 4)

Así pues, **el ámbito mejor valorado** es el que trabaja directamente con el **tejido empresarial**, y al mismo tiempo, fue el ámbito **más aplicado** a las solicitudes otorgadas la convocatoria de 2015 (ver más detalle en el apartado 3. 3.2.2 Ámbitos de los Planes de Trabajo del bloque de Resultados del Proceso de Subvención). De este modo, los resultados obtenidos coinciden y se podría decir que el ámbito más ejecutado, al menos en el año 2015, es el

que se considera más importante en cuanto al impacto que tiene en los territorios.

1.3 Conclusiones de la experiencia de los agentes clave del territorio

Para que el programa tenga un impacto en el territorio, es esencial que las relaciones de colaboración con los actores clave sean buenas y que los Planes de Trabajo ejecutados den respuesta a las necesidades de los territorios.

Así pues, habiendo visto la opinión de las empresas y entidades colaboradoras encuestadas, se puede concluir que:

- En muchos casos, **las colaboraciones no son efectivas**, ya que un **43%** de los encuestados (13 empresas) directamente **no conocían la figura de AODL** y de los que sí, sólo un **82%** (14 empresas) afirmaban haber colaborado en algún proyecto. Convendría pues, establecer algún mecanismo para **validar** que los **colaboradores** realmente estén **implicados** con la ejecución de las actuaciones, como el envío de una encuesta tal y como se ha hecho para la presente evaluación.
- Teniendo en cuenta que el ámbito de actuación que se considera más importante para el tejido empresarial de los territorios es, con diferencia, el que más se aplica con el programa, c) Dinamización empresarial, podría servir como indicio de que el **programa tiene un impacto significativamente positivo** en los territorios.

7. CONCLUSIONES

1. Diseño

- La razón de ser del programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local lo convierte en una herramienta útil y necesaria para las EELL de los territorios de Cataluña, pues permite a las EELL de Cataluña **disponer de técnicos que puedan ejecutar los proyectos incluidos en sus Planes de Acción territoriales que promuevan el desarrollo territorial**. Así lo han afirmado, también, todas las EELL participantes en la presente evaluación, añadiendo, incluso, que, en muchas ocasiones, es el programa al que participan desde hace más años de forma recurrente. Concretamente para este programa, cabe destacar que es **el más antiguo del SOC**, y a diferencia de los otros dos programas evaluados, éste proviene de la cartera común de servicios y programas de PAO establecidas en el PAPE. Así pues, el diseño del programa estuvo condicionado a su concepción inicial, y el SOC lo ha convertido en un **programa propio** que ha permitido adaptarlo a las necesidades del territorio de Cataluña aportando **mayor valor y flexibilidad a las EELL**.
- Se trata de un programa **coherente** con su diseño, que **promociona la flexibilidad** de las EELL a la hora de implementar Planes de Trabajo, y por tanto proyectos, en el marco de un Plan de Acción territorial, respondiendo así al concepto *bottom-up*. En este sentido,
 - El programa da pie a la ejecución de proyectos muy diversos con diferentes ámbitos de actuación, siempre y cuando, favorezcan la promoción económica del territorio y un desarrollo socioeconómico generador, dando así respuesta al objetivo del programa;
 - Las EELL valoran muy positivamente esta flexibilidad y la oportunidad de disponer de un técnico especializado en la ejecución de estos proyectos.

Durante la evaluación, se ha observado que la **flexibilidad** deviene de especial relevancia en un contexto donde el perfil de las EELL participantes es heterogéneo y conviven realidades diversas; tanto en relación con variables socioeconómicas, como a nivel de estructura organizativa y metodologías de trabajo. Si no se siguiera este principio que busca la adaptabilidad, nunca se podría llegar a un ideal donde las EELL fueran convergiendo a nivel de madurez en el entorno de DEL.

Aun así, algunas de las recomendaciones (ver el punto 8. Recomendaciones) tratan de encontrar un balance en dos sentidos: (1) el primero, en el equilibrio entre la flexibilidad y las restricciones inherentes al instrumento utilizado: las subvenciones, y (2) el segundo, entre la flexibilidad y la conveniencia de estandarizar algunos conceptos, aspecto aconsejable en entornos donde la madurez de los territorios en el DEL es muy divergente. Es por ello por lo que puede ser interesante tener, desde el SOC, un rol más "didáctico y pedagógico" para apoyar a las EELL con menos conocimiento en el uso de metodologías de gestión y seguimiento de planificaciones territoriales.

- La **subvención**, como instrumento de gestión del programa, lleva necesariamente asociadas una serie de requisitos muy estrictos que dada la realidad del programa de AODL implican **unas limitaciones**. Por ejemplo, teniendo en cuenta que la mayoría de EELL prorrogan los Planes de Trabajo en un marco temporal de 4+1, idealmente se podría lanzar una convocatoria para todo el periodo entero, a pesar de ello, el instrumento que sustenta el programa, la subvención, no lo permite.
- Los tres programas de DEL **permiten cubrir todo el ciclo de un proyecto**, desde que se define hasta que se implementa, para aquellas EELL que lo necesiten. No obstante, **hay EELL que no tienen la necesidad de seguir todo el ciclo**, ya que definen o implementan por otras vías. Dado que se trata de un programa flexible y que da cabida a una amplia gama de proyectos estratégicos, se considera esencial llevar a cabo una buena comunicación y difusión, de los programas y de los beneficios de su complementariedad, con el fin de favorecer su uso y evitar que el desconocimiento sea la causa de no participar.
- La disparidad de las **interpretaciones internas** de las EELL por parte de los órganos de control (intervención, secretarios) **de la normativa legislativa**, supone una limitación para el programa ya que no siempre permite hacer uso de la **temporalidad completa de 4+1** con la contratación **de un mismo AODL**. Esto provoca tener que contratar dos AODL para la ejecución de un mismo Plan de Trabajo prorrogado. A todo ello, hay que añadir la incertidumbre que existe entre las EELL recurrentes del programa, en relación con la reciente reforma laboral. En este sentido, el SOC ya ha iniciado un proceso de comunicación y difusión sobre la entrada en vigor de la nueva normativa, sobre todo, para clarificar las posibles afectaciones en el programa.
- **La estructura** actual del programa es **simple** y **permite obtener una visión global** de los proyectos que se ejecutan, a consecuencia de situarlos en un Plan de Trabajo anual que se enmarca dentro de una estrategia territorial más amplia, el Plan de Acción.
- Teniendo en cuenta el histórico del coste salarial real de las EELL y la opinión recogida en las entrevistas, la **modificación de la cuantía de las subvenciones** ha sido bien recibida y **se adaptaba correctamente** a la realidad de la mayoría de EELL. Concretamente, hasta 2019 la cuantía podía ascender hasta el 80% del coste salarial total anual con un tope máximo. Con la modificación de las Bases de la orden TSF/123/2018, a partir de 2019, este incluido, el importe pasó a ser una **cuantía fija anual** de, concretamente, **36.000 euros**.
- Las políticas públicas deben tener **objetivos cuantificables y medibles** que den respuesta a su razón de ser. Por este motivo, desde el SDEL hizo un primer ejercicio para definirlos y poder llevar a cabo un seguimiento. Aun así, hay que seguir trabajando en esta línea. En este sentido,

- Los objetivos de resultados definidos en el ejercicio interno del SDEL deben revisarse y establecerse la temporalidad, valores objetivos en base a un análisis previo, y persona responsable de medirlos.
- No se ha dado continuidad a los objetivos definidos con el ejercicio interno llevado a cabo por el SDEL
- La **gestión de la información** en los programas donde participan tantas EELL es un aspecto clave. No obstante, actualmente **falta un modelo de datos** que permita recogerlos digitalmente de manera estructurada y explotarlos posteriormente de manera ágil. En este sentido,
 - Los programas de gestión del SOC tienen ciertas limitaciones, y hacen que no se adapten a las necesidades del programa. Por este motivo, desde el SDEL se creó un ACCESS, para poder llevar a cabo esta tarea de una manera más eficiente.
 - La explotación de los datos del programa ha sido complicada.
- Aunque no se considera problemático para el equipo de SDEL, recomendar el límite de extensión en la documentación entregada y cierta estructura, es deseable para poder mejorar y hacer viable el seguimiento y correcto acompañamiento de los proyectos.

2. Resultados

- La **satisfacción de las EELL con el programa es elevada**, lo que se corrobora con su **recurrencia**. En concreto, un **48,64%** de las comarcas (18 comarcas respecto a las 37 candidatas¹²) han tenido **representación en el programa entre 4 y 5 años** del periodo estudiado (2015-2019).
 - En cuanto a los **aspectos mejor valorados**, destacan:
 - El soporte y proximidad de SDEL a lo largo de todo el proceso, siempre que se les contacta de manera proactiva
 - La guía de PT como herramienta que aporta directrices y ejemplos para facilitar a las EELL la definición y a los AODL el ejecutar de los proyectos
 - En cuanto a los aspectos con **más margen de mejora**, hay que mencionar:
 - Las actuaciones de verificación y de comprobación de la justificación económica se centran en algunos aspectos de bajo valor añadido, como la comprobación de logos o similares; además, los requerimientos llegan hasta 8 años después de haber finalizado la anualidad.
 - La sensación de que se lleva a cabo poco análisis y seguimiento cualitativo del contenido de la documentación entregada, aspecto que se consideraría muy valioso para poder mejorar de cara al futuro.

¹² Restando las 5 comarcas que por su participación en el programa de Trabajo en las Comarcas no participan en el programa de AODL.

- La planificación de los periodos de apertura de convocatorias con antelación suficiente y a nivel de SOC, pues sería de gran ayuda para las EELL a la hora de planificar sus acciones (sobre todo, teniendo en cuenta, que la mayoría participa de manera simultánea en diversos programas del SOC). En este sentido, toma aún más importancia debido a la publicación de las convocatorias de solicitud de nuevos AODL y de prórroga de AODL por separado, pues genera aún más incertidumbre en las EELL.
- Poco conocimiento de que llevan a cabo otros territorios
- Los ámbitos de actuación que se utilizan son casi siempre los mismos y, por este motivo, habría que reflexionar sobre el objetivo último de esta clasificación para poder ajustarla en caso de ser necesario. De hecho, el equipo de SDEL ya dispone de una propuesta de actualización de estos ámbitos, donde se subdividen y se crean nuevos adaptándolos a la realidad cambiante actual.
- Resulta complejo para las EELL encontrar **perfiles de AODL** que tengan las características correspondientes, ya que la posición requiere de una **formación** y unos conocimientos **específicos**, es decir, deben ser perfiles multidisciplinares.
- En el caso de **abandono de un AODL** contratado a mitad del Plan de Trabajo, las EELL tienen **dificultades para sustituirlo**, en caso de que sea posible por la normativa del programa. De conseguirlo, la ejecución del Plan se ve afectada también por el tiempo de **formación y adaptación** que requiere la nueva persona incorporada. De hecho, uno de los momentos más críticos del programa en relación con el abandono de la AODL, es cuando marcha dejando pendiente de ejecutar un año de la duración prevista (4 años). En la mayoría de estos casos, el motivo es la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo.
- **El programa es muy bien valorado por los AODL**, aunque también se identifican algunos aspectos a mejorar.
 - Entre los aspectos mejor valorados se encuentran:
 - En un 66% de los casos, la figura de AODL la ejecuta una mujer, aspecto que se considera relevante en el favorecimiento de la participación de las mujeres en el mundo laboral.
 - La mayoría de AODL **trabajan de la mano del equipo de la entidad local** que los contrata (un 52% de los encuestados, 54 AODL respecto al total de 103), aspecto a seguir potenciando en el marco del programa.
 - El 50% de los AODL encuestados afirmaban **recibir apoyo del SOC**, sobre todo en los primeros meses de incorporarse a la entidad. Estos resultados hacen evidente

- la **necesidad de disponer de herramientas de acompañamiento** (por ejemplo, formaciones, un portal de buenas prácticas, entre otros), para facilitar la adaptación a quienes trabajan de manera independiente en la entidad local donde estén, o no reciben el apoyo del SOC.
- Entre los aspectos a mejorar:
 - La contratación temporal inherente en los AODL genera inestabilidad laboral. Asimismo, la posibilidad de ir a otro territorio una vez finaliza el periodo, a pesar de ser posible, no siempre es viable por cuestiones de logística.
 - Este hecho queda reflejado también con que la mayoría de AODL **no tienen más de 3 años de experiencia** en el sector (un 76% de los AODL encuestados hacía menos de 3 años que eran AODL, 78 agentes respecto al total de 103 encuestados).
 - La **tipología de entidad local** con más solicitudes entre los años 2015 y 2019 es el **Ayuntamiento y Organizaciones de creación voluntaria dependientes de los mismos**. Concretamente, más del 72% (133 entidades solicitantes respecto al total de 184) de las entidades solicitantes a lo largo del periodo (2015-2019) corresponden a Ayuntamientos u Organizaciones de creación voluntaria dependientes de los mismos. Por lo tanto, como se verá más adelante en recomendaciones, hay que seguir potenciando la comunicación y difusión del programa para fomentar la participación de otros tipos de EELL.
 - El **seguimiento del programa** por parte del equipo de SDEL es dificultoso debido a:
 - Baja usabilidad de las herramientas de gestión disponibles, que provoca que tengan que trabajar con BBDD propias que generan manualmente.
 - Poca disponibilidad de datos agregados para obtener una visión global del programa, del estado de ejecución de los proyectos y de los resultados. A modo de ejemplo, la finalización con éxito o no de los Planes de Trabajo no se encuentra digitalizada o en un sistema de información, sino que se debe buscar una a una dentro de la documentación.
 - Pocos recursos de personas para poder llevar a cabo un seguimiento adecuado, pues el volumen de carga administrativa ligado a la gestión de la subvención es elevado.
 - En relación con la **efectividad del programa**, a grandes rasgos, se trata de un programa que alcanza sus objetivos ya que permite contratar técnicos para ejecutar proyectos en los territorios, de la mano de los actores clave y dando oportunidades con gran potencial a las EELL que lideran los proyectos. Así lo corroboraron el **95%** de los **AODL** encuestados (98 agentes respecto al total de 103) y el **83%** de las **empresas colaboradoras** (15 respecto del total de 18), afirmando que el programa cumple con su objetivo principal.

- La **diversidad del territorio catalán** se refleja en los resultados del programa, donde puede apreciarse cómo, territorios menos maduros a nivel de DEL, tienen mayores dificultades para planificar adecuadamente sus proyectos. Aunque la diversidad no es, *per se*, un aspecto negativo, esta sí provoca que, por falta de experiencia, algunas planificaciones de proyectos no sean del todo detalladas, otras lo sean demasiado y no den espacio a la incertidumbre inherente del entorno, y algunas se encuentren con mayores problemas ante abandonos de la AODL. Por lo tanto, en estos casos, la flexibilidad y libertad del programa puede jugar en contra y, por ello, es importante encontrar un balance entre esta flexibilidad y la necesidad de pedagogía de algunas EELL. Así, lo que se cree muy positivo es la posibilidad de disponer de unos criterios de valoración, claros y medibles, que a la vez permitan un margen de maniobra suficiente para dar cabida a proyectos con potencial.
- A **nivel presupuestario**, hasta 2018 el presupuesto disponible para la convocatoria se otorgaba primero a las solicitudes de prórroga, y el remanente se destinaba a las solicitudes de nuevos AODL. A partir de 2019, el presupuesto se separó y directamente se destinaba un importe a las prórrogas y otro a los nuevos AODL solicitados. En este sentido, mientras que el importe **disponible** para la convocatoria de nuevos AODL ha seguido una tendencia decreciente desde el año 2016, entre los 3.373.199€ en 2016 y los 1.095.200€ en 2019, el importe solicitado ha aumentado, de los 2.356.358€ en 2017 a los 2.988.000€ en 2019 y, por tanto, la diferencia entre lo solicitado y lo otorgado ha sido mayor. Dado que es un programa con gran recurrencia y donde el importe solicitado evoluciona de manera estable, hay que dotarlo de manera adecuada.

3. Impacto

- La evaluación **del impacto** de las políticas públicas se considera una buena práctica necesaria, a pesar de ser compleja su medida. Al tratarse de proyectos ejecutados por los AODL que pueden enmarcarse en ámbitos de actuación diversos y tratarse de Planes de Trabajo muy diferentes, la manera más sencilla de evaluar el impacto es mediante los **beneficios directos en las empresas, entidades colaboradoras y receptores/as** de los proyectos:
 - En el marco de la evaluación, se ha enviado una encuesta a las entidades y empresas colaboradoras de los proyectos. En este sentido, los resultados muestran principalmente que **el ámbito de dinamización empresarial** es el que experimenta un mayor impacto, aunque podría tener aún más si se fomentasen actividades destinadas al emprendimiento y la obtención de financiación; de hecho, son las áreas que más se echan en falta. Por lo tanto, al tratarse de un programa flexible y tal y como se verá en las *Recomendaciones*, la guía de PT puede ser una oportunidad para poner énfasis en estos aspectos. Otro punto importante, es que,

para poder generar un impacto positivo, es esencial que, primero, las entidades y otros beneficiarios conozcan del programa. Este es uno de los puntos de mejora donde habría que trabajar en un futuro, para asegurar que los beneficiarios últimos (cuando las acciones de la AODL se enfocan en el exterior), son conocidas y valoradas.

8. RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las **principales recomendaciones** de la evaluación. Hay que tener en cuenta que éstas **no se encuentran ordenadas por grado de importancia**, y los **ejemplos** proporcionados pueden servir **de inspiración** a la hora de trabajar en profundidad cada una de las recomendaciones, pero **no definen cómo debería ser el programa en un futuro**, pues habría que llevar a cabo un estudio detallado al respecto para determinarlo.

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
Actualización de la guía de PT del programa	Se recomienda revisar la guía de PT del programa para simplificar y clarificar algunos conceptos.	<p>1. Ámbitos de actuación: el equipo de SDEL ya dispone de una propuesta de actualización de estos ámbitos, donde se subdividen y se crean nuevos adaptándolos a la realidad cambiante actual. En esta actualización, habría que hacer la reflexión sobre cuál es el objetivo de esta clasificación, y también sería interesante tener en cuenta las mejoras identificadas durante la presente evaluación.</p> <p>2. Contenidos mínimos de los documentos: Por una parte, una de las finalidades del seguimiento de los proyectos debería ser anticipar riesgos que se puedan dar durante su ejecución. Por este motivo, se recomienda incorporar al informe semestral, un apartado de identificación de riesgos, de esta manera se fomenta la reflexión de los posibles acontecimientos que, si se producen, tendrán un efecto negativo en el objetivo del proyecto, el alcance, el cronograma, el coste y/o la calidad del proyecto. Además, este aspecto sería beneficioso tanto para las EELL como por el SOC. Por otra parte, en el informe anual se recomienda incorporar un apartado de lecciones aprendidas durante la ejecución del Plan de Trabajo, a considerar por próximas implementaciones y</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
		<p>prórrogas. Por ejemplo, explicar problemáticas que se puedan haber dado durante la ejecución del proyecto y cómo éstas han sido abordadas, detallando los aprendizajes y buenas prácticas de la experiencia.</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p>Potenciación de la metodología de gestión de proyectos entre las EELL</p>	<p>Para sacar el máximo de provecho del programa, las EELL deberían llevar a cabo un ejercicio previo de reflexión sobre diversos aspectos importantes de los proyectos que quieren implementar. Por este motivo, existen unos contenidos mínimos que las EELL idealmente deberían incluir en su Plan de Acción y Plan de Trabajo, donde representa que deben hacer esta reflexión. Algunos de los aspectos importantes a reflexionar son: la anticipación de riesgos de los proyectos, la planificación de la ejecución, etc. Esta reflexión debería hacerse, no sólo antes de ejecutar los proyectos, sino también durante su ejecución. El informe semestral pretende ser la herramienta que permita llevar a cabo este ejercicio. A pesar de ello, las EELL a menudo lo perciben como una carga administrativa. Por este motivo, habría que trabajar en este aspecto y potenciar que las EELL se acostumbren a trabajar siguiendo la metodología de gestión de proyectos: planifico - ejecuto - evalúo.</p> <p>Dado el grado de madurez diverso de las EELL del territorio, poner énfasis en este punto es importante, pues el apoyo prestado desde el SOC puede servir como "formación"</p>	<p>n/a</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
	<p>que ayude a interiorizar buenas prácticas. En situaciones de este tipo, se suele recomendar disponer de ciertas pautas, directrices y estándares que apoyan aquellas EELL menos avanzadas. Para ello, se podría ampliar el detalle a la guía de PT, poniendo en valor la necesidad de seguir una metodología estructurada; se podrían llevar a cabo formaciones al respecto; o se podría potenciar que las EELL se comuniquen entre ellas para compartir conocimiento y metodologías (tal y como se detalla en la recomendación de la creación de una red de colaboración)</p>	

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p>Formalización del SDEL (reenfoque de su rol dentro del marco del DEL)</p>	<p>Actualmente, el Servicio de DEL del SOC está orientado y limitado por el sistema de financiación de las Políticas Activas de Empleo y el instrumento que vehicula los programas: la subvención. No obstante, el DEL no puede considerarse con fecha inicio y fecha fin, sino que es continuo en el tiempo. De esta manera, una de las acciones clave que derivan de la presente evaluación es estudiar y definir qué rol debe tener el SDEL para poder, por un lado, garantizar la correcta implementación de los planes de trabajo, y por otro, para poder acompañar de manera proactiva a las EELL más allá del marco de la subvención, dando respuesta al entorno heterogéneo y diverso que caracteriza a Cataluña. El actual enfoque a subvenciones no permite prestar toda la asistencia que sería deseable y para ello hay que reenfocar cómo se concibe el servicio de SDEL. De esta manera, no sólo se formalizaría un apoyo que ya se está prestando, sino que éste podría ampliarse, consiguiendo que SDEL pudiera ser más propositivo a la hora de tratar con las EELL y dar recomendaciones en función del territorio. Sin embargo, se garantizaría el seguimiento y evaluación de los proyectos</p>	<p>1. De acuerdo con la separación de funciones, el SDEL es responsable de revisar documentación técnica del programa. No obstante, la documentación de justificación a menudo no la pueden revisar detalladamente ya que no disponen de los recursos humanos suficientes para hacerlo. Asimismo, el retorno sobre la documentación recibida sólo lo pueden hacer en los casos que hay que mencionar algo, o que hay alguna modificación no validada respecto a la planificación presentada a la solicitud; pero lo ideal sería poder dar feedback a las EELL más allá de eso, para que puedan mejorar de cara a futuras convocatorias. Si el SDEL se formalizara y se destinasen más recursos económicos, podría resolverse esta problemática.</p> <p>2. El apoyo prestado por SDEL a las EELL es uno de los aspectos mejor valorados de los programas</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
	<p>implementados más allá de la anualidad, aspecto fundamental para poder hacer realidad la teoría del cambio. Finalmente, permitiría el correcto dimensionado del equipo. Con todo, se dispondría de un espacio de acompañamiento y formación que ayudaría a equilibrar la diversidad de madurez en el ámbito de DEL del territorio catalán.</p>	

<p>Modelo de seguimiento y evaluación del programa</p>	<p>Para garantizar la efectividad del programa y, sobre todo, el impacto real en el territorio es necesario llevar a cabo un buen seguimiento del programa durante su ejecución y la evaluación posterior. Para conseguirlo, es necesario definir los indicadores adecuados, su fuente de datos, periodicidad y persona responsable asignada. En este sentido, sería necesario que los indicadores se definieran a dos niveles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. General: indicadores del SOC a nivel global (ver el ejemplo) 2. Plan de trabajo: indicadores de resultados de los proyectos implementados por las EELL. Estos deberían definirlos las EELL a la planificación de los proyectos y sería necesario que los fueran perfeccionando y actualizando durante la ejecución, manteniendo informado al SOC de los cambios aplicados. <p>La principal herramienta de seguimiento es el informe semestral. No obstante, se recomendaría digitalizar la recopilación de los indicadores de seguimiento de los planes de trabajo de manera que fuera ágil y sencillo evaluarlos posteriormente.</p> <p>Sin embargo, para llevar a cabo un seguimiento óptimo y adecuado, es necesario que la información y documentación al</p>	<p>Para este modelo de seguimiento y evaluación habría que definir:</p> <p>a) OBJETIVOS E INDICADORES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel estratégico: revisión de los objetivos globales del programa y asignación de indicadores (objetivos de resultados y de impacto) 2. Nivel operativo: identificación de los datos necesarios para el correcto seguimiento y evaluación (por ejemplo, ejecución del presupuesto, número de AODL, número de proyectos ejecutados y finalizados, representación del territorio, entre otros) <p>b) TEMPORALIDAD: aquí se debe tener en consideración la naturaleza del programa. Dado que se ejecutan Planes de Trabajo anuales en el marco de Planes de Acción a 4 o 5 años, sería necesario establecer un punto de control en ambos momentos, en la anualidad evaluar los indicadores relacionados con el Plan de Trabajo, y al finalizar el último año prorrogado, evaluar los indicadores que engloban todo el periodo prorrogado.</p> <p>c) IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES OBJETIVOS: es imprescindible establecer valores objetivos teniendo en cuenta factores como; las tendencias históricas, la evolución del presupuesto disponible como posible limitador, o el número de EELL que hay en el territorio y son candidatas a poder participar en el programa, entre otros.</p> <p>Además, se recomienda que los valores objetivos se definan mediante rangos, o bien, estableciendo márgenes de tolerancia, aproximadamente +/- 5%.</p>
---	---	---

	<p>alcance de SDEL sea "digerible"; de no ser así, el seguimiento sería ineficiente y poco viable, pues habría que destinar masas recursos. Por este motivo, limitar la extensión, no sólo hace posible esta tarea, sino que obliga a las EELL a llevar a cabo un ejercicio de síntesis necesario.</p>	<p>d) RESPONSABLE: de acuerdo con la separación de funciones, es necesario determinar quién se encargaría de llevar a cabo el seguimiento y evaluación planteado)</p> <p>MODELO DE DATOS: para poder mantener un control y una visión global de la evolución de los proyectos y cómo estos están siendo definidos habría que estudiar qué datos son necesarios y definir mecanismos para recopilarlos de manera que sean fácilmente explotables. La técnica recomendada es la encuesta.</p> <p>El programa está diseñado de manera amplia y flexible, y se pueden ejecutar planes de trabajo diferentes y enmarcados en diversos ámbitos de actuación, de manera que el impacto debe evaluarse teniendo en cuenta el beneficio directo en las entidades y empresas colaboradoras con los proyectos ejecutados por los AODL.</p>
--	--	--

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p>Enfoque y concreción de las funciones de los Servicios de Verificación de Programas de Empleo y el Servicio de Control y Justificación Económica</p>	<p>De acuerdo con la separación de funciones, el Servicio de Verificación de Programas de Empleo es el responsable de la revisión de aspectos administrativos de la documentación y de la verificación in situ; y el Servicio de Control y Justificación Económica es responsable de la revisión de la documentación económica y las revocaciones correspondientes. En este sentido, existen tres aspectos con recorrido de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La adecuación del listado de verificaciones in situ 2) El plazo de revisión de la documentación económica y de la emisión de revocaciones 3) Coordinación y colaboración con SDEL para poder adquirir el conocimiento esencial para llevar a cabo una buena verificación y control del programa, adaptada a la heterogeneidad de EELL que participan y a la flexibilidad que caracteriza el programa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de la adecuación del listado de verificaciones in situ: a pesar de las verificaciones in situ actuales están enfocadas a aspectos administrativos, tal como se establece en la separación de funciones, éstas no contemplan entrar en el detalle de las evidencias, lo que sería de gran utilidad para anticipar riesgos y tener capacidad de reacción y mejora. Sería recomendable pues, revisar este listado, con la colaboración del SDEL que es el equipo que dispone del conocimiento específico de DEL, con el fin de enfocar este listado en obtener el máximo de información relevante posible hacia los proyectos en curso. 2. Ajuste del plazo de revisión de la documentación económica: el antiguo mecanismo de recepción de la documentación por parte de las EELL, en el que se enviaban en formato papel, ha derivado en un retraso en la revisión de la documentación económica por parte del Servicio de Control y Justificación Económica, ya que la gestión y trazabilidad de la documentación se hacían excesivamente complicadas. A pesar de este mecanismo se ha mejorado y actualmente se recibe la documentación digitalmente, se arrastra todavía un retraso en la revisión de la documentación y, por tanto, en la emisión de los requerimientos y las revocaciones correspondientes. En este sentido, sería recomendable repensar cómo se lleva a cabo esta revisión de la documentación económica, con el fin de agilizar el proceso y poder ir al día de las convocatorias.

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p>Red de colaboración entre EELL y el SOC</p>	<p>Sería recomendable retomar la Red Desarrollo Local de Cataluña que se impulsó desde el SDEL años atrás. Serviría de gran ayuda para las EELL para disponer de una red que les permitiera comunicarse de manera más ágil y sencilla. En este sentido, se podría crear una red de colaboración que permitiera:</p> <p>1) que las EELL conozcan buenas prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito de otras EELL porque así se pueden inspirar;</p> <p>2) networking entre EELL para fomentar la colaboración</p> <p>3) poner a disposición de las EELL formaciones y materiales de interés.</p> <p>Esta red podría ser: virtual, presencial (jornadas) o híbrida.</p> <p>Como inspiración, se podría utilizar la Red de Centros Públicos para la Ocupación, Emprendimiento, Acompañamiento e Innovación para el Empleo (COE), espacios de innovación y experimentación para potenciar la evolución de las políticas públicas activas de empleo, llevando a cabo acciones de formación continua.</p> <p>Esta red de colaboración se podría operativizar a través de la creación de una oficina técnica.</p>	<p>1. Mecanismos de colaboración: serviría a las EELL para compartir mecanismos para establecer vínculos o redes de colaboración con actores clave de su territorio</p> <p>2. Buenas prácticas: conocer Planes de Trabajo de otros AODL que sirvan como fFuente de inspiración.</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p>Red AODL</p>	<p>La creación de una red de AODL tiene beneficios tanto para las EELL como por los propios AODL:</p> <p>1. EELL: la figura de AODL, en caso de no consolidar la posición una vez finaliza el plazo, no puede seguir en la misma entidad. Se trata de un profesional especializado en DEL y con conocimientos específicos que podrían ser de valor para otros EELL. Así, si existiera una red, la búsqueda y contratación de AODL con las aptitudes y experiencia necesaria sería más sencilla. De hecho, muchas de las EELL participantes han manifestado sus dificultades a la hora de encontrar estos perfiles.</p> <p>2. Por los AODL: estos profesionales desarrollan planes de trabajo y actividades muy diversas. Sería de gran utilidad disponer de un espacio donde compartir experiencias, buenas prácticas y con acceso a formaciones especializadas.</p> <p>Esta red de colaboración se podría operativizar a través de la creación de una oficina técnica. Si se desarrolla una plataforma digital de soporte, esta podría ser la misma tanto por la red de AODL como la red de las EELL</p>	<p>1. Red de AODL: permitiría que los AODL pudieran hacer red y pudieran compartir experiencias y transferir el conocimiento entre ellos. Asimismo, se podrían impulsar formaciones que facilitarían la adaptación de los agentes nuevos y la correcta ejecución de los Planes de Trabajo.</p> <p>2. Contratación de AODL: serviría para facilitar este proceso de contratación en las EELL, ya que podrían disponer de un listado de agentes cercanos a su territorio y un historial de su experiencia. De esta manera, podrían contactar con aquellos que los encajaran mejor para los proyectos que tuvieran voluntad de implementar.</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p>Comunicación y difusión del programa</p>	<p>Aunque existe un volumen considerable de EELL que participan en el programa recurrentemente, hay otras que no han participado nunca. Así pues, sería recomendable llevar a cabo acciones de difusión del programa, dirigidas a las EELL. Estas, podrían servir también para dar a conocer el programa a otros actores clave del territorio, sobre todo a potenciales colaboradores de los proyectos. Al mismo tiempo, si estas acciones se sustentan con un modelo de datos, donde se tenga actualizado el correo del responsable de cada entidad, se podría llevar a cabo una comunicación masiva automatizada y muy fácil de hacer.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captación de EELL poco recurrentes: llevar a cabo acciones de comunicación y difusión del programa podría ser útil para llegar a la proporción de EELL que no participan en el programa 2. Potenciación de las redes de colaboración: dar a conocer el programa al resto de actores clave de los territorios, para facilitar las redes de colaboración de los proyectos y su implicación 3. Contribuiría a la difusión de la posible complementariedad entre los tres programas evaluados
<p>Planificación de las convocatorias</p>	<p>Desde el SOC, sería recomendable valorar la planificación las convocatorias y la elaboración de un calendario tentativo. Este, sería de gran utilidad tanto para las EELL como por el equipo de SDEL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A pesar de no encontrarse dentro de las competencias del equipo de SDEL, se recomienda que desde el SOC se dediquen esfuerzos a evaluar un posible calendario tentativo de las convocatorias previstas para que las EELL puedan planificarse (muchas se presentan a varias convocatorias del SOC) y también por los equipos técnicos de cada programa, ya que, de esta manera, optimizarían su gestión

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p>Reflexión sobre el instrumento jurídico que apoya el programa</p>	<p>El programa se vehicula a través del instrumento de la subvención. Ésta dispone de ciertas limitaciones y por ello, se cree conveniente la necesidad de crear un espacio de reflexión para valorar si es o no el más adecuado. En concreto, al tratarse de la subvención, es un instrumento rígido que no siempre es el más adecuado en situaciones donde la flexibilidad y la promoción de la heterogeneidad del territorio es una prioridad. En el caso concreto de AODL, además de los factores anteriores, se suma la solicitud de prórroga hasta 4 años, por casi todos los casos. Este hecho cuestiona aún más la adecuación del instrumento, la subvención, ya que a nivel temporal seguramente sería más adecuado plantear, de entrada, un periodo de 4 o 5 años, sin tener que solicitar prórrogas anualmente. En este sentido, con la Reforma Laboral que está pendiente de ser aprobada por el Senado, la contratación de los AODL se complica ya que la figura de los contratos temporales que a menudo era la que hacía posible la contratación de los AODL, dejará de ser posible. Este hecho, a día de hoy ya se está trabajando desde el SDEL sobre cómo hacerle frente, valorando la posibilidad de incorporar la figura de</p>	<p>n/a</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
	<p>funcionario interino. No obstante, no todas las EELL podrían utilizar esta figura, y, por lo tanto, hay que seguir trabajando en cómo abordar la nueva situación laboral que vendrá y los efectos que tendrá en el funcionamiento del programa. A pesar de todo lo anterior, esta reforma también abriría dos puertas que podrían servir para modificar la forma de gestión de este programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los contratos programa: siendo una figura más flexible que la subvención, y más adecuada para proyectos de mayor alcance 2. Programas plurianuales: da pie a programas a dos años, ampliables a cuatro. En este caso, habría que contratar 2 AODL diferentes para la ejecución de un proyecto para poder alcanzar el periodo de 4+1. <p>La reforma laboral se encuentra en fase de Senado y, por tanto, hay que estar a la espera de la versión definitiva y aprobada.</p>	

Fuente: Elaboración propia

9. BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN

- [1] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Guía de Prescripciones Técnicas del programa de Planificación Estratégica, 2019.
- [2] (INE), Instituto Nacional de Estadística, «Nacimientos y muertes provisionales de empresas».
- [3] (Ideascap), Instituto de Estadística de Cataluña, «Empresas por sectores de actividad y condición jurídica».
- [4] (FEGP), Federación Empresarial del Gran Penedès, «Índice FEGP 2020 de competitividad comarcal» 2020.
- [5] (Idescat), Instituto de Estadística de Cataluña, «Población empadronada».
- [6] (Idescat), Instituto de Estadística de Cataluña, «PIB y PIB por habitante».
- [7] Eurostat, "Real GDP per cápita".
- [8] (Idescat), Instituto de Estadística de Cataluña, «Tasa de actividad, empleo y paro».
- [9] (INE), Instituto Nacional de Estadística, «Tasa de paro por sexo y grupo de edad».
- [10] (Idescat), Instituto de Estadística de Cataluña, «Afiliaciones al Régimen especial de trabajadores autónomos».
- [11] (Idescat), Instituto de Estadística de Cataluña, «Afiliaciones al régimen general de la Seguridad Social y al régimen especial de la minería del

carbón».

- [12] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Anexo Acta Órgano Colegiado del programa de AODL, Barcelona, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.
- [13] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Guía de Prescripciones Técnicas del programa de AODL, Barcelona, 2019.
- [14] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Ficha de planificación del programa AODL, Barcelona.
- [15] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Orden TSF 123/2018, 24 de Julio del programa de AODL, Barcelona, 2018.
- [16] Servicio de Empleo de Cataluña (SOC), ORDEN TSF-158-2020, de 21 de septiembre, de modificación de la Orden TSF-123-2018, de 24 de julio del programa AODL, Barcelona, 2020.
- [17] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Anexo Acta Órgano Colegiado programa de Proyectos Innovadores y Experimentales, Barcelona, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.
- [18] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Acta visita programa AODL, Barcelona, 2021.

10. ANEXOS

Anexo 1 – Matriz de evaluación

La matriz de evaluación utilizada consta de **tres grandes bloques**: (1) Diseño, (2) Resultados, y (3) Impacto. A continuación, se muestra el detalle de los aspectos evaluados y las técnicas utilizadas en cada caso:

Tabla nº2. Matriz de evaluación

Ámbitos	Bloques de análisis	Técnicas de análisis
Diseño - Análisis de la pertenencia y la coherencia del programa	Objetivos (p.ej. concreción, claridad, alcance, cuantificación)	- Entrevistas exploratorias SOC - Análisis de información cualitativa
	Armonía con otros programas SOC (p.ej coherencia entre programas, solapamientos, contradicciones, complementariedad, etc.)	- Entrevistas exploratorias SOC
	Armonía con otros programas SOC-DEL	- Entrevistas exploratorias SOC - Análisis de información cualitativa
	Armonía con otros programas públicos	- Entrevistas exploratorias SOC - Entrevistas exploratorias no SOC - Estudio personalizado de proyectos + planes de acción - Focus Group - entidades beneficiarias - Análisis de información cualitativa
	Público objetivo (p.ej. definición, segmentación, alcance, recurrencia en la participación, etc.)	- Entrevistas exploratorias SOC - Focus Group - entidades beneficiarias - Análisis de información cualitativa
	Comunicación del programa (p.ej adecuación del mensaje, canales de comunicación, periodicidad, interlocutores, valoración)	- Entrevistas exploratorias SOC - Focus Group - entidades beneficiarias - Análisis de información cualitativa
	Planificación	- Entrevistas exploratorias SOC - Focus Group - entidades beneficiarias
	Coordinación interna	- Entrevistas exploratorias SOC
	Coordinación externa (p.ej mapa de relaciones)	- Entrevistas exploratorias SOC - Focus Group - entidades beneficiarias
	Estructura interna del SOC (p.ej. Delimitación de referentes, coordinación entre territorios, etc.)	- Entrevistas exploratorias SOC - Focus Group - entidades beneficiarias
Riesgos	- Entrevistas exploratorias SOC	

Ámbitos	Bloques de análisis	Técnicas de análisis
Resultados - Eficacia - Análisis de los resultados del programa	Experiencia y satisfacción EELL beneficiarias - ciclo de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias no SOC - Estudio personalizado de proyectos + planes de acción - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias
	Análisis ciclo de subvención	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Entrevistas exploratorias no SOC - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias
	Experiencia y satisfacción de los agentes de desarrollo local del programa	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias no SOC - Encuestas - AODL
	Alineamiento del ciclo del proyecto y el ciclo de subvenciones	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Entrevistas exploratorias no SOC - Estudio personalizado de proyectos + planes de acción - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias
	Adecuación de las ofertas presentadas (p.ej facilidad de la valoración de criterios, dificultades, duración, ratio aceptadas/denegadas, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Análisis de datos
	Eficacia del asesoramiento (p.ej recurrencia, dinámicas utilizadas, elementos a valorar, acciones de reconducción, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Entrevistas exploratorias no SOC - Estudio personalizado de proyectos + planes de acción - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias
	Eficacia de la asistencia técnica (p.ej. recurrencia, dinámicas utilizadas, tipología de propuestas, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Entrevistas exploratorias no SOC - Estudio personalizado de proyectos + planes de acción - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias
	Eficacia de la evaluación anual (p.ej. estandarización, elementos a valorar, tipología de casuísticas, acciones de mejora, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC

Ámbitos	Bloques de análisis	Técnicas de análisis
	Eficacia por tipología de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Entrevistas exploratorias no SOC - Estudio personalizado de proyectos + planes de acción - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias - Encuestas - AODL
	Eficacia por tipología de entidad	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Entrevistas exploratorias no SOC - Estudio personalizado de proyectos + planes de acción - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias
	Eficacia según territorio	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias no SOC - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias - Análisis de datos
	Adecuación y funcionamiento del rol "agente de desarrollo local"	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Entrevistas exploratorias no SOC - Estudio personalizado de proyectos + planes de acción - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias - Encuestas - AODL
	Cumplimiento de los objetivos de resultados definidos	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Análisis de datos
	Adecuación de las herramientas	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Entrevistas exploratorias no SOC - Estudio personalizado de proyectos + planes de acción - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias
	Continuidad de los programas	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas exploratorias SOC - Entrevistas exploratorias no SOC - Estudio personalizado de proyectos + planes de acción - Focus Group - entidades beneficiarias - Encuestas - entidades beneficiarias

Ámbitos	Bloques de análisis	Técnicas de análisis
Resultados - Eficiencia - Análisis del coste del programa	Análisis de coste - total (variaciones de presupuesto)	- Análisis de datos
	Análisis de coste - por tipología de proyecto	- Análisis de datos
	Análisis de coste por beneficiario	- Análisis de datos
	Análisis del coste por territorio	- Análisis de datos
	Análisis del coste por tipología de gasto	- Análisis de datos
	Evolución de los recursos internos del SOC	- Entrevistas exploratorias SOC - Análisis de datos
Impactos - Análisis de las externalidades positivas	Competitividad empresarial	- Entrevistas exploratorias no SOC - Encuestas - AODL
	Evolución PIB territorio	- Análisis de datos
	A valorar: indicadores del mercado laboral	- Entrevistas exploratorias no SOC - Encuestas - AODL - Análisis de datos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 – Guion de las entrevistas

Tal y como se menciona en el apartado 4. Marco metodológico de la evaluación, una de las técnicas de evaluación utilizadas es **la entrevista**.

A continuación, se muestran los grandes temas tratados en las entrevistas realizadas en las **EELL** beneficiarias del programa:

Tabla nº3. Temas tratados en las entrevistas con las EELL

TEMAS	DESCRIPCIÓN
1. Presentación de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance territorial, participación en los tres programas de DEL y recurrencia los programas
2. Planteamiento del programa y dinámicas	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad del programa a la realidad y las necesidades de la entidad, y a la actualidad del DEL • Idoneidad de los objetivos establecidos • Riesgos y oportunidades de trabajar con AODL
3. Solicitud	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de la documentación, definición del Plan de Acción y vehiculación con otros programas • Apoyo del SOC • Ámbitos del programa
4. Concertación territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupación de entidades del territorio para la coordinación y la integración de acciones conjuntas en el marco del programa AODL
5. Ejecución del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con colaboradores y otros AODL • Importancia del liderazgo territorial en la efectiva realización e implementación de los proyectos • Flexibilidad y adaptabilidad del Plan de Trabajo durante su ejecución
6. Figura del AODL	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación del AODL • Abandono del AODL • Prórroga del AODL
7. Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración global de la documentación de justificación • Memoria final e informe semestral del programa
8. Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración global del programa • Peticiones al SOC

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran los grandes temas tratados en las entrevistas realizadas a los profesionales del **SDEL** del SOC:

Tabla nº4. Temas tratados en las entrevistas con SDEL

TEMAS	DESCRIPCIÓN
1. Definición del marco conceptual del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de ámbitos del programa (y concreción sobre la diferencia entre tipologías) • Particularidades y dinámicas del programa • Puntos fuertes y puntos débiles
2. División del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas sobre el impacto de la concertación territorial • Cambio de perspectiva de los programas y necesidad de fomentar las solicitudes conjuntas
3. Planificación del programa (convocatorias)	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas en la planificación de las convocatorias • Establecimiento de plazos de solicitud • Puntos fuertes y puntos débiles
4. Solicitud del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Tipología de documentación a solicitada (visión global de los 3 programas) • Necesidad de la documentación solicitada y requisitos de la solicitud • Momento de otorgamiento (comunicación, justificación, rectificación) • Puntos fuertes y puntos débiles
5. Seguimiento del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas y bases de datos disponibles para llevar a cabo el seguimiento del programa • Puntos fuertes y puntos débiles del seguimiento del programa
6. Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Plazos de ejecución • Propósito de los informes semestrales • Puntos fuertes y puntos débiles
7. Justificación del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación, justificación y requerimientos • Puntos fuertes y puntos débiles
8. La figura del AODL	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de la AODL: problemáticas actuales y soluciones • Abandonos y cambios de AODL

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran los grandes temas tratados en las entrevistas realizadas a los profesionales del **Servicio de Verificación de Programas de Empleo** y a los del **Servicio de Control y Justificación Económica** del SOC:

Tabla nº5. Temas tratados en las entrevistas con los Servicios de Verificación de Programas de Empleo y de Control y Justificación Económica

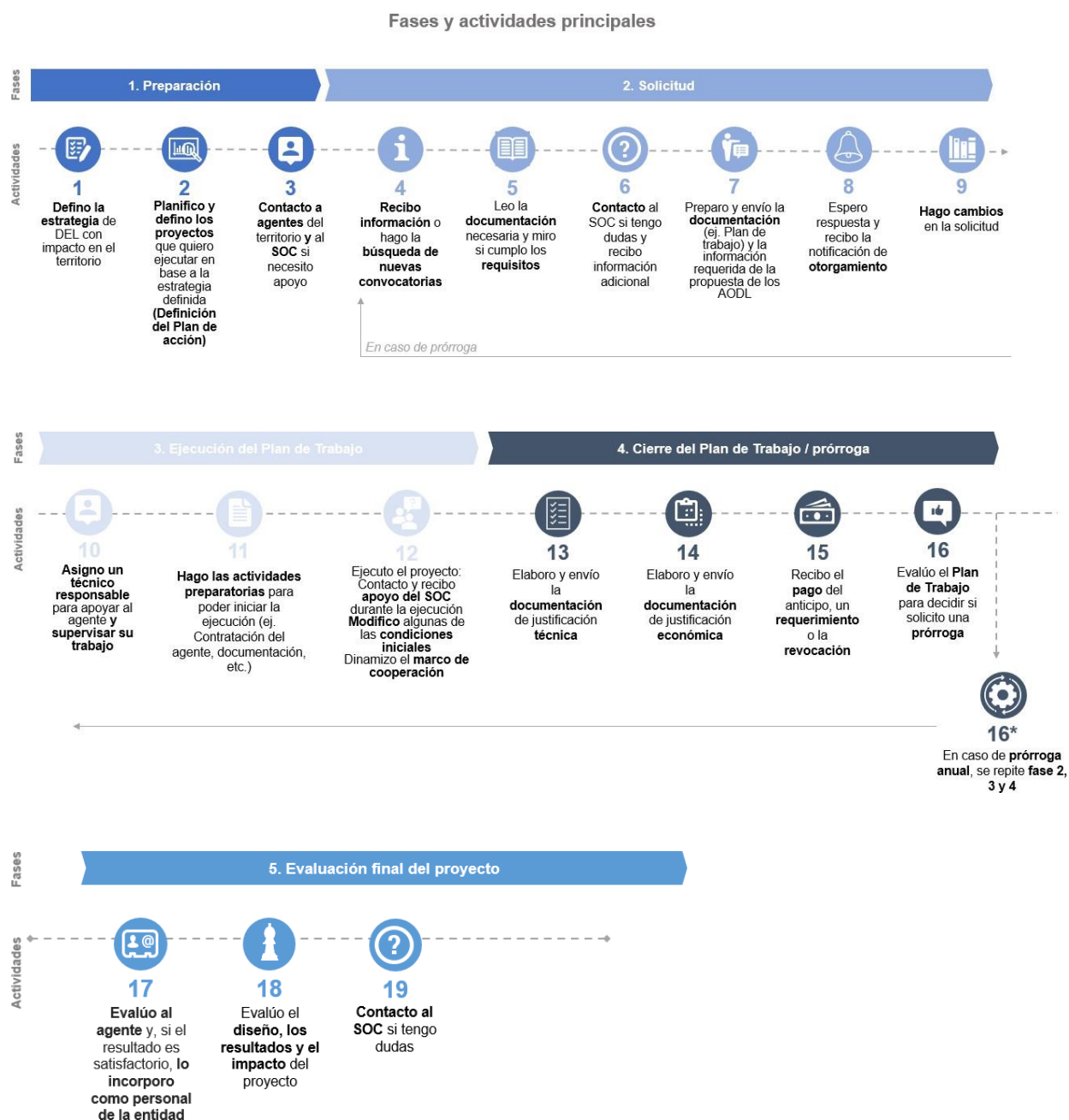
TEMAS	DESCRIPCIÓN
1. Visión Global de los Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones de los Servicios • Coordinación con otras áreas
2. Análisis de la documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle de la documentación • Errores e incoherencias comunes • Plazos de las solicitudes de requerimientos/medidas correctoras en las EELL • Elaboración y tramitación de informes y de certificaciones
3. Pago	<ul style="list-style-type: none"> • Revocaciones y liquidaciones • Criterios de valoración • Renuncias del importe otorgado • Reintegraciones del importe otorgado
4. Visitas in situ	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del plan anual de verificación • Objetivo de las visitas in situ • Incoherencias y errores más comunes • Diferencias de las visitas in situ entre programas
5. Puntos de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos del programa a mejorar

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3 – Itinerario de los Focus Group

Para llevar a cabo los Focus Group con las EELL beneficiarias del programa, se definió **el itinerario** que se muestra a continuación, con el objetivo de plasmar **la experiencia de las EELL a lo largo de todo el ciclo de los proyectos**, desde la fase previa de preparación de los proyectos para presentarse al programa, hasta la fase posterior de evaluación de su implementación. Durante los Focus Group se fue navegando por cada una de las actividades que conforman las cinco fases definidas, para conocer la experiencia de las EELL.

Esquema n°3. Itinerario de los Focus Group



Anexo 4 – Preguntas de las encuestas

4.1 Encuesta a las EELL

La encuesta enviada a las **EELL** beneficiarias del programa constaba de las **33 preguntas** que se muestran a continuación:

1. ¿Cuál es el **nombre de la entidad** de la que formas parte? (abierta)
2. ¿Cuál es el **alcance territorial de la entidad** de la que formas parte?
(Opción múltiple)
 - Municipal
 - Supramunicipal
 - Comarcal
 - Supracomarcal
 - Otros
3. ¿A **cuáles** de estos programas de Desarrollo Económico Local del SOC ha **participado la entidad** desde 2015 a la actualidad? (se puede marcar más de una opción) (Opción múltiple)
 - Programa de Apoyo y Acompañamiento en la Planificación Estratégica
 - Programa de Proyectos Innovadores y Experimentales
 - Programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local
4. ¿Crees que los tres programas (Planificación Estratégica, AODL y Proyectos Innovadores y Experimentales) logran **alcanzar los objetivos de Desarrollo Económico Local**? (Sí o No)
(1) mejorar la calidad de vida y el bienestar social de las poblaciones locales,
(2) crear empleo decente y fomentar
y (3) diversificar la actividad económica

4.2 En caso de que no, ¿cuáles son los motivos?

5. Participé en el programa de **Planificación Estratégica** para **definir los proyectos a presentar** en el programa de AODLs y Proyectos Innovadores y Experimentales? (Opción múltiple)

- No, no hemos participado nunca en el programa de Planificación Estratégica
- Si, participamos en el programa de Planificación Estratégica para luego ejecutar a través de ambos programas (AODL e Innovadores)
- Si, participamos en el programa de Planificación Estratégica para luego ejecutar a través de AODL
- Si, participamos en el programa de Planificación Estratégica para luego ejecutar a través de Innovadores

5.2 Si no, ¿Cuál es el principal motivo? (Opción múltiple)

- No conocía el programa de Planificación Estratégica
- No se adapta a la realidad de la entidad y/o territorio
- La documentación del programa es demasiado halagüeña
- Participo en otras ayudas autonómicas que me ofrecen una planificación estratégica más adaptada a mi territorio
- Otros

5.3 Dispone de **Planificación Estratégica territorial**? ¿Cómo defines el **Plan de Acción** que requiere la convocatoria de AODLs? (Pregunta abierta)

6. El diseño de estos tres programas busca utilizar la Planificación Estratégica como **definición** de las actuaciones y líneas estratégicas, y los AODL e Innovadores como programas para **ejecutarlas**. ¿Creéis que es **de utilidad** esta correlación? (Opción múltiple)

- Sí, pero a la realidad no la aplico
- Sí, y lo aplico
- No, y por eso no lo aplico
- Otros

7. ¿Tenéis una **red de colaboradores** independientemente de vuestra participación en el programa de AODLs? (espacios estructurados y estables en el tiempo, de cooperación y colaboración entre los posibles actores del desarrollo del territorio) (Sí o No)

7.1 En caso de que sí, ¿cómo la habéis creado? (p.ej. a través de un Pacto, convenio, agencia, etc.) (Abierta)

7.2 En caso de que no, En caso de que la **creáis explícitamente por la ejecución de la AODL**, ¿os cuesta conseguirla? ¿Por qué motivos? (Abierta)

8. ¿Dispones de una **red de AODLs del territorio**? (una plataforma donde canalizar el conjunto de actuaciones de desarrollo local y generar un espacio central de relaciones múltiples entre sus actores) (Sí o No)

8.1 En caso de que no, ¿cuáles son los motivos? ¿Creéis que sería de utilidad? (Abierta)

9. ¿La **forma temporal** del programa de 4 años + 1 se adapta a vuestra realidad administrativa en el marco de la contratación laboral de la AODL? (Sí o No)

9.1 En caso de que no, ¿cuáles son los motivos? (Abierta)

10. En base a vuestra opinión, ¿creéis que la **profesión de los AODLs** está poco reconocida oficialmente, y eso se traslada en dificultad para encontrar perfiles con las competencias adecuadas para la posición? (Sí o No)

10.1 En caso de que sí, ¿cuáles crees que son los motivos principales? (Abierta)

11. ¿Creéis que la **cuantía de la subvención** en formato **fijo** de 36.000 euros se adapta a vuestra realidad? (Opción múltiple)

- Sí
- No, la cuantía no está alineada con la normativa local al ser superior
- No, la cuantía no está alineada con la normativa local al ser inferior
- Otros

12. ¿Creéis que los **ámbitos de los AODLs** se adapten a vuestra realidad? (Sí o No)

- Desarrollo Comercial
- Desarrollo Industrial
- Desarrollo Social
- Desarrollo Sostenible y Recuperación del Patrimonio
- Desarrollo Territorial
- Desarrollo Turístico
- Dinamización Empresarial
- Organización y Cooperación para el Desarrollo
- Sistemas de Información Territorial

12.1 En caso de que no, cuáles son los motivos? (Abierta)

13. ¿Qué ámbitos **son los más demandados**, en base a la realidad de vuestro territorio? (se puede marcar más de una opción) (Opción múltiple)

- Desarrollo Comercial
- Desarrollo Industrial
- Desarrollo Social
- Desarrollo Sostenible y Recuperación del Patrimonio
- Desarrollo Territorial
- Desarrollo Turístico
- Dinamización Empresarial
- Organización y Cooperación para el Desarrollo
- Sistemas de Información Territorial

14. Durante la solicitud sueldo **proactivas pidiendo apoyo del SOC?** (p.ej. tenéis dudas en relación con documentación a presentar y solicite apoyo por parte de los técnicos del SOC) (Sí o No)

14.1 En caso de que si, ¿cuál ha sido vuestra **satisfacción** en este aspecto? Siendo 1 poco satisfactoria y 5 muy satisfactoria

14.2 En caso de que no, ¿cuáles son los motivos? (Abierta)

15. ¿Os han **denegado** alguna solicitud? (Opción múltiple)

- Sí, nos han denegado alguna solicitud total o parcialmente.
- No, no nos han denegado nunca una solicitud

15.1 En caso de que si, ¿habéis recibido el **feedback** suficientemente detallado para entender los motivos y poder mejorar en un futuro? (Sí o No)

15.2 En caso de que si, ¿cuáles han sido los **motivos** más habituales para denegar total o parcialmente una solicitud? (Abierta)

16. ¿Tiene **inquietudes** de cara a **cómo afectará el nuevo marco de concertación territorial** a los programas de DEL? ¿Cómo os lo imagináis? (Abierta)

17. Últimamente se pide desde el SOC que las solicitudes de AODL se hagan a nivel de territorio agrupado y no a nivel micro (local). ¿Estáis teniendo algún **problema para adaptaros**? ¿Creéis que desde el **SOC se apoya y guía** para cumplir con esta recomendación? ¿Cómo lo valoráis en general? (Abierta)

18. ¿Creéis que el **ciclo electoral** tiene impacto en la efectiva implementación de los proyectos del Plan de trabajo? (Sí o No)

18.1 En caso de que si, ¿cómo os ha afectado? (Abierta)

19. ¿Ha habido que hacer **cambios en el Plan de Trabajo** durante su ejecución? (Sí o No)

19.1 En caso de que si, ¿de qué tipo de cambios se trataba? (Abierta)

20. ¿Os ha pasado que la AODL **abandone** a medio Plan de Trabajo? (Sí o No)

20.1 En caso de que si, ¿a qué se debe? (Abierta)

20.2 En caso de que si, ¿Cómo habéis **dado continuidad al Plan de Trabajo**? Si le habéis dado continuidad, ¿habéis tenido **dificultades** para conseguir un **sustituto**? ¿Desde el SOC os han dado **flexibilidad** en estos casos? (Abierta)

21. ¿Ha tenido **dificultades** para solicitar la **prórroga** de los AODL? (Sí o No)

21.1 En caso de que si, ¿por qué motivo? (Abierta)

22. ¿Evalúe la **satisfacción o experiencia** de los usuarios de los programas en aquellos planes de trabajo destinados a un público objetivo concreto (destacan empresas, centros docentes, etc.)? (p.ej. evalúe la satisfacción de los usuarios mediante una encuesta) (Sí o No)

22.1 En caso de que si, ¿**cómo** hacéis esta evaluación? (Abierta)

22.2 En caso de que no, ¿cuáles son los motivos? (Abierta)

23. ¿Cuáles son las principales **problemáticas** con las que os encontráis en relación con la contratación de la AODL para la ejecución del Plan de Trabajo? (Opción múltiple)

- Plazo para contratar personal muy justo
- Nos cuesta encontrar el personal adecuado a la necesidad del proyecto
- Otros

24. ¿Comenzamos el **proceso de selección** de los AODL de manera **previa al otorgamiento**? (Sí o No)

25. ¿Considera que sería de interés disponer de una **bolsa de técnicos AODL** a nivel Cataluña, en la que se pueda filtrar por conocimiento, experiencia en proyectos similares, territorio donde viven, etc.? (Sí o No)

25.1 En caso de que no, ¿cuáles son los motivos? (Abierta)

26. ¿Os resulta fácil **consolidar** los puestos de trabajo e incorporar los AODL en plantilla una vez finalizado el periodo de subvención? (Sí o No)

26.1 En caso de que si, ¿cuáles son los motivos? (Abierta)

26.2 En caso de que no, ¿cuáles son los motivos? (Abierta)

27. A día de hoy, ¿qué **porcentaje de la plantilla** está formado por técnicos AODL contratados a través del programa? (Opción múltiple)

- Menos del 10% son AODL
- Del 10% al 30% son AODL
- Del 30% al 60% son AODL
- Más del 60% son AODL

28. Actualmente, ¿tenéis **personal en la plantilla** que **antiguamente** fue AODL? (Opción múltiple)

- Sí, de 1 a 5 personas eran AODL y ahora son personal propio
- Sí, de 6 a 10 personas eran AODL y ahora son personal propio
- Sí, más de 10 personas eran 10 personas y ahora son personal propio
- No

29. ¿Crees que sería de utilidad **homogeneizar los formatos y contenidos de la documentación** a presentar durante la ejecución y cierre del programa (p.ej. teniendo a disposición plantillas y modelos estándares)? (Sí o No)

29.1 En caso de que si, ¿qué consideras que debería ser homogéneo para todas las entidades? (Opción múltiple)

- Número máximo y mínimo de páginas
- Apartados y subapartados homogéneos, con directrices de cómo rellenarlos
- Indicadores de seguimiento y de evaluación de los Planes de Trabajo
- Otros

30. ¿Cómo valoras la **utilidad del informe semestral**? Siendo 0 poco útil y 5 muy útil

30.1 ¿Cuáles son los motivos? (Abierta)

31. El informe semestral se solicita, en muchos casos, en el mismo momento de elaboración de la solicitud de prórroga y, por tanto, se debe duplicar mucha información. ¿Creéis que se podría **simplificar**? (Sí o No)

31.1 En caso de que si, ¿cuáles son los motivos? (Abierta)

31.2 En caso de que no, ¿cuáles son los motivos? (Abierta)

32. Si tuvieras que recomendar a un compañero el programa de AODLs, del **1 al 10 ¿cuánto lo recomendarías**? Siendo 1 poco recomendable y 10 muy recomendable

33. Por último, os dejamos este espacio por si queréis hacer cualquier **comentario adicional** (Abierta)

4.2 Encuesta a los AODL

La encuesta enviada a los **AODL** constaba de las **24 preguntas** que se muestran a continuación:

1. ¿Cuál es el **nombre de la entidad** en la que trabajas actualmente? (Abierta)
2. ¿Cuántos **profesionales** trabajan? (Opción múltiple)
 - Trabajan menos de 10 profesionales
 - Trabajan entre 10 y 50 profesionales
 - Trabajan más de 50 profesionales
3. ¿Cuántos años hace que **eres AODL en la entidad** donde trabajas actualmente? (Opción múltiple)
 - Menos de 1 año
 - 1 año
 - 2 años
 - 3 años
 - 4 años
4. ¿Cuántos años hace que trabajes como **AODL en general** (es decir, incluyendo otras Entidades Locales (EELL) previas a la actual)? (Opción múltiple)
 - Menos de 1 año
 - Entre 1 y 3 años
 - Entre 4 y 6 años
 - Entre 7 y 9 años
 - Más de 10 años
5. ¿Has trabajado siempre en EELL con actuaciones en el **mismo territorio**? (Sí o No)
 - 5.2 En caso de que sí, ¿Cuáles son los motivos? (Abierta)
 - 5.3 En caso de que no, ¿Cuáles son los motivos? (Abierta)
6. ¿Crees que se consigue **el objetivo** concreto del Programa de los AODL? (Sí o No)

Objetivo: Dinamizar, promover y ejecutar, en colaboración con otros actores del territorio (agentes sociales, económicos, empresariales y otros), las políticas y los programas y proyectos que en el marco de los diferentes Planes de acción de desarrollo económico local llevan a cabo las entidades locales, con el fin de favorecer la promoción económica de sus territorios de actuación, buscando un desarrollo socioeconómico generador de empleo el más integrado, equilibrado, equitativo y sostenible posible.

 - 6.2 En caso de que sí, ¿Por qué motivo? (Abierta)
 - 6.3 En caso de que no, ¿Por qué motivo? (Abierta)
7. ¿Consideras que el Plan de trabajo que debes implementar se encuentra **suficientemente detallado** a nivel **de objetivos**? (Sí o No)

- 7.2 En caso de que sí, ¿Cuáles son los motivos? (Abierta)
- 7.3 En caso de que no, ¿Cuáles son los motivos? (Abierta)
8. ¿Consideras que el Plan de trabajo que debes implementar se encuentra **suficientemente detallado** a nivel de detalle de **actividades**? (Sí o No)
- 8.2 En caso de que sí, ¿Cuáles son los motivos? (Abierta)
- 8.3 En caso de que no, ¿Cuáles son los motivos? (Abierta)
9. ¿Consideras que el Plan de trabajo que debes implementar se encuentra **suficientemente detallado** a nivel de **metodologías y pasas a seguir para ejecutarlo**? (Sí o No)
- 9.2 En caso de que sí, ¿Cuáles son los motivos? (Abierta)
- 9.3 En caso de que no, ¿Cuáles son los motivos? (Abierta)
10. ¿Consideras que el Plan de trabajo se encuentra **bien dimensionado en el tiempo** y a nivel de **recursos**? Sí o No)
- 10.1 ¿Por qué motivo? (Abierta)
11. ¿Qué **mejorarías** del Plan de Trabajo? (Abierta)
12. Los Planes de Trabajo en los que has participado, ¿perteneían siempre al **mismo ámbito**? El programa AODL define los ámbitos siguientes:
(Opción múltiple)
- a) Desarrollo Comercial
 - b) Desarrollo Industrial
 - c) Desarrollo Social
 - d) Desarrollo sostenible y recuperación del patrimonio
 - e) Desarrollo Territorial
 - f) Desarrollo Turístico
 - g) Dinamización empresarial
 - h) Organización y cooperación para el desarrollo
 - i) Sistemas de información territorial
- Sí
- No
- No sabía que el programa predefinía ámbitos
- 12.2 ¿Qué ámbito? (Opción múltiple)
- Desarrollo Comercial
 - Desarrollo Industrial
 - Desarrollo Social
 - Desarrollo sostenible y recuperación del patrimonio
 - Desarrollo Territorial
 - Desarrollo Turístico
 - Dinamización empresarial
 - Organización y cooperación para el desarrollo
 - Sistemas de información territorial
- 12.3 En base a tu experiencia, ¿cuáles son los **ámbitos** donde has observado un **mayor impacto positivo** en el territorio? (Puedes marcar más de una opción) (Opción múltiple)
- Desarrollo Comercial
 - Desarrollo Industrial

- Desarrollo Social
- Desarrollo sostenible y recuperación del patrimonio
- Desarrollo Territorial
- Desarrollo Turístico
- Dinamización empresarial
- Organización y cooperación para el desarrollo
- Sistemas de información territorial
- Creo que no hay diferencia de impacto en función del ámbito

13. ¿Trabajas habitualmente de manera **independiente o juntamente con** personal del EELL? (Opción múltiple)

- Normalmente trabajo de manera independiente y tengo un referente para plantear dudas e inquietudes.
- Normalmente trabajo de manera independiente y tengo un referente al que reporto el grado de adelanto.
- Normalmente trabajo de manera independiente y tengo un referente para: (1) plantear dudas e inquietudes, y (2) reportar el grado de adelanto del plan de trabajo
- Normalmente trabajo juntamente con personal de las EELL
- Otros

14. ¿Recibes **apoyo del SOC** en algún momento del ciclo del programa? (Sí o No)

14.1 En caso de que no, ¿Por qué motivo no recibes apoyo? (Opción múltiple)

- No me lo han ofrecido
- No lo necesito, ya dispongo de la información necesaria a través de la Guía de Prescripciones Técnicas
- No lo he pedido
- No lo necesito, con el apoyo de los compañeros/as de la entidad es suficiente.
- Lo he pedido y no estoy satisfecho/a
- Otros

14.2 En caso de que sí, ¿En qué **momento** recibes el apoyo del SOC? (Opción múltiple)

- Fase de solicitud
- Fase de ejecución
- Fase de justificación
- Otros

14.2 En caso de que sí, ¿En qué se basa este **apoyo** que recibes del SOC? (Abierta)

15. Al inicio de un Plan de Trabajo, ¿ya eres conocedor de **cuántos años** se querrá **prorrogar**? (Sí o No)

16. Valora del 1-5 los siguientes aspectos del proceso de contratación: Siendo 1 poco satisfactorio a 5 muy satisfactorio (Opción múltiple)

- Tiempo de espera entre la oferta de trabajo una vez completado con éxito el proceso de selección y el inicio efectivo
- Comunicación durante el proceso de selección

- Agilidad del proceso de selección
17. ¿Cómo de fácil crees que es **consolidar los puestos de trabajo** de los AODL por parte de las EELL? Siendo 1 muy fácil y 5 muy difícil
Instruir: convertir el puesto de trabajo de la AODL en un puesto de trabajo en plantilla propia de la entidad
- 17.2 ¿Por qué motivos haces la valoración anterior? (Abierta)
18. ¿Consideras que sería de interés disponer de una **bolsa de técnicos AODL** a nivel Cataluña, en el que se pueda filtrar por conocimiento, experiencia en proyectos similares, territorio donde viven, etc. para facilitar la contratación? (Sí o No)
- 18.2 ¿Cuáles son los motivos? (Abierta)
19. ¿Crees que la figura de AODL está **bien reconocida y valorada**? (Sí o No)
- 19.2 En caso de que sí, ¿Por qué motivos? (Abierta)
- 19.3 En caso de que no, ¿Por qué motivos? (Abierta)
20. Valora del 1-5 los siguientes **riesgos** de la Figura AODL: Siendo 1 riesgo de baja importancia y 5 riesgo de alta importancia (Opción múltiple)
- Inestabilidad laboral por la temporalidad del contrato
 - Pérdida de conocimiento por parte de la EELL ya que la AODL trabaja únicamente durante el periodo del Plan de Trabajo
- 20.1 ¿Consideras que la AODL tiene **otros riesgos** no comentados en la pregunta anterior? (Abierta)
21. Valora del 1-5 las siguientes **oportunidades** de la Figura AODL: Siendo 1 oportunidad de baja importancia y 5 oportunidades de alta importancia (Opción múltiple)
- Experiencia laboral dinámica como consecuencia de trabajar en diferentes EELL
 - Trabajo próximo con agentes clave del territorio
 - Posibilidad de consolidar el puesto de trabajo
 - Conocimiento en diversos ámbitos para la ejecución de Planes de Trabajo diferentes
- 21.1 ¿Consideras que la AODL tiene **otras oportunidades** no comentadas en la pregunta anterior? (Abierta)
22. Valora del 1-5 las siguientes **herramientas de soporte** que serían útiles para el desarrollo del trabajo de la AODL: Siendo 1 herramienta de soporte poco útil y 5 herramienta de soporte muy útil (Opción múltiple)
- Formación
 - Red de AODL a nivel Cataluña para compartir experiencias y buenas prácticas
 - Herramientas digitales para facilitar el día a día
- 22.1 ¿Por qué motivos haces la valoración anterior? (Abierta)

23. Si tuvieras que **recomendar a un amigo trabajar** como Agente de Empleo de Desarrollo Local, del 1 al 10 ¿cuánto lo recomendarías? (Opción múltiple)
24. Por último, te dejamos este espacio por si quieres hacer cualquier **comentario adicional** (Abierta)

4.3 Encuesta a las empresas y entidades colaboradoras

La encuesta enviada a las **empresas y entidades colaboradoras** en los proyectos ejecutados en el marco del programa constaba de las **18 preguntas** que se muestran a continuación:

1. ¿Cuál es el **nombre de la empresa/entidad** de la que formas parte actualmente? (Abierta)
2. ¿De qué **tipo de organismo** formas parte? (Opción múltiple)
 - Público
 - Privado
3. ¿De qué **tipo de entidad pública** formas parte? (Opción múltiple)
 - Instituto
 - Patronal
 - Agencia
 - Otros
4. ¿Cuántos **profesionales** trabajan? (Opción múltiple)
 - Trabajan menos de 10 profesionales
 - Trabajan entre 10 y 49 profesionales
 - Trabajan entre 50 y 249 profesionales
 - Trabajan 250 o más profesionales
5. ¿Qué tipo de empresa es? (Opción múltiple)
 - Empresa individual (1 trabajador/a, ya sea autónomo, empresario individual o por cuenta propia)
 - Microempresa (entre 2 y 9 trabajadores/as)
 - Pequeña empresa (entre 10 y 49 trabajadores/as)
 - Mediana empresa (entre 50 y 249 trabajadores/as)
 - Gran empresa (250 o más trabajadores/as)
6. ¿Cuál es su mercado principal? (Opción múltiple)
 - Local
 - Comarcal
 - Provincial
 - Autonómico
 - Nacional
 - Europeo
 - Internacional
7. ¿En qué **municipio** estás ubicado? (Abierta)
8. ¿Formas parte de una **red de colaboradores** específica para el desarrollo económico del territorio? Red de colaboradores: espacio

estructurado de cooperación y colaboración entre los posibles actores del desarrollo del territorio. (Sí o No)

8.1 ¿Qué red y de qué manera fomentas el desarrollo del territorio? (Abierta)

9. ¿Conoces la figura del **Agente de Desarrollo Económico Local (AODL)**? AODL: Los Agentes de Empleo y Desarrollo Local (AODL) son técnicos y técnicas con el objetivo de favorecer la creación de empleo, diversificación de la actividad económica y la creación de puestos de trabajo. Un AODL es un técnico o técnica de grado medio o superior, el cual trabaja a jornada completa en un proyecto de desarrollo económico impulsado por un ente territorial local. Su trabajo consiste en la ejecución de uno o varios proyectos incluidos en un plan de acción, el cual idealmente debería ser un plan estratégico territorial, realizado en concertación con el resto de agentes económicos del territorio de referencia. (Si o No)

10. Los AODL desarrollan Planes de Trabajo en el marco de los **9 ámbitos** enumerados a continuación. ¿Cuáles de ellos crees que podrían tener un **mayor impacto** en tu territorio? (Puedes marcar más de una opción) (Opción múltiple)

- Desarrollo Comercial
- Desarrollo Industrial
- Desarrollo Social
- Desarrollo sostenible y recuperación del patrimonio
- Desarrollo Territorial
- Desarrollo Turístico
- Dinamización empresarial
- Organización y cooperación para el desarrollo
- Sistemas de información territorial

10.1 ¿Crees que hay algún **ámbito, no mencionado** a la pregunta anterior, en el que **podría trabajar un AODL** y tendría un **impacto positivo** en el territorio? (Abierta)

11. ¿Crees que se consigue **el objetivo** concreto del programa de los AODLs? Objetivo: Dinamizar, promover y ejecutar, en colaboración con otros actores del territorio (agentes sociales, económicos, empresariales y otros), las políticas y los programas y proyectos que en el marco de los diferentes Planes de acción de desarrollo económico local llevan a cabo las entidades locales, con el fin de favorecer la promoción económica de sus territorios de actuación, buscando un desarrollo socioeconómico generador de empleo el más integrado, equilibrado, equitativo y sostenible posible. (Sí o No)

11.1 ¿Por qué motivo?

12. ¿Has **participado** nunca en algún **proyecto ejecutado por parte de un AODL** de alguna Entidad Local del territorio? (Sí o No)

12.1 En caso de que no, ¿Por qué motivo? (Abierta)

13. En base a tu experiencia, **valora del 0 al 4** las siguientes **acciones** que desarrollan los AODL **en relación con el intercambio de información** de la entidad con las empresas de su territorio. Siendo: (Opción múltiple)

0 --> No he participado nunca de este tipo de acción

1 --> He participado en esta acción y ha tenido un impacto nulo en mi entidad/empresa

2 --> He participado en esta acción y ha tenido un impacto bajo en mi entidad/empresa

3 --> He participado en esta acción y ha tenido un impacto medio en mi entidad/empresa

4--> He participado en esta acción y ha tenido un impacto alto en mi entidad/empresa

- La entidad me ha presentado su carta de servicios
- He participado en el marco de un estudio para la definición de estrategias de desarrollo territorial
- He participado en el marco de un estudio para la definición de actuaciones de apoyo sectorial
- He participado en la identificación de necesidades empresariales del territorio
- Hemos trabajado en la intermediación entre la entidad y la empresa

14. En base a tu experiencia, **valora del 0 al 4** las siguientes **acciones** que desarrollan los AODL **en relación con el apoyo** de la entidad hacia las empresas de su territorio. Siendo: (Opción múltiple)

0 --> No he participado nunca de este tipo de acción

1 --> He participado en esta acción y ha tenido un impacto nulo en mi entidad/empresa

2 --> He participado en esta acción y ha tenido un impacto bajo en mi entidad/empresa

3 --> He participado en esta acción y ha tenido un impacto medio en mi entidad/empresa

4--> He participado en esta acción y ha tenido un impacto alto en mi entidad/empresa

- He participado en la transformación de información general o sectorial de interés para llevar a cabo la actividad empresarial
- He recibido apoyo en un proyecto de emprendimiento (apoyo a la realización del plan de empresa, plan de viabilidad, etc.).
- He recibido apoyo en la selección y contratación de personal
- He recibido apoyo en la mejora de la gestión de los RRHH de mi empresa (Realización de un mapa ocupacional, Responsabilidad social empresarial, ...).
- He recibido apoyo en la mejora de la gestión interna de mi empresa (contabilidad, organización de la producción, introducción de mejoras en la gestión energética, hídrica y de residuos, logística, proveedores, etc.)
- He recibido apoyo en la creación y mejora de un producto (transferencia tecnológica, creación de producto, etc.).
- He recibido apoyo en la mejora de los sistemas de comercialización de mi empresa

- He recibido apoyo en la internacionalización de mi empresa
 - He recibido apoyo en la búsqueda de financiación
 - He recibido apoyo en la cooperación con otras empresas
15. ¿Hay alguna **acción, no mencionada** en las dos preguntas anteriores, **en la que habéis participado** con un AODL? ¿Qué **impacto** tuvo en vuestra entidad/empresa? (Abierta)
16. ¿Hay alguna **acción, no mencionada** en las dos preguntas anteriores, que **os gustaría** que los AODL desarrollaran en vuestro territorio? (Abierta)
17. Si tuvieras que **valorar tu experiencia** con el Programa de AODL, del **0 al 10** ¿qué nota le pondrías? Siendo 0 una experiencia muy mala o nula y 10 totalmente satisfactoria
18. Por último, te dejamos este espacio por si quieres hacer cualquier **comentario adicional**

Anexo 5 – Datos del contexto del territorio

A continuación, se muestra el detalle de **los datos comarcales** para las variables mencionadas en el apartado 3. Contexto del territorio que requieren de más información.

Tabla nº6. Índice de competitividad de las comarcas de Cataluña (2015-2019)

Índice de competitividad	2015	2016	2017	2018	2019
Alt Camp	34,6	37,6	37,6	40,9	41
Alt Empordà	32,5	35,6	34,4	39	38
Alt Penedès	33,7	39	39,3	43,5	40
Alt Urgell	24,5	26,2	24,8	27,6	27,6
Alta Ribagorça	19,7	22,1	24,1	23,7	18,6
Anoia	30,3	35,6	36,1	38	37,4
Aran	26,1	24,6	26,2	30,2	28,2
Bages	33,9	38,7	40,7	44	41,4
Baix Camp	36,5	40,1	38,7	43,3	41,9
Baix Ebre	31,2	30,7	32,4	35,3	32,6
Baix Empordà	29,1	31,7	31,8	35,6	32,5
Baix Llobregat	45,9	47,6	48,8	52,9	51,8
Baix Penedès	32,7	34,2	36,2	37,8	38,3
Barcelonès	63,2	75,3	75,5	79,2	79,4
Berguedà	23,4	27,9	28,1	31,9	32,6
Cerdanya	27,4	30,4	31,3	35,4	34,2
Conca de Barberà	28,6	31,4	30,5	36,6	33,9
Garraf	36,7	42,1	41,1	45,4	43
Garrigues	21,9	25,3	26,8	26,5	30,7
Garrotxa	31,1	38,2	38,8	40,5	38,1
Gironès	44,6	51	52,1	54,2	51,9
Maresme	37,8	41,5	42,9	46,2	44,7
Moianès	24,4	32,7	31,2	34,5	31,3
Montsià	26	28,5	31,1	32,5	31,7
Noguera	27,2	29	29,6	30,4	32,1
Osona	36,5	42,1	42,5	43,9	43,1
Pallars Jussà	25,4	26,8	26,8	26,9	28,7
Pallars Sobirà	18,6	20,8	22,7	28,7	22,7
Pla de l'Estany	31,9	36,9	38,2	42,6	40,8
Pla d'Urgell	28,6	32	33,3	38,3	36,3
Priorat	17,5	27,4	28,3	31,4	32,5
Ribera d'Ebre	23,1	24,2	23,3	28	26,6
Ripollès	25	27,2	28	34	31
Segarra	27	32,5	32,6	34,9	38
Segrià	40,9	45,2	45,4	48,3	47,1
Selva	32,8	33,6	34,1	37,9	37,2
Solsonès	30,8	40	39	35	35,7
Tarragonès	44,7	47,6	47,4	50,8	48,9
Terra Alta	16	23,7	22	22,8	24,9
Urgell	30,6	33,4	35,1	38,8	38,5
Vallès Oriental	39,3	43	43,4	47,1	45,2
Vallès Occidental	52,7	54,5	56,2	59,7	57,2

Tabla nº7. Población de las comarcas de Cataluña (2015-2019)

Población comarcal(habitantes)	2015	2016	2017	2018	2019
Alt Camp	44.306	44.107	43.995	44.065	45.045
Alt Empordà	139.838	140.118	139.705	140.569	143.762
Alt Penedès	106.168	106.275	106.930	108.122	110.172
Alt Urgell	20.695	20.548	20.296	20.224	20.453
Alta Ribagorça	3.884	3.867	3.827	3.774	3.945
Anoia	117.444	117.504	118.277	119.089	124.112
Aran	9.926	9.930	9.985	9.983	10.372
Bages	174.604	174.381	175.095	176.485	180.962
Baix Camp	188.026	188.358	187.471	188.841	195.098
Baix Ebre	79.748	78.977	78.180	77.868	78.721
Baix Empordà	132.355	132.598	132.906	133.461	137.268
Baix Llobregat	806.651	809.883	813.996	819.168	833.312
Baix Penedès	99.934	99.813	100.850	102.409	110.439
Barcelonès	2.225.144	2.232.833	2.248.227	2.254.642	2.280.967
Berguedà	39.517	39.178	39.013	39.104	40.004
Cerdanya	17.870	17.704	17.623	17.882	19.230
Conca de Barberà	20.482	20.220	20.036	20.103	20.104
Garraf	145.983	146.876	147.504	149.103	154.264
Garrigues	19.342	19.090	18.975	18.771	19.010
Garrotxa	56.063	55.999	56.184	56.613	59.163
Gironès	184.993	186.178	188.083	190.786	196.768
Maresme	439.512	441.505	444.046	447.824	459.625
Moianès	13.098	13.209	13.279	13.432	14.243
Montsià	68.524	67.646	67.491	67.083	68.397
Noguera	39.109	38.955	38.726	38.708	39.169
Osona	154.925	155.641	156.572	158.334	164.077
Pallars Jussà	13.609	13.453	13.280	13.091	13.170
Pallars Sobirà	7.060	6.986	6.947	6.934	7.101
Pla d'Urgell	37.053	36.711	36.614	36.740	36.769
Pla de l'Estany	31.536	31.561	31.738	32.006	32.876
Priorat	9.547	9.381	9.345	9.296	9.239
Ribera d'Ebre	22.723	22.471	22.203	21.964	21.864
Ripollès	25.342	25.101	24.999	25.000	25.449
Segarra	22.647	22.688	22.736	22.822	23.412
Segrià	209.324	208.881	208.059	208.638	211.609
Selva	168.555	167.694	167.837	169.029	175.702
Solsonès	13.414	13.313	13.360	13.392	13.600
Tarragonès	249.939	249.565	250.488	252.790	262.001
Terra Alta	11.872	11.761	11.634	11.483	11.401
Urgell	36.308	36.059	36.028	36.243	37.276
Vallès Occidental	900.661	904.240	910.031	917.905	937.422
Vallès Oriental	400.375	401.338	403.259	406.289	415.789

Tabla nº8. PIB per cápita de las comarcas de Cataluña (2015-2019)

PIB per cápita (miles de euros)	2015	2016	2017	2018	2019
Alt Camp	29,6	31,6	33,3	33,3	34
Alt Empordà	22	22,8	23,2	24,7	25,6
Alt Penedès	27,2	27,9	28,9	29,7	29,7
Alt Urgell	20,7	21,5	22,8	24,2	24,4
Alta Ribagorça	23,5	25,6	30,7	32,1	26,7
Anoia	21	20,6	21,4	21,3	23
Aran	35,1	36	36,5	38,1	36,6
Bages	25,6	26,1	28	28,3	28,5
Baix Camp	22,4	22,6	24	22,8	22,8
Baix Ebre	20,7	21	22,4	22,9	23,5
Baix Empordà	21,3	21,6	22,7	23,2	23,8
Baix Llobregat	29,3	30,8	32,2	33,4	34
Baix Penedès	16,7	17,3	18,5	19	19,3
Barcelonès	35,7	37,1	38,1	39,5	40,5
Berguedà	21	22	23,5	24,9	25,9
Cerdanya	23	22,8	23,6	25,6	25,6
Conca de Barberà	29,8	30,7	32,1	33,3	33,7
Garraf	17,5	18,1	19,2	19,8	20,3
Garrigues	20,4	20,5	22,1	23,2	23,3
Garrotxa	27,6	28,9	30,2	30,4	30,4
Gironès	30,4	31,8	32,1	33,1	33,4
Maresme	20,2	20,2	21,3	22,2	22,5
Moianès	21,6	21	21,3	23,2	23
Montsià	16,8	17,5	18,4	18,5	19,1
Noguera	21,1	22	24,7	24,7	25,4
Osona	27,4	28	28,8	30,1	30,9
Pallars Jussà	19,7	19,9	21,3	22,6	22,1
Pallars Sobirà	23,3	24,2	25,7	28	27,3
Pla d'Urgell	24,2	26,1	27	28	29,9
Pla de l'Estany	25,5	26,6	27,6	28,2	27,9
Priorat	18,1	18,6	17,3	18,2	18,6
Ribera d'Ebre	48,9	43	51,4	53,4	58,8
Ripollès	23,1	24	23,8	25,2	25,6
Segarra	27,9	29,7	33,8	35,3	35,5
Segrià	26,1	27,5	28,4	29,2	30
Selva	24	24,5	25,5	26,8	27,8
Solsonès	22,5	24,2	25,9	26,8	26,8
Tarragonès	33,4	34,5	34,7	34,4	33,9
Terra Alta	22,9	21,8	23,9	23,9	24,4
Urgell	23,2	24,5	26,6	27	28,5
Vallès Occidental	27,4	28,6	29,8	31	31,8
Vallès Oriental	28,4	29,4	30,2	31,3	31,9

Tabla nº9. Tasa de paro de las comarcas de Cataluña (2015-2019)

Tasa de Paro	2015	2016	2017	2018	2019
Alt Camp	16,78%	14,74%	13,18%	12,42%	12,40%
Alt Empordà	18,75%	17,06%	15,64%	14,66%	13,58%
Alt Penedès	17,83%	15,24%	13,16%	12,07%	11,38%
Alt Urgell	15,48%	13,75%	12,50%	11,35%	11,02%
Alta Ribagorça	10,04%	9,17%	7,46%	6,34%	6,12%
Anoia	24,99%	21,91%	19,83%	18,22%	17,17%
Aran	6,62%	6,17%	5,24%	4,80%	4,34%
Bages	17,84%	15,41%	13,04%	12,25%	12,17%
Baix Camp	20,69%	18,32%	16,53%	15,68%	15,17%
Baix Ebre	21,74%	19,09%	16,31%	14,59%	13,93%
Baix Empordà	19,37%	16,96%	15,01%	13,73%	12,99%
Baix Llobregat	17,56%	14,95%	12,69%	11,46%	10,55%
Baix Penedès	31,72%	27,91%	25,58%	23,97%	22,45%
Barcelonès	11,30%	9,77%	8,64%	7,95%	7,62%
Berguedà	19,34%	16,99%	15,75%	14,42%	13,91%
Cerdanya	8,97%	6,94%	5,96%	5,35%	5,11%
Conca de Barberà	14,39%	11,99%	10,42%	9,54%	8,63%
Garraf	25,71%	22,35%	20,24%	18,72%	18,76%
Garrigues	15,29%	13,78%	12,28%	11,91%	10,94%
Garrotxa	11,69%	9,90%	8,57%	7,77%	7,61%
Gironès	11,60%	10,16%	8,75%	8,13%	7,81%
Maresme	22,17%	19,57%	16,97%	15,71%	15,15%
Moianès	14,41%	12,87%	11,28%	10,66%	10,76%
Montsià	23,23%	20,49%	17,99%	16,56%	15,23%
Noguera	16,95%	15,58%	13,86%	13,47%	12,61%
Osona	15,05%	12,75%	10,98%	9,94%	9,65%
Pallars Jussà	17,35%	15,46%	12,97%	12,40%	12,96%
Pallars Sobirà	11,63%	10,00%	9,23%	8,05%	7,75%
Pla d'Urgell	13,90%	12,04%	10,43%	9,61%	8,79%
Pla de l'Estany	11,29%	9,75%	8,62%	7,74%	7,32%
Priorat	19,82%	17,14%	15,28%	14,22%	13,28%
Ribera d'Ebre	22,26%	21,16%	18,88%	18,31%	16,97%
Ripollès	12,22%	10,54%	9,52%	8,24%	7,70%
Segarra	11,00%	9,41%	7,87%	6,97%	6,25%
Segrià	13,89%	12,31%	10,80%	10,72%	10,10%
Selva	19,44%	17,24%	15,47%	14,13%	13,17%
Solsonès	13,25%	11,05%	9,48%	8,14%	7,94%
Tarragonès	14,88%	13,03%	11,72%	10,95%	10,41%
Terra Alta	14,53%	12,55%	10,68%	10,25%	9,95%
Urgell	16,81%	14,73%	12,75%	12,02%	11,53%
Vallès Occidental	17,02%	14,73%	12,67%	11,56%	11,26%
Vallès Oriental	18,94%	16,45%	14,33%	13,07%	12,75%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [10] [11]



SOC-Avalua

EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO EN CATALUNYA