

SOC-Avalua

EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO EN CATALUNYA

Programa: Apoyo y acompañamiento en la planificación estratégica

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 Cataluña

Diseño y maquetación

Secretaría Técnica del Servicio Público de Empleo de Cataluña

Barcelona, marzo 2023



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

[Resumen de la 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 Planificación Estratégica pretende favorecer la creación de espacios de reflexión en el territorio donde los actores clave sean capaces de debatir, consensuar y estructurar planes y proyectos estratégicos que cubran sus necesidades, potenciando un DEL que nace desde abajo y está próximo a las necesidades reales locales. Es por este motivo, que el programa tiene una vocación flexible y adaptativa, pues es consciente de la realidad rica, diversa y heterogénea que conforma Cataluña, y que hay que seguir manteniendo. Así, son las propias EELL beneficiarias de la subvención, las que definen, junto con el ecosistema, el territorio de actuación, en el que detectan las necesidades y acuerdan el marco estratégico.

La presente evaluación muestra que el programa es una herramienta clave para garantizar la planificación y estrategia territorial de Cataluña, donde actualmente conviven diferentes velocidades, tal y como verifican todas las EELL participantes. En consecuencia, su objetivo se encuentra adecuadamente definido y mantiene la coherencia con el diseño y la operativización del programa. De esta manera, las mejoras propuestas, no afectan a la naturaleza ni a la razón de ser del programa, sino que pretenden potenciar sus resultados e impacto, a la vez que, ponerse en los pies de las EELL con el fin de simplificar y facilitar su participación, y mejorar su experiencia con el programa.

Con todo, muchas de las recomendaciones son de carácter operativo y concreto, enfocadas a simplificar o matizar conceptos relevantes. Aun así, existen recomendaciones más globales y estratégicas, destacando: el establecimiento de un modelo y sistema de seguimiento eficaz que fortalezca su gestión; la identificación de herramientas para garantizar y medir el impacto de la implementación de los planes y proyectos estratégicos que se definen, y otros que pretenden favorecer la relación y cooperación entre EELL.

Finalmente, como se verá a lo largo del informe, es necesario hacer una reflexión más profunda y clave, 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 ciclo de los proyectos va más allá de la anualidad y, para hacer de la teoría del cambio una realidad, hay que velar por el establecimiento de un DEL 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 Servicio de DEL para poder, por un lado, garantizar la correcta implementación de los proyectos y planes estratégicos, y por otro, para poder acompañar a las EELL más allá del marco de la subvención, dando respuesta al entorno heterogéneo y diverso que caracteriza a Cataluña.

ÍNDICE

1. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	1
1.1 Objetivo de la evaluación.....	1
1.2 Marco temporal de la evaluación	1
2. EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....	2
2.1 Definición de DEL.....	2
2.2 Actores del desarrollo local.....	2
3. CONTEXTO DEL TERRITORIO	4
3.1 El tejido empresarial de Cataluña y las principales variables.....	4
3.2 La población de Cataluña y el mercado de trabajo	7
3.3 Aspectos destacados.....	12
4. MARCO METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN.....	13
4.1 Técnicas y herramientas de evaluación	14
4.2 Limitaciones del análisis	17
5. GRANDES CIFRAS.....	19
6. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	22
6.1 Diseño del Programa.....	22
6.2 Resultados.....	32
6.2.1 Resultados del Proceso de Subvención	32
6.2.2 Resultados del Programa.....	44
6.3 Impacto del Programa.....	52
7. CONCLUSIONES.....	59
8. RECOMENDACIONES.....	64
9. BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN	73
10. ANEXOS	75
Anexo 1 – Matriz de evaluación.....	75
Anexo 2 – Guion de las entrevistas	78
Anexo 3 – Itinerario de los Focus Group	81
Anexo 4 – Datos del contexto del territorio.....	82

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 (SOC, en adelante):

- Programa de **Apoyo y Acompañamiento a la Planificación Estratégica** (programa de Planificación Estratégica o PE, en adelante), 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** (programa Innovadores, en adelante) 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** (programa AODL, en adelante) 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 Planificación Estratégica**.

1.1 Objetivo de la evaluación

El objetivo último de la evaluación es **mejorar las políticas públicas** 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 Planificación Estratégica 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 los datos y valoraciones de los **cuatro años siguientes**, cubriendo, en consecuencia, el **periodo de 2015 a 2019**; todo, con el objetivo de estudiar la evolución del programa hasta la actualidad, y

garantizar que las conclusiones y recomendaciones resultantes sean aplicables a día de hoy.

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**.

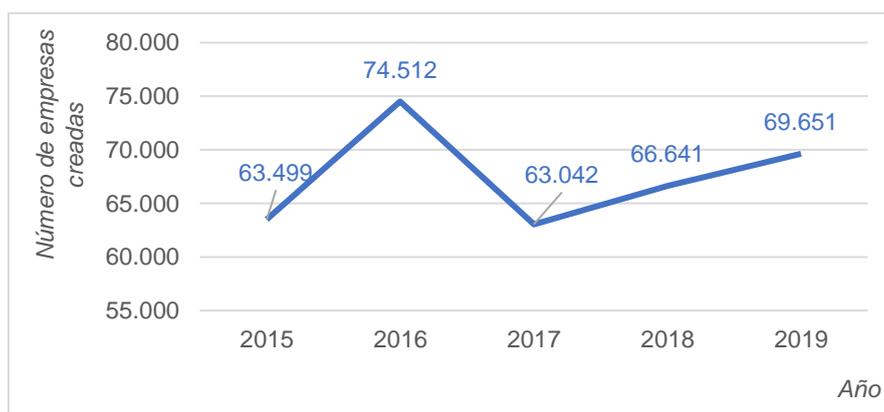
3.1 El tejido empresarial de Cataluña y las principales variables

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



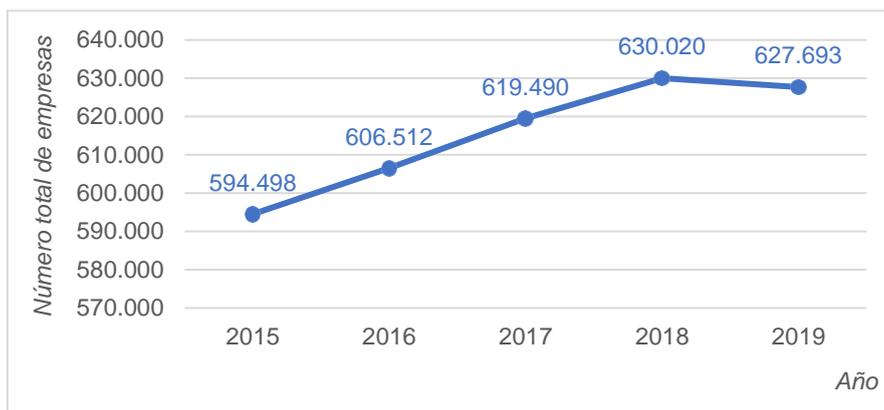
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE [2]

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



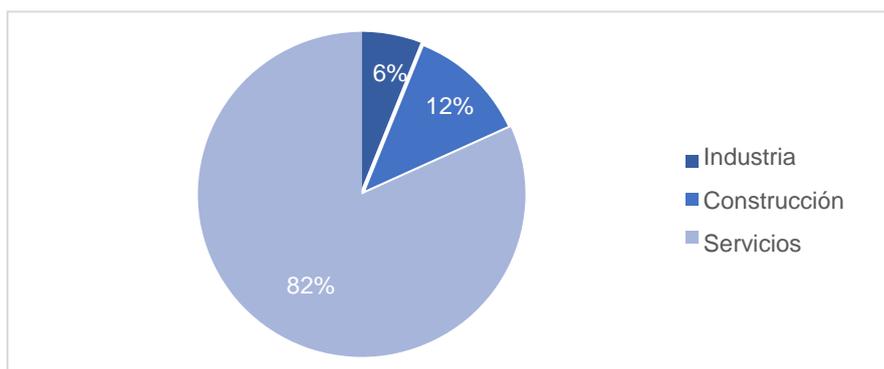
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [3]

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]

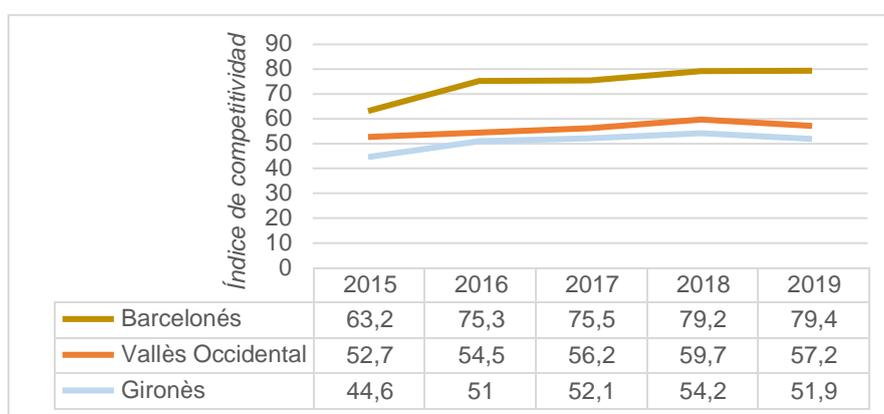
3. Índice de competitividad

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.

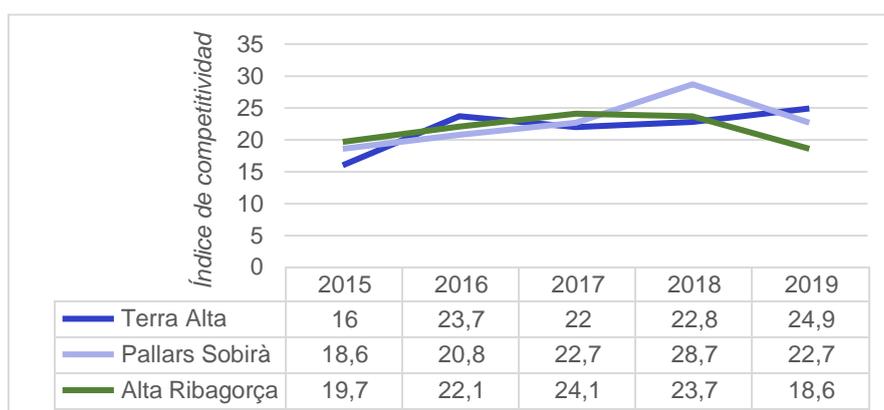
Gráfico nº4. Comarcas con mayor índice de competitividad



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:

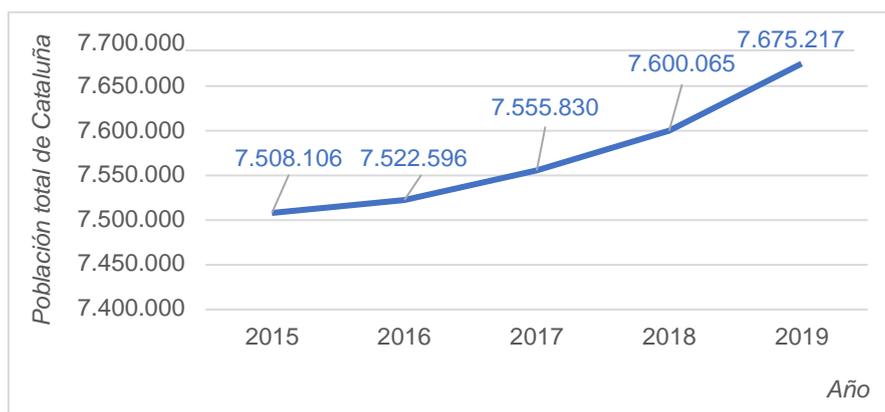
- 1) La evolución de la población
- 2) El PIB per cápita
- 3) La tasa de paro

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.

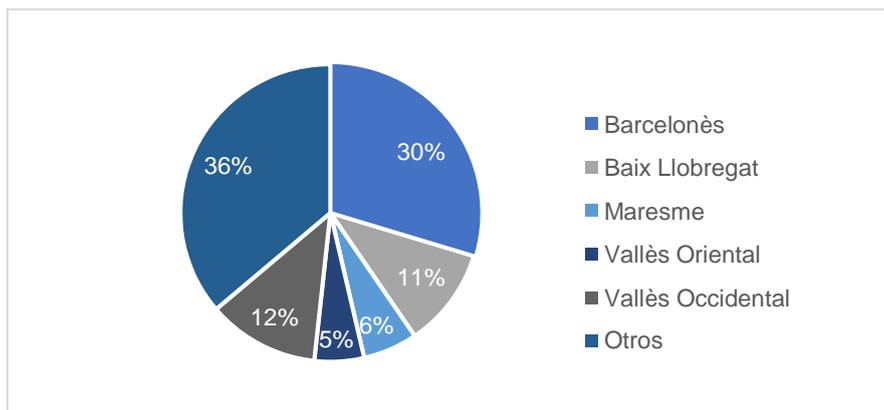
Gráfico nº6. Población total de Cataluña



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).

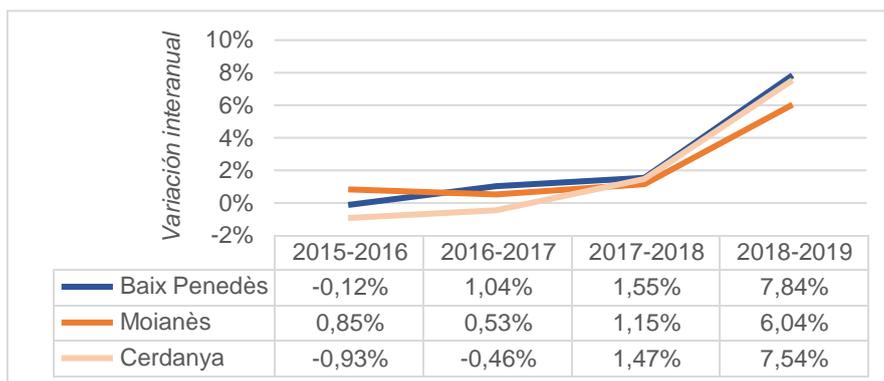
Gráfico nº7. Distribución comarcal de la población media de Cataluña entre los años 2015-2019



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.

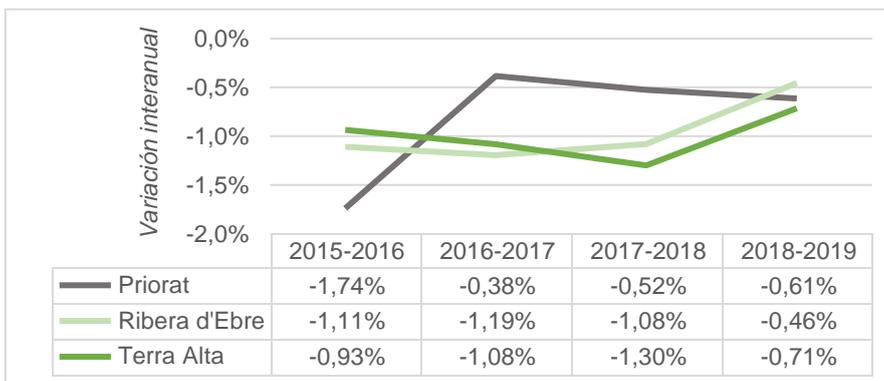
Gráfico nº8. Comarcas con mayor variación interanual



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



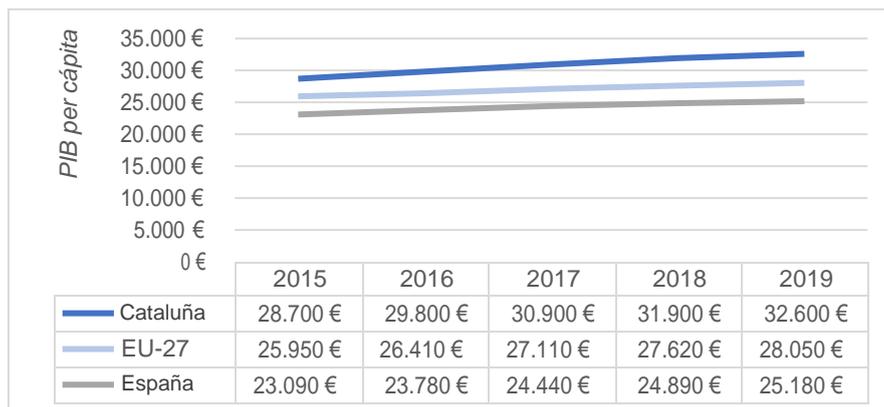
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [5]

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]

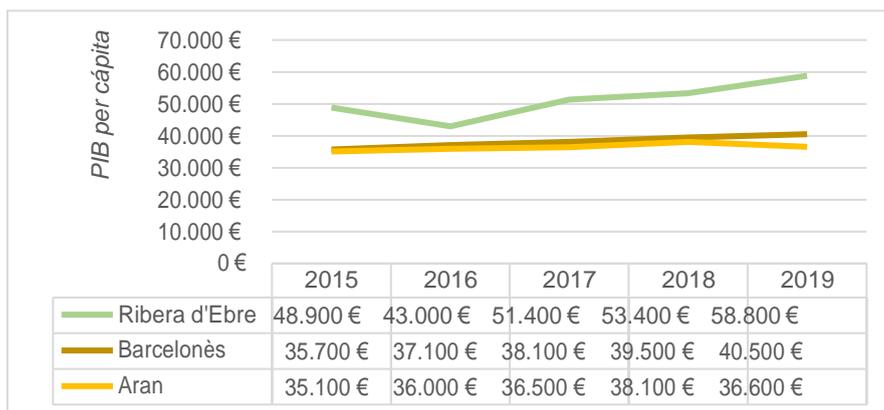
De acuerdo con lo que se observa en el gráfico anterior, conviene hacer los siguientes apuntes:

- 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€.

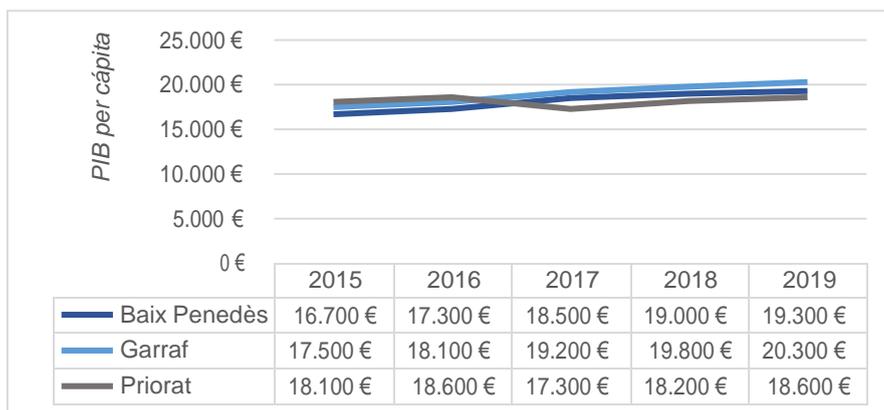
Gráfico nº11. Comarcas con un mayor PIB per cápita



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]

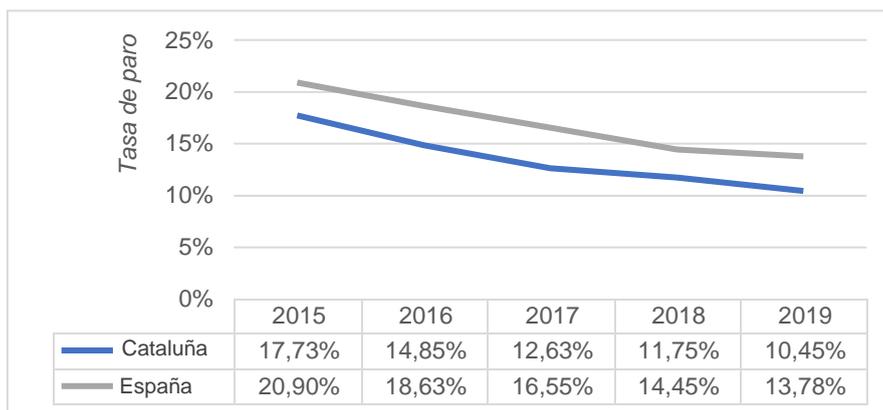
3. Tasa de paro

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.

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

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 nº13. Comparativa de la tasa de paro

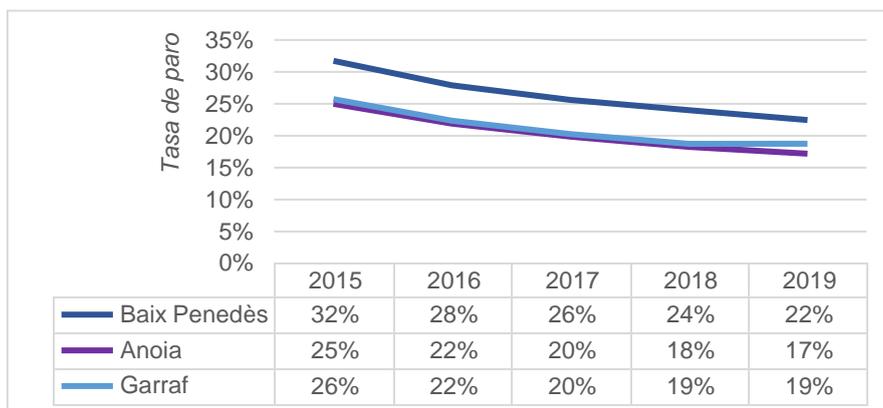


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [8] e INE [9]

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:

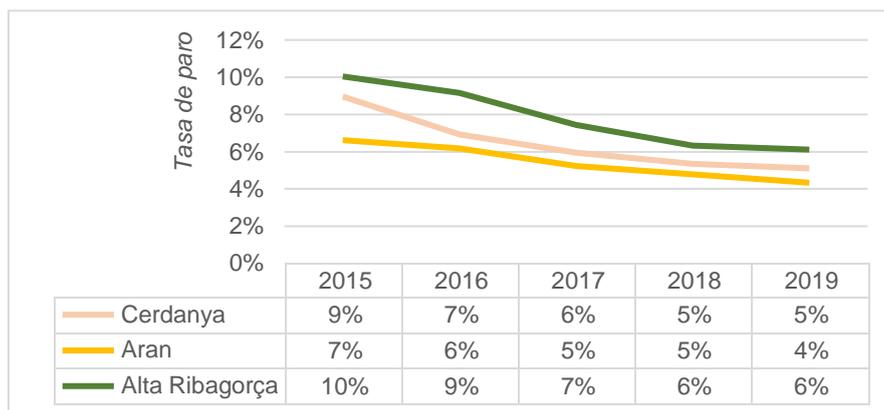
Gráfico nº14. Comarcas con una mayor tasa de paro



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 en el **Programa de Planificación Estratégica**.

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 "por qué" 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 bloques (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 las entidades locales beneficiarias 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 aspectos 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) Evaluación cuasiexperimental

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 DEL del SOC (Informe PE_2020)

1.2 Evaluación cuasiexperimental

La evaluación **cuasiexperimental** consiste en la construcción **de hipótesis contrafactuales** sólidas, diseñando y definiendo grupos de comparación. El **objetivo** es determinar la posible **relación causal** entre el **programa** y los resultados **de impacto** obtenidos (es decir, la mejora en la situación económica y ocupacional del territorio).

En este sentido, es necesario:

- a) identificar los condicionantes con el fin de construir el **grupo de comparación**,
- b) seleccionar el **método** adecuado,
- c) escoger la forma de construcción idónea del **grupo de control**,
- d) identificar a los **potenciales participantes**, y finalmente,
- e) **comparar** los **resultados** relevantes entre el grupo de intervención y el grupo de control.

En este caso, el método seleccionado es **Diff-in-Diff**. Este, compara la **diferencia de resultados entre grupos con y sin intervención** a lo largo de los diferentes momentos en el tiempo.

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, representantes de las entidades beneficiarias, con el objetivo de indagar en sus **experiencias y percepciones respecto al programa**.

La **metodología** seguida es la siguiente:

1. Primero, definición de los objetivos a perseguir;
2. Segundo, identificación de los potenciales participantes en las sesiones;
3. Tercero, definición del planteamiento de la sesión y elaboración de los materiales necesarios (ver detalle en el Anexo 3 – Itinerario de los Focus Group);
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 la totalidad de entidades locales participantes (**EELL, en adelante**) a la convocatoria de análisis (2015), un total de 26 EELL. No obstante, la **participación final** obtenida fue del **50%** (13 EELL).

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 (ver detalle en el Anexo 2 – Guion de las entrevistas). 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 13 entrevistas (un 50% de las EELL). No obstante, la participación final fue del 46%, es decir, se entrevistó a un total de 12 EELL respecto a las 26 participantes en la convocatoria.

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 (SDEL, en adelante) 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 Verificación 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 3 casos, un 12% del total de EELL participantes en la convocatoria de 2015 (26 EELL). Las tres EELL estudiadas son:

- Instituto Municipal de Formación y Empresa Mas Carandell
- Ayuntamiento de Manlleu
- Consorcio para la Promoción de los municipios del Moianès

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**; 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	
Focus Group	13 EELL	
Entrevistas	10 EELL	
Estudio de casos personalizados	3 EELL	
Total	26 EELL	
- Participación además de una técnica	- 8 EELL	
Participación total	18 EELL	70%

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 26 EELL, y que 8 de ellas participó en dos técnicas, la **participación total** ha sido de aproximadamente del **70%** (18 EELL respecto a las 26).

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 explotables**. 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 poco organizados**, de manera que hay que ir buscando en muchos documentos diferentes para encontrar la información requerida.

2. Evaluación cuasiexperimental

El análisis contrafactual muestra un alcance limitado que **no permite realizar inferencias concluyentes** debido al propio diseño de la técnica.

En este sentido, entre otros aspectos, los datos analizados corresponden a variables macroeconómicas, donde la causalidad de los hechos es difusa, ya que infieren muchos factores diversos difíciles de medir.

A pesar de las limitaciones metodológicas anteriores, se ha realizado el contrafactual, analizando sus resultados con extrema prudencia. En este sentido, hay que tener en cuenta que los programas de DEL tienen un gran bagaje y años de experiencia, cubriendo una población muy amplia (EELL por toda Cataluña). Por este motivo, se cree conveniente resaltar que esta tipología

de análisis sería adecuada, también, en fases previas al diseño e implementación de una determinada acción.

3. Entrevistas, Focus Group y estudio de casos personalizados

Para llevar a cabo estas técnicas 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 para cada una de las EELL, en muchos casos han resultado ser **poco acuradas**.

Esto 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 un **mecanismo automático de actualización de los datos** de contacto 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, aparecería actualizado automáticamente en la base de datos de 2015 o cualquier otro año.

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 extremas: o muy satisfactorias o muy negativas.

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 Planificación Estratégica a lo largo del **periodo analizado (2015-2019)**, teniendo en cuenta las grandes cifras, ha sido la siguiente:

En primer lugar, el **número de proyectos otorgados y solicitados** 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 proyectos otorgados vs. solicitados



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

En segundo lugar, la **diferencia entre el importe medio por proyecto solicitado y el otorgado ha sido mínima** a lo largo de los años, exceptuando el año 2019 donde el importe solicitado aumentó considerablemente y en comparación con el otorgado. El siguiente gráfico muestra el detalle al respecto:

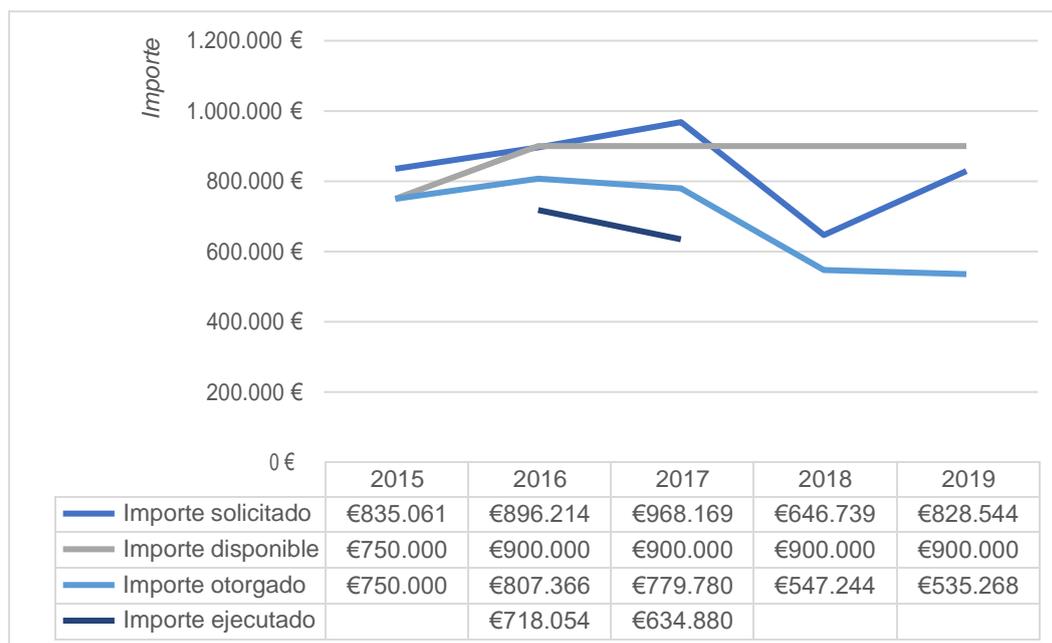
Gráfico nº17. Evolución del importe medio por proyecto solicitado vs. otorgado



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

En tercer lugar, exceptuando en el año 2015, el resto de los años **el importe otorgado ha sido menor al disponible**, es decir, el otorgamiento del presupuesto disponible para la convocatoria ha sido menor al 100%, de acuerdo con el siguiente gráfico. Asimismo, se observa cómo **el importe otorgado disminuye** con los años, llegando a su mínimo en el año 2019.

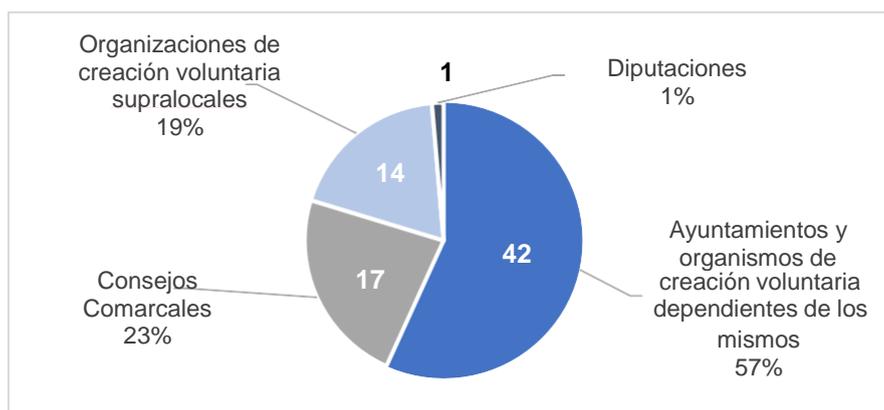
Gráfico nº18. Evolución del importe solicitado, otorgado, ejecutado y disponible



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [13]

En cuarto lugar, tal y como se muestra en el siguiente gráfico, un 57% de las entidades solicitantes a lo largo del periodo 2015-2019 (42 respecto al total de 74) fueron **Ayuntamientos y organismos de creación voluntaria dependientes de los mismos**. Del resto, los Consejos Comarcales, representaron un 23% (17 entidades); las Organizaciones de creación voluntaria con alcance supralocal (Consortios, Organismos Autónomos, agencias), un 19% (14 entidades); y las Diputaciones, un 1% (1 entidad).

Gráfico nº19. Proporción de entidades solicitantes por tipología de entidad (2015-2019)

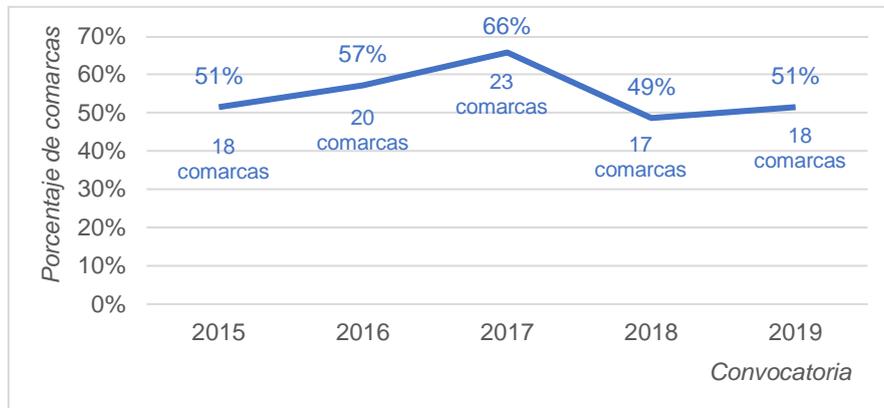


Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

En quinto lugar, la **representación del territorio de Cataluña** en el programa a nivel comarcal ha sido tenida una evolución bastante constante a lo largo del periodo, oscilando entre el mínimo de representación en el año 2018, con un **49%** de comarcas con EELL participantes en el programa (17 comarcas

respecto a las 35 candidatas²), y el máximo de representación en el año 2017, con un **66%** de las comarcas (23 comarcas), tal y como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico nº20. Evolución del porcentaje de comarcas representadas



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

² El cálculo del porcentaje se ha hecho sobre un total de **35 comarcas**, el número resultante de restar las 7 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 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Diseño del Programa

Para valorar la **fase de diseño** del programa de Planificación Estratégica hay que tener en cuenta, por un lado, la **complementariedad de los tres programas** de DEL objetos de la presente evaluación, y por otro, las **particularidades concretas** del programa.

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 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)."[1]

Tal y como se muestra en el siguiente esquema, los tres programas, que se enmarcan dentro de la presente evaluación, están planteados de manera que **pueden ser complementarios** entre ellos. Así, el programa de Planificación Estratégica está pensado para **reflexionar y definir** aquellos proyectos y actividades estratégicas que, posteriormente, **se podrían ejecutar**, a través, tanto del programa de Innovadores, 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 con el programa de Planificación Estratégica se puede implementar por otras vías, 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



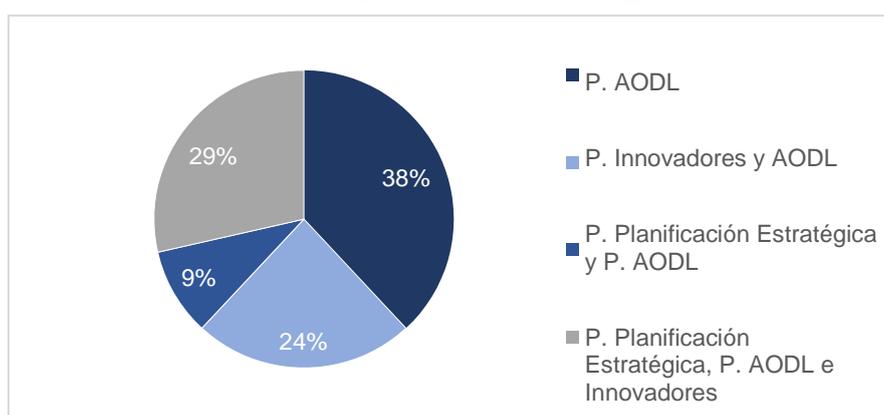
Fuente: Elaboración propia

En este punto, cabe remarcar que, tanto las 13 EELL participantes en los Focus Group desarrollados, como las 10 entrevistadas, coincidieron con que son los **mejores programas que ofrece el SOC**, gracias al amplio marco de oportunidades que generan y 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 con 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, siguiente gráfico muestra su participación en los otros dos programas (PE e Innovadores):

Gráfico nº21. Participación en los programas de DEL



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta de AODL³

Como se puede observar, por un lado, el **38% de las EELL de los encuestados** (8 EELL respecto al total de 21) **participado únicamente en el programa de AODL**, y, por lo tanto, la definición del Plan de Acción no se ha realizado a través del programa de Planificación Estratégica que ofrece el SOC. A menudo, las EELL que no participan en el programa de Planificación Estratégica es por **desconocimiento** del programa o porque definen la estrategia territorial con la ayuda de **otras fuentes de financiación**.

Por otro lado, el 62% (13% respecto al total de 21) ha participado, de forma adicional, en alguno de los otros dos programas; de hecho, el **29% de las EELL** (6 EELL respecto al total de 21) **ha participado en los tres programas de DEL en alguno de los años entre 2015 y 2019**.

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, dependiendo de las necesidades específicas de cada entidad local. 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 estos.

2. Programa de Apoyo y Acompañamiento a la Planificación Estratégica

Con la finalidad de evaluar la adecuación del programa de Planificación Estratégica, primero es necesario analizar tres elementos: (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

³ Ver el Informe de evaluación del programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local para más información

permitan medir su grado de consecución; (2) el público objetivo al que va dirigido el programa, y el que acaba participando; y (3) el diseño del marco conceptual del programa para dar respuesta a los dos aspectos anteriores.

2.1 Objetivos del programa

El programa de **Planificación Estratégica** del SOC pretende "ofrecer apoyo técnico y financiero a los procesos de planificación estratégica de amplio alcance territorial, que permita a las diferentes estructuras de desarrollo local de Cataluña la elaboración de planes estratégicos territoriales, aportar asistencia técnica y financiera para el diseño e implementación de planes de acción y garantizar a las entidades locales el apoyo en el liderazgo para el desarrollo socioeconómico." [1]

En esta línea, el equipo del SDEL hizo el ejercicio de ir un paso más allá, identificando los objetivos **de impacto del programa y asociando valores objetivos** a cada uno de ellos, con la elaboración de la "Ficha planificación Programa Planificación estratégica". Los resultados del ejercicio interno llevado a cabo por el equipo de SDEL fueron los siguientes:

(1) "Conseguir que los territorios de Cataluña dispongan progresivamente **de documentación de planificación estratégica** territorial actualizada en el ámbito del empleo y el desarrollo local, medido con la obtención de documentos de planificación estratégica de un **mínimo de 20 territorios anuales**";

(2) "Conseguir que a medio plazo **se implementen los proyectos identificados** en la documentación de planificación estratégica elaborada, medido con la implementación de un **mínimo del 50% de los proyectos** definidos en un **plazo de dos años**". [14]

Antes de nada, conviene destacar que estos objetivos se definieron a nivel **interno** para llevar a cabo un primer ejercicio de definición de indicadores medibles, un ejercicio que se considera **muy necesario y positivo**. Por este motivo, se utilizan estos objetivos de base para la presente evaluación y se incorporan aspectos de mejora en relación a los mismos para que acaben siendo útiles y aplicables a la realidad.

En este sentido, conviene mencionar, que, el primer objetivo, más que a un impacto, haría referencia a un objetivo de **resultados**, pues valora el disponer de documentación estratégica por parte de los territorios. Ahora bien, disponer de documentación de planificación **no deriva en ningún impacto si ésta no se implementa**. Y en este sentido, se encontraría el objetivo número dos, esta vez sí, adecuado para medir de alguna manera el impacto en el territorio. Sin embargo, dado que fue un ejercicio interno que se llevó a cabo como primera aproximación, posteriormente no se ha recopilado **información** al respecto, y en consecuencia, no ha podido evaluarse su grado de consecución.

En cuanto a los valores objetivos definidos, habría que reflexionar al respecto y valorar si responden a un análisis y justificación previo, p.ej. utilizando la base en los datos históricos, como punto de partida; en caso contrario, habría que redefinirlos. En el apartado 1.1 Cumplimiento de los indicadores establecidos por el SOC del bloque de Resultados del programa se profundiza en esta cuestión.

2.1.1 Objetivos de resultados y su medida

Profundizando en el objetivo de resultados: "Conseguir que los territorios de Cataluña dispongan progresivamente de **documentación de planificación estratégica** territorial actualizada en el ámbito del empleo y el desarrollo local", se cree conveniente realizar los siguientes apuntes:

1. Primero, aunque el objetivo se define teniendo en cuenta la heterogeneidad de los territorios y se establece el concepto "territorio" como concepto **amplio**, convendría reflexionar respecto su medida. Plantearse llegar a un mínimo de 20 **territorios** se considera **indeterminado** para poder medirse de manera clara, y habría que delimitar de qué territorio se trata para que los resultados obtenidos sean comparables. P. ej., se podría utilizar la **comarca** como territorio, tal y como se ha llevado a cabo en la presente evaluación.
2. Segundo, teniendo en cuenta el público objetivo del programa, habría que matizar que el objetivo es respecto a los territorios sujetos a ser subvencionados con el programa. Es decir, si hablamos de comarcas, habría que tener en cuenta que sólo 35 comarcas de las 42 que tiene Cataluña pueden participar en el programa (ya que hay 7 excluidas por su participación en el programa Trabajo en las Comarcas).
3. Tercero, tal y como ha establecido el SOC, los indicadores del Número de beneficiarios y el Número de proyectos ejecutados y finalizados, son una buena medida, aunque para que sean efectivos, hay que hacer un seguimiento.
4. Cuarto, disponer de documentos de planificación estratégica, es necesario pero no suficiente. En este sentido, habría que velar para que la planificación estratégica sea fácilmente implementable. Así pues, debería tener unas características que garantizaran su calidad, su viabilidad técnica y económica, y por lo tanto, posterior implementación.

2.1.2 Objetivos de impacto y su medida

Profundizando en el objetivo de impacto "Conseguir que a medio plazo **se implementen los proyectos identificados** en la documentación de planificación estratégica elaborada", se cree conveniente realizar los siguientes apuntes:

1. Primero, la **implementación** de los proyectos es imprescindible y permite tener un impacto inmediato en el territorio. Por este motivo, se debería, no sólo definir el indicador, sino también hacer un seguimiento, identificando: fuente de la información, periodicidad y responsable. Como fuente de información, se podría hacer llegar una **encuesta** a las EELL, pasado un tiempo concreto desde su participación en el programa, para valorar el grado de implementación de los proyectos.
2. Segundo, teniendo en cuenta que el programa debería tener algún impacto en el territorio a largo plazo, para aquellos proyectos o planes que se hayan implementado total o parcialmente, debería contrastarse con **datos macroeconómicos básicos** del territorio. Dada la heterogeneidad de los tipos de proyecto que pueden financiarse por el programa, la selección de las variables macroeconómicas no debería ser

general y debería personalizarse y adaptarse según el **tipo de proyecto**. Aunque se obtendría una visión parcial, no exenta de sesgos, es un primer paso, recomendado por la Unión Europea. Y es que toda política pública debería tener mecanismos para evaluar o identificar el impacto de los programas que financia. En el apartado 2.1 Análisis comparativo de variables macroeconómicas del bloque de Impacto del presente informe se lleva a cabo una pequeña aproximación.

En cualquier caso, la necesidad de **disponer de datos y un modelo de gobernanza de los datos**, 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 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

De acuerdo con lo establecido en la Orden de Bases, pueden ser **beneficiarias del programa** "las **entidades locales de Cataluña**, sus organismos autónomos y las entidades con competencias en materia de desarrollo local y de promoción del empleo, dependientes o vinculadas a aquéllos, de acuerdo con lo establecido en el Decreto legislativo 2/2003, de 28 de abril, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley municipal y de régimen local de Cataluña, que cumplan alguno de los requisitos siguientes:

- a) Las **entidades locales** que representan municipios de **más de 20.000 habitantes**.
- b) Las **entidades jurídicas** de creación voluntaria, constituidas de acuerdo con la normativa de régimen local vigente en Cataluña, de ámbito **supramunicipal** con participación mayoritaria por parte de administraciones públicas y con competencias en desarrollo local y promoción del empleo que abarcan un territorio de **más de 10.000 habitantes**.
- c) Excepcionalmente, las **entidades locales** con un ámbito territorial que no coincide con las anteriores cuando **por razones de estructura socioeconómica diferenciada** se justifique de manera suficiente, abarque un territorio de **más de 10.000 habitantes** y el ámbito de intervención de las **acciones** solicitadas sea **supralocal**.

Están **excluidas** las entidades locales, sus organismos autónomos y las entidades con competencias en materia de desarrollo local y promoción del empleo, dependientes o vinculadas, de acuerdo con lo establecido en el Decreto legislativo 2/2003 destinatarios de las acciones ocupacionales y de desarrollo local cofinanciadas en el marco del **programa Trabajo en las comarcas** (Anoia, Baix Ebre, Montsià, Pallars Jussà, Ribera d'Ebre, Ripollès y Terra Alta)".[15]

La especificación del requisito c) se incorpora para dar cabida a aquellas EELL que no cumplan explícitamente los dos requisitos anteriores. Podrán participar siempre y cuando **justifiquen su realidad socioeconómica diferenciada**. Dado que se trata de un concepto que permite cierto grado de **flexibilidad y adaptabilidad**, y aunque la valoración de las solicitudes se hace de acuerdo con unos criterios de valoración, se podrían **definir** algunas **variables clave** y

rangos de desviación para la valoración concreta de este aspecto, en función del tipo de proyecto y su alcance.

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 en el programa, tal y como se detalla a continuación:

1. 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)".
2. 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."
3. 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." [1]

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 Planificación y marco conceptual del programa

2.4.1 Diseño de las Bases

El **diseño de la Orden de Bases** del programa de Planificación Estratégica se ejecutó por el equipo del **SDEL** del SOC, en el año **2012**, y se ha mantenido en sus características esenciales hasta el día de hoy. Este diseño es fruto del programa anterior del SOC, Fomento del Desarrollo Local (FDL), y del análisis de experiencias pasadas. Desde entonces, los cambios principales han sido de

carácter administrativo, **manteniendo las bases y la estructura inicial** del programa en cuanto a contenido. Desde SDEL se considera un programa **bastante flexible y adaptable** a todo tipo de proyectos, y que al mismo tiempo establece los límites necesarios para que sean proyectos potentes y útiles para el territorio en cuestión.

2.4.1.1 Tipos de proyectos

El programa permite a las **EELL beneficiarias** presentar una **única solicitud por convocatoria**, con **uno o más proyectos** de entre los **tipos** siguientes:

- a) "Elaboración de **planes estratégicos territoriales** en el ámbito del DEL.
- b) Elaboración de **planes de acción de DEL y empleo**.
- c) Elaboración de **planes de acción sectoriales** identificados como **estratégicos** por el territorio para generar y/o mantener empleo.
- d) **Actividades** de identificación, diagnóstico, planificación, seguimiento y promoción de **proyectos estratégicos territoriales** que tengan impacto en la generación de empleo.
- e) Elaboración de **programas operativos** para favorecer la diversificación y la reestructuración económica del territorio para favorecer la creación de empleo.
- f) **Diagnóstico y planes de oportunidad, factibilidad y viabilidad** de nuevas formas de gestión del desarrollo económico y local y el empleo.
- g) Elaboración de **planes de acción** para la **dinamización de los polígonos** de actividad económica para generar y/o mantener empleo.
- h) **Actividades** de creación de **espacios de reflexión** conjunta entre el sector público y privado del territorio, con el fin de llevar adelante los proyectos estratégicos de desarrollo económico y ocupacional identificados.
- i) Elaboración de **planes y mapas formativos territoriales** a medida de las personas y las empresas del territorio" [15]

Los tipos de proyecto definidos actualmente son amplios y permiten muchas posibilidades en las EELL. No obstante, se observa cierto espacio de mejora en cómo se encuentran definidos, ya que algunos de ellos pueden **provocar confusión** en las EELL cuando tienen que incluir sus proyectos. Así se ha corroborado durante los Focus Group y las entrevistas. P.ej. algunas tipologías hacen referencia al **resultado** que se obtiene con el desarrollo de aquel proyecto -p.ej. elaboración de planes estratégicos territoriales o planes de acción-, y otras a las **actividades** a desarrollar durante los proyectos – p.ej. actividades de creación de espacios de reflexión conjunta entre el sector público y privado del territorio-. Para homogeneizarlo, se recomendaría enfocar todos los tipos de proyecto al **resultado**, pues obliga a las EELL a hacer la reflexión de 'qué' y 'por qué' necesitan esa cosa.

2.4.1.2 Documentación

La documentación que presentar sucede en **tres momentos** del programa: (1) durante la fase de **solicitud**, (2) durante la **ejecución** y (3) en la **justificación**.

Respecto a esta documentación, conviene entrar al detalle de cada una de las fases.

En primer lugar, la documentación de la fase de **solicitud** está formada por tres tipos de documento:

1. "**Memoria** del Programa de Planificación Estratégica.
2. **Acuerdos del Pleno o del órgano** que sea competente de las entidades locales, convenios, acuerdos de **colaboración, cartas de apoyo, de adhesión, compromisos de participación**, u otros documentos por parte de entidades públicas y privadas y/o de los agentes económicos y sociales del territorio objeto de actuación, que acreditan el apoyo al programa o proyecto.
3. **Solicitud de transferencia bancaria** (sólo se debe aportar en caso de cambio de datos, si es la primera vez que se solicita una ayuda al SOC o si han transcurrido más de 5 años), de acuerdo con el modelo del Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda". [1]

Respecto a su **contenido**, este es claro por las EELL que participan en el programa, ya que en la Guía de Prescripciones Técnicas (guía de PT, en adelante) se detalla y se dan las directrices necesarias al respecto (ver más detalle en el apartado 2.3.2 Diseño de la guía de Prescripciones Técnicas del presente bloque).

En segundo lugar, la documentación de la fase de **ejecución**, que corresponde a información sobre **la empresa consultora contratada** ("Documentación de solvencia técnica o profesional de la empresa, entidad o persona física que hará el/los servicio/s"), consta de **cuatro documentos**:

1. "Propuesta u oferta de servicios y presupuesto debidamente desglosado por conceptos.
2. Copia del alta del IAE de la empresa o persona física, y/o declaración censal de alta o modificación.
3. Memoria-currículum de los trabajos realizados por la empresa o persona física, que incorpore una relación de los principales servicios o trabajos realizados en el mismo ámbito que incluya el importe, las fechas de ejecución y los destinatarios, públicos o privados, de los mismos.
4. Currículo del personal directivo y de los expertos concretos que harán el/los proyecto/s." [1]

Esta documentación, se requiere para garantizar que el contrato con la empresa que ejecutará el/los servicio/s se haya hecho efectivo y comprobar su solvencia técnica y profesional.

En tercer lugar, la documentación requerida por la **justificación** consta de la **técnica y la económica**, y varía según la tipología de proyecto. Esta es la siguiente:

- **Justificación técnica:**
"Tipo de proyecto a), b), c), e), f), g), i):⁴

⁴ a) Elaboración de **planes estratégicos territoriales** en el ámbito del DEL y el empleo; b) Elaboración de **planes de acción de DEL y ocupación**; c) Elaboración de **planes de acción sectoriales** identificados como **estratégicos** por el territorio para generar y/o mantener empleo; e) Elaboración de **programas operativos** para favorecer la diversificación y la reestructuración económica del territorio para favorecer la creación de empleo; f) **Diagnosis y planes de oportunidad, factibilidad y viabilidad** de nuevas formas de gestión del desarrollo económico local y el empleo; g) Elaboración de **planes de acción** para la **dinamización de los polígonos**

- Copia completa de los planes y programas subvencionados.
- Informe de desarrollo de cada proyecto.
- Listado con los datos de las empresas participantes en el programa, en su caso.
- Cualquier otro producto identificado inicialmente en la memoria descriptiva de los proyectos subvencionados.

Tipo de proyecto d) y h):⁵

- Informes de desarrollo de las actividades subvencionadas.
- Listado con los datos de las empresas participantes en el programa, en su caso.
- Cualquier otro producto identificado inicialmente en la memoria descriptiva de los proyectos subvencionados.

- **Justificación económica:**

- "Relación general de gastos que contenga todos los proyectos subvencionados, sólo cuando se haya subvencionado más de un proyecto en el marco del expediente administrativo. Este documento deberá presentarse tanto en formato pdf, debidamente firmado, como en formato excel.
- Para cada proyecto subvencionado, relación específica clasificada de todos los gastos subvencionables imputables al desarrollo de la actuación. Este documento deberá presentarse tanto en formato pdf, debidamente firmado, como en formato excel
- Declaración responsable de la persona representante legal de la entidad beneficiaria.
- En su caso, una relación detallada de los demás ingresos o subvenciones que hayan financiado la actividad subvencionada con indicación del importe y su procedencia.
- En su caso, y sólo cuando el importe del gasto subvencionable supere las cuantías que establece la normativa vigente que regula los contratos del sector público para el contrato menor, la entidad beneficiaria deberá entregar, como mínimo, 3 ofertas de diferentes proveedores. En caso de que la elección no haya sido la oferta más económica, se adjuntará un documento explicativo o memoria justificando expresamente la elección.
- Facturas o documentos de valor probatorio equivalente en el tráfico jurídico mercantil o con eficacia administrativa y la documentación acreditativa del pago consistente en extracto bancario o, en el caso de pago en efectivo, documentación acreditativa de la percepción del importe por parte del acreedor.
- En su caso, carta de pago de reintegro de la subvención en el supuesto de fondos públicos percibidos como anticipo y no aplicados al objeto subvencionable, así como de los intereses que

de actividad económica para generar y/o mantener empleo; i) Elaboración de **planes y mapas formativos territoriales** a medida de las personas y las empresas del territorio.

⁵ d) **Actividades** identificación, diagnóstico, planificación, seguimiento y promoción de **proyectos estratégicos territoriales** que tengan impacto en la generación de empleo; h) **Actividades** de creación de **espacios de reflexión** conjunta entre el sector público y privado del territorio, con el fin de llevar adelante los proyectos estratégicos de desarrollo económico y ocupacional identificados.

se deriven (ver las instrucciones que constan al final de este anexo). " [1]

En este caso, la documentación de justificación **técnica** tiene mucha importancia ya que es el **producto que resulta del programa**, donde se detallan los proyectos y planes estratégicos definidos, y que idealmente deberían implementarse en un futuro. Por este motivo, conviene que esta documentación sea de **calidad**. En el apartado 1.2 Calidad de la documentación entregada del bloque de Resultados del programa se profundiza al respecto.

Respecto a la documentación de justificación **económica** requerida, se considera que, a pesar de ser extensa, se encuentra bien detallada en la guía de PT y no comporta dificultades para las EELL su elaboración.

2.4.1.2 Plazos de ejecución

El programa está diseñado para que el **plazo de ejecución de** los proyectos sea de un año, **prorrogable seis meses** más, de acuerdo con la normativa vigente. Teniendo en cuenta que el funcionamiento del programa requiere la **contratación de una empresa consultora externa** que se encargará de desarrollar el proyecto, el plazo real de ejecución queda muy reducido (ya que en contratos superiores a 15.000€, el plazo medio de contratación suele oscilar entre los 4 y 6 meses). Esta problemática se ve **minimizada gracias a la posibilidad de solicitar una prórroga de seis meses**, aunque no todas las EELL la solicitan.

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 solicitud, como en el cierre.

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.

En este punto, por un lado, conviene destacar el apartado II de la guía "**Las políticas de desarrollo local**", donde se da información respecto el concepto de DEL y sus peculiaridades. Esta información se considera esencial ya que la definición del DEL es el punto de partida del programa y conviene que todas las EELL beneficiarias la entiendan correctamente. Por otro lado, conviene también poner en valor el apartado V "**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.

6.2 Resultados

Los resultados se presentan en dos partes: primero, los resultados asociados directamente al **proceso de subvención**, y segundo, los resultados obtenidos con el **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, pasado 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 planificación de la convocatoria, es decir, en el delimitar cuándo se publicará. La **convocatoria** del programa de Planificación Estratégica habitualmente se publica hacia finales de **junio**, finalizando el plazo de solicitud a **mediados de septiembre**.

A pesar de ser un programa estable en el tiempo, se ha comentado a los Focus Group y a las entrevistas que para las EELL sería de utilidad disponer de una **planificación de las convocatorias** que saldrán a lo largo del año, no sólo en el marco del programa de Planificación Estratégica, sino con el resto de los programas del SOC. Esto les ayudaría a planificarse mejor a inicios de año en términos de recursos y para plantear con más tiempo los proyectos 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 del lanzamiento de la convocatoria

Una vez planificada y publicada la convocatoria, se inicia su difusión y comunicación, mediante la publicación oficial **en la página web del SOC y el DOGC**. 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 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 por desconocimiento del programa, y por otro lado, a otros **agentes clave** del territorio (empresas, patronatos, entidades, etc.) que podrían participar como colaboradores de los

proyectos, a pesar de que las EELL son las que lideran los proyectos y las que deberían comunicarse con estos agentes 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 tres aspectos:

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

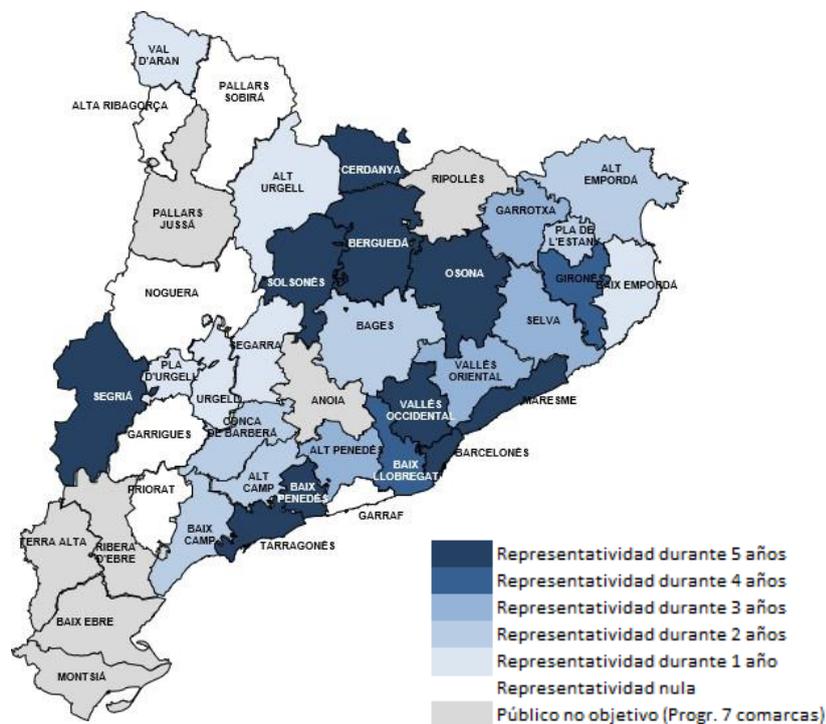
3.1. Perfil de las EELL participantes

El perfil de las EELL se ha delimitado desde dos puntos de vista: 1) más general y haciendo referencia a la representación del territorio de Cataluña en el programa, y 2) 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 a nivel comarcal en el programa de Planificación Estratégica 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 del territorio 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 representación durante 4 años.

Como puede observarse, hay un **28,6% de las comarcas** (10 comarcas respecto a las 35 candidatas⁶) que **han tenido representación en el programa los 5 años 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.

A pesar de todo lo anterior, hay que tener en cuenta también que existen **6 comarcas** de Cataluña que **no han tenido representación** en el periodo 2015-2019, representando un **17%** del territorio catalán (6 comarcas). En concreto:

1. El Garraf de la provincia de Barcelona
2. Alta Ribagorça, Les Garrigues, Noguera y Pallars Sobirà de Lleida
3. El Priorat de Tarragona

Dado que es un programa amplio y flexible, muy bien valorado por las EELL beneficiarias, habría que profundizar en **por qué estos territorios no han tenido representación**. De acuerdo con los profesionales de SDEL, en la mayor parte de los casos, esto se debe a: la falta de **capacidad técnica** de algunas EELL, el no cumplimiento del **alcance territorial mínimo** u otros requisitos de la convocatoria, o la posibilidad de destinar recursos propios u otras fuentes de financiación para llevar a cabo este tipo de planificación.

No obstante, considerando que algunas EELL no participan por **desconocimiento** del programa, de acuerdo con la información extraída en la encuesta del programa, se podrían proponer **acciones de comunicación y difusión** del programa, tal y como se menciona en el apartado anterior (2. Comunicación del programa y del lanzamiento de la convocatoria)

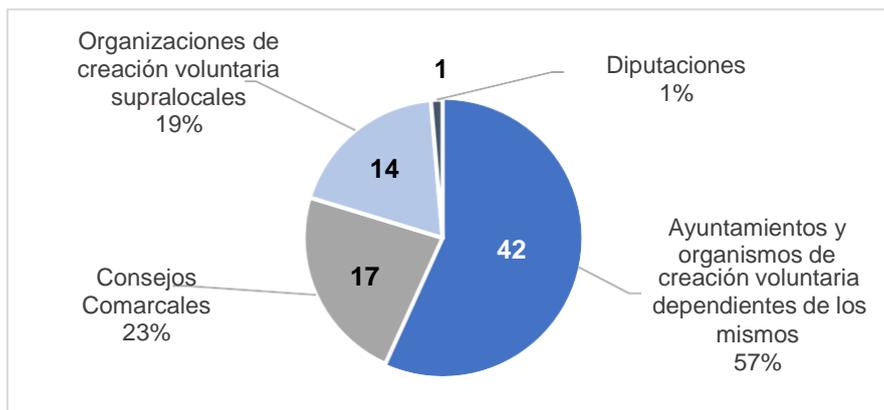
3.1.2 Caracterización de las EELL participantes

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 organismos de creación voluntaria dependientes de los mismos**. Concretamente, el **57%** (42 respecto al total de 74⁷) de las EELL solicitantes a lo largo del periodo (2015-2019) corresponden a Ayuntamientos u organizaciones de creación voluntaria dependientes de los mismos.

⁶ Se excluyen las EELL que pueden participar en el programa **Trabajo en las comarcas** (Anoia, Baix Ebre, Montsià, Pallars Jussà, Ribera d'Ebre, Ripollès y Terra Alta). Hay que considerar que a partir del año 2022, las comarcas en el marco del programa Trabajo en las comarcas, pasan a ser 12 en lugar de 7 y que algunas de las comarcas no representadas se incorporan entonces.

⁷ El total se calcula respecto a las EELL solicitantes a lo largo de los 4 años evaluados

Gráfico nº22. 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 territorial, 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.

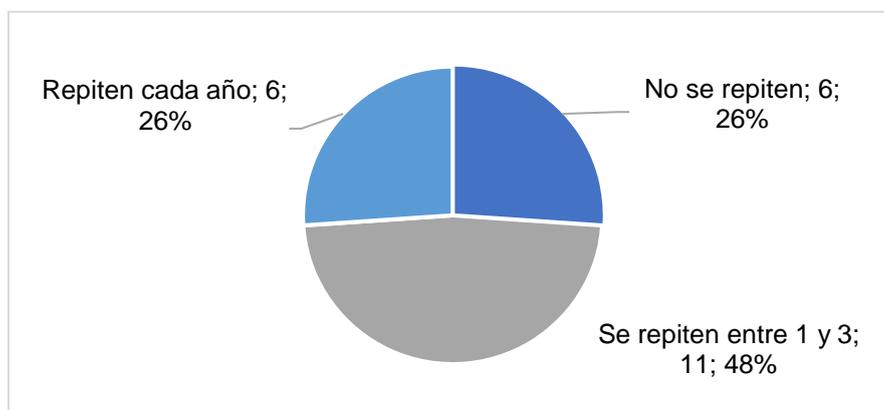
A modo de ejemplo, una **entidad local** de la **provincia de Barcelona**, donde se agrupa el 74% de la población de Cataluña (5.704.697 personas, respecto al total de 7.739.758 en el año 2021) y que registra una tasa de paro del 11,2%, seguramente tiene unas **características y necesidades muy diferentes** que 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 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 (ver el apartado 4.3 Importancia de la colaboración en red del bloque de Resultados del proceso de subvención).

Otra variable macroeconómica utilizada en el estudio es el **PIB per cápita**. Aquí, se observa que la media para las comarcas con representación en el programa en el año 2015 es de 26.300€, superior a la media del conjunto de Cataluña con 24.900€. Dado que la mayoría de EELL son recurrentes en el programa, en el apartado 2.1.3 Variación del PIB per cápita del bloque de Impacto del presente documento, se analizarán los posibles efectos que puede haber tenido su participación en el programa.

Tal y como se acaba de mencionar, se observa que la mayoría de EELL que han participado en la convocatoria de 2015, son recurrentes. Concretamente, un **74% de las EELL beneficiarias** del programa en la convocatoria de 2015

(17 EELL respecto al total de 23), se le vuelve a otorgar la subvención como mínimo, en una convocatoria más durante el periodo 2015-2019.

Gráfico nº23. Recurrencia de las entidades beneficiarias de la convocatoria de 2015 el resto de los años del periodo 2015-2019



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

Finalmente, en cuanto a organización y estructura, hay EELL que son de nueva creación y otras muy consolidadas con muchos años de experiencia; hay EELL que tienen mejor relación con las EELL del territorio cercanos y otras que les cuesta ponerse de acuerdo. En definitiva, hay muchas características que contribuyen a su heterogeneidad.

Con todo, desde el equipo de SDEL habría que valorar si es necesario **dar apoyo o herramientas a las EELL** que a día de hoy se encuentran en una situación más atrasada; todo con vistas de generar actividad económica y empleo. En este sentido, el soporte que ofrece el SDEL durante la fase de solicitud se convierte en clave. A pesar de ello, sería recomendable **retomar la Red de Desarrollo Local de Cataluña** impulsada años atrás por el SDEL, y que ésta sirviera para que las EELL pudieran conocer experiencias de otras en todo el territorio catalán. Se considera que podría ser una herramienta muy útil, y así se valoró también por las EELL en los Focus Group y en las entrevistas realizadas.

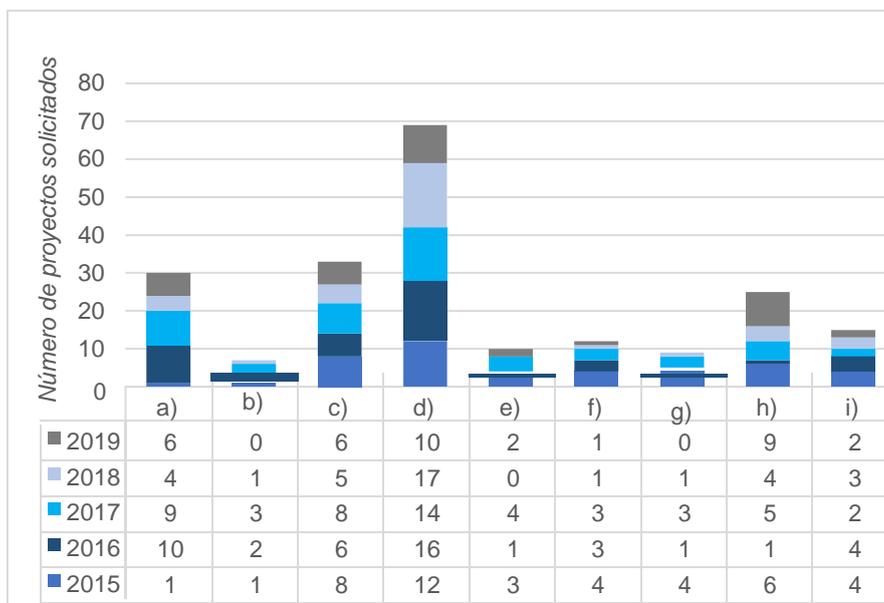
3.2 Documentación durante la solicitud y experiencia de las EELL

Tal y como ya se ha mencionado en el bloque de Diseño, en esta fase se requiere de la elaboración y presentación de la **documentación de solicitud**. Ésta, según las EELL entrevistadas y participantes en los Focus Group, se encuentra bien detallada en la guía de PT y, por lo tanto, no comporta muchas dificultades. No obstante, a menudo la información de la guía de PT debe ser complementada con el apoyo del SDEL, ya que meter los proyectos en las diferentes tipologías de proyecto posibles en el marco del programa, puede resultar una tarea compleja. Este apoyo y acompañamiento que ofrece el SDEL es muy bien valorado por las EELL, ya que siempre se encuentran disponibles para ayudar a aquellas que lo soliciten. En el apartado siguiente se profundiza en el rol del SOC en esta fase de solicitud (3.3 Apoyo del SOC).

En relación con las tipologías de proyecto del programa, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, la **tipología más solicitada** a lo largo de los 5 años estudiados (2015-2019) es la d) Actividades de identificación, diagnóstico, planificación, seguimiento y promoción de proyectos estratégicos territoriales

que tengan impacto en la generación de empleo. Este hecho se corroboró en los Focus Group, donde muchas EELL participantes afirmaron que cuando no tenían claro en qué tipología meter sus proyectos, escogían la **d) porque la consideraban la más flexible**. Así pues, teniendo en cuenta que el programa pretende ser flexible y adaptarse a las necesidades heterogéneas del territorio, tener tipologías de programa amplias permite no dejar fuera proyectos con potencial.

Gráfico nº24. Tipología de proyectos solicitados



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

En resumen, cabe destacar que a lo largo de los años se ha conseguido **simplificar la documentación requerida en el momento de solicitud**, de hecho, no sólo se ha simplificado el "qué" presentar sino el "cómo". Es decir, hoy en día se dispone de plataformas electrónicas para tramitar la subvención, lo que agiliza y facilita todo el trámite de solicitud.

Aun así, dado que las tipologías de proyecto más solicitadas son las más flexibles, sería bueno estudiar la opción de **simplificar la clasificación de tipos de proyecto y añadir una pequeña descripción de cada uno de ellos**, con el fin de **evitar** la posible **confusión** que generan actualmente y optimizar el proceso de solicitud, de acuerdo con lo que se menciona en el apartado 2.3.1.2 Tipo de proyecto del bloque de Diseño.

3.3 Resolución de las convocatorias

El procedimiento de concesión de la subvención en el marco de este programa es de **concurencia competitiva**, y el órgano competente para la instrucción del procedimiento es la **Subdirección General de Políticas Activas de Empleo** del SOC.

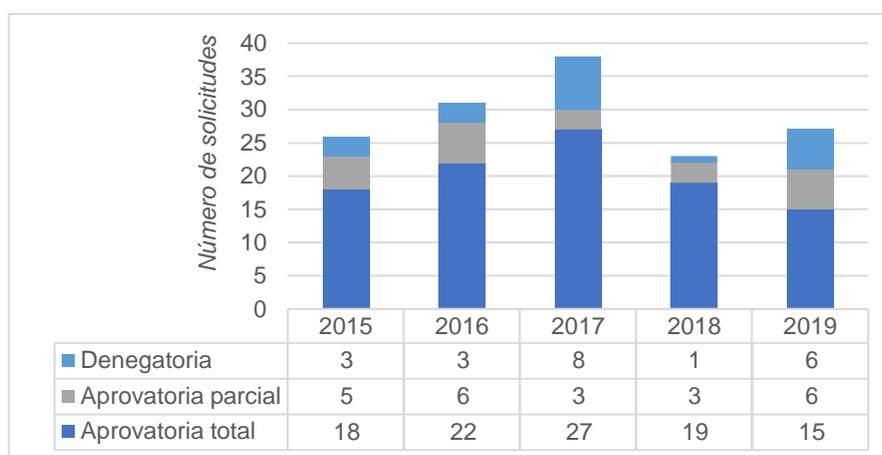
La **Comisión de valoración** u órgano colegiado encargado de analizar y evaluar las solicitudes está formado por: (1) la persona titular de la Subdirección General de **Políticas Activas de Empleo**; (2) la persona titular del **SDEL**; (3) un/a **representante territorial** del SOC; y (4) la persona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

La documentación se presenta a través de la plataforma EACAT y la resolución de los otorgamientos se comunica, por una parte, a través del Tablón electrónico de la Administración de la Generalidad de Cataluña, y, por otro lado, desde el SOC mediante notificación individual a las EELL.

A lo largo de los cinco años estudiados (2015-2019), se recibieron un total de **145 solicitudes**, formadas por un total de **211 proyectos**. La media de proyectos solicitados por entidad local a lo largo del periodo fue de 1,47 proyectos, es decir, entre 1 y 2 proyectos.

De estas solicitudes, un 70% fueron aprobadas (101 solicitudes respecto a las 145), un 16% aprobadas parcialmente (23 solicitudes), y el 14% restante, denegadas (21). El siguiente gráfico muestra la evolución del número de solicitudes aprobadas y denegadas:

Gráfico nº25. Evolución del número de solicitudes aprobadas y denegadas



3.3

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

En este sentido, la valoración de las solicitudes se hace mediante unos criterios de valoración. Por este motivo, en el siguiente apartado se analizan detalladamente.

3.3.1 Criterios de valoración

De acuerdo con la Orden de Bases, los **criterios de valoración de las solicitudes** y su ponderación son los siguientes:

- "Que el Programa tenga un **alcance territorial supralocal o plurilocal** y responda a **la acción concertada**, debidamente acreditada, entre varias entidades locales. Máximo 15 puntos.
- Que el Programa implique la **participación** debidamente acreditada de los principales **actores públicos y privados** y/o de los agentes económicos y sociales del territorio objeto de actuación. Máximo 15 puntos.
- Que el Programa sirva para determinar un marco de actuación en el territorio en el ámbito **del empleo y desarrollo local**. Máximo 10 puntos.
- Que la **memoria** descriptiva del Programa **contenga** todos los **elementos** previstos convenientemente **descritos** y sean **coherentes** entre sí. Máximo 10 puntos.

- e) Que los **resultados** sean concretos, medibles y contrastables. Máximo 10 puntos.
- f) **Capacidad técnica y experiencia** de la entidad local solicitante. Máximo 17 puntos.
- g) **Complementariedad** de los proyectos propuestos con otras actuaciones que se llevan a cabo en el ámbito del DEL y el empleo en el territorio. Máximo 10 puntos.
- h) Que el Programa se adecue al **modelo de cooperación** en el territorio. Máximo 13 puntos.

Para el otorgamiento de estas subvenciones deberán obtenerse obligatoriamente un **mínimo de 50 puntos.**" [15]

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

- 1) El alcance territorial amplio, siendo prioritarios aquellos proyectos de alcance supralocal o plurilocal;
- 2) La colaboración con actores clave del territorio, para que la elaboración de la planificación estratégica se lleve a cabo con el consenso del territorio y dando respuesta a un marco más amplio;
- 3) El DEL, teniendo en cuenta la finalidad que sustenta el programa;
- 4) La calidad de la memoria de solicitud, dada su importancia para valorar el contenido de los proyectos propuestos;
- 5) Los resultados esperados, con el fin de poder valorar el grado de ejecución de los proyectos y llevar a cabo un seguimiento adecuado;
- 6) La capacidad técnica de las EELL, para garantizar que los proyectos se podrán llevar a cabo de manera satisfactoria.

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

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

Así pues, 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 les surgen dudas a la hora de incluir el proyecto a alguna de las categorizaciones de tipo de proyecto, sobre todo en aquellos casos en que el proyecto planteado es más abstracto. Otros, tienen una idea clara, pero buscan o requieren de un asesoramiento de cómo hacer un buen enfoque del proyecto y recurren a los profesionales 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. Ejecución del programa

Una vez la subvención se ha solicitado y otorgado, se inicia la **fase de ejecución** del programa. 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 y cambios durante la ejecución en el proyecto inicialmente planteado

4.1 Modelo de seguimiento durante la ejecución del proyecto

En relación con el modelo de seguimiento de la ejecución 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 y control por parte del **SDEL**

4.1.1 Seguimiento de la evolución del proyecto por parte de la propia entidad local

En este punto, la empresa consultora contratada empieza a definir el proyecto, y únicamente aquellas EELL que disponen de **recursos suficientes**, asignan un técnico propio para **supervisar la evolución de la definición del plan y/o proyecto**.

En estos casos, las EELL consideran que se convierte en una figura esencial con **el fin de anticipar riesgos y garantizar el alineamiento de la evolución y buen desarrollo del proyecto**. De esta manera, se aseguran de que la documentación presentada al final del periodo de ejecución es la esperada, cumple con los estándares de calidad deseados y se adapta a su realidad.

Por este motivo, se considera esencial la **capacidad técnica mínima que deben tener las EELL para ser beneficiarias** del programa, ya que en caso de no tenerla, no podrían llevar a cabo este seguimiento que es tan importante para el correcto desarrollo de los proyectos.

4.1.2 Seguimiento por parte del Servicio de DEL

Aparte del seguimiento realizado por parte de la propia entidad, el SDEL del SOC también reporta y hace un seguimiento del trabajo realizado durante la ejecución del programa.

A lo largo de la evaluación, se ha evidenciado la **falta de recursos humanos formados del SDEL** y los efectos que tiene en el seguimiento que se lleva a cabo. En este sentido, dado que existe esta falta de recursos humanos y que el SDEL se encarga de gestionar los cuatro programas de DEL, el seguimiento que se lleva a cabo respecto al grado de ejecución de este programa se ve muy limitado, y los datos que se recogen al respecto también.

Así pues, teniendo en cuenta que para cualquier programa de desarrollo de proyectos es importante disponer de un **modelo de datos**, o bien, disponer de **herramientas para compartir información estructurada y explotarla** en

función de las necesidades de seguimiento. A modo de ejemplo, se podrían incorporar indicadores como recoger las fechas de inicio del contrato con la empresa consultora, datos de los agentes del territorio colaboradores en la definición del Plan (cuándo y cómo participan), número de reuniones de seguimiento ejecutadas con la consultora, entre otros.

4.2 Control del SOC durante la ejecución

En relación al control que se lleva a cabo desde el SOC durante la ejecución de los proyectos, éste se desarrolla mediante las **verificaciones sobre el terreno**.

El Servicio de Verificación de Programas de Empleo es el encargado de llevar a cabo las verificaciones in situ o sobre el terreno durante la ejecución de los proyectos. Estas, tienen como objetivo **verificar** que los proyectos se están ejecutando 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 de verificaciones para las visitas a las EELL:

1. "¿Hay elementos, ya sea documentales como otros en soporte informático, gráfico, imágenes, etc., que permiten constatar que se está llevando a cabo el/los proyecto/s subvencionado/s? (recoger evidencias)
2. ¿Se constata que en paralelo a la implementación del plan o proyecto subvencionado, la entidad está elaborando un informe de desarrollo del proyecto de acuerdo con las indicaciones de la GPT (pág. 41-42)?
3. En el caso de los tipos de proyectos d) Actividades de identificación, diagnóstico, planificación, seguimiento y promoción de proyectos estratégicos territoriales, o h) Actividades de creación de espacios de reflexión conjunta entre el sector público y privado del territorio, ¿se constata que se están llevando a cabo las actividades previstas en la solicitud? (recoger evidencias)
4. ¿Se constata que se está ejecutando el proyecto de acuerdo con el cronograma previsto, en forma de secuencia temporal de las fases de ejecución del proyecto y se está ejecutando las actividades previstas? En caso de que se hayan tenido que introducir ajustes en el calendario de ejecución, pedir al representante de la entidad que explique el caso y recoger evidencias (Anexo 3, apartado 3 j) Orden TSF/123/2018, de 24 de julio)
5. En caso de contratos de importes superiores a 15.000,00 €, ¿se constata que dispone de tres ofertas que obtuvo de tres proveedores diferentes de forma previa a la contratación? y se ha publicado en el perfil del contratante el procedimiento de contratación (web Entidad local)? Recoger evidencia (impresión pantalla web) (Base 23 o) Orden TSF/123/2018, de 24 de julio)
6. ¿Se detecta o se pone de manifiesto alguna incidencia en relación al correcto desarrollo del/los proyecto/s u otros aspectos que pueda suponer un incumplimiento de la normativa de aplicación (p.ej. cambios en el proyecto no comunicados)?" [16]

Si bien es cierto que esta lista de verificación **se ha modificado y mejorado a lo largo de los años**, todavía **existe recorrido de mejora**. Como se puede observar, los aspectos que incorpora están enfocados a aspectos administrativos, de acuerdo con lo establecido en la separación de funciones, y

por lo tanto, éstas no contemplan entrar en el detalle de los proyectos. No obstante, sería de gran utilidad que recogieran información más detallada respecto los proyectos, 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.

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).

4.3 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 el marco de este programa se apoya proyectos que cuenten con **mecanismos de cooperación y gestión compartida** debidamente acreditados, con el fin de asegurar la adecuada planificación de los proyectos propuestos, y que sean ejecutados por **EELL** con la **capacidad técnica y experiencia adecuadas**.

La aplicación práctica de este concepto no es tan sencilla; sobre todo por el carácter heterogéneo de las EELL que potencialmente pueden participar en el programa. Así, hay **muchas EELL** de Cataluña que no acaban de cumplir con este requisito porque, a día de hoy, no están bien estructuradas o no tienen la capacidad técnica y experiencia requeridas. En algunas ocasiones, tampoco tienen claro cómo podrían fortalecer su red de colaboradores y socios. Estos

aspectos se han observado durante las entrevistas y Focus Group de manera recurrente.

Entrando en detalle, se ha observado que la **colaboración público-privada** a menudo viene condicionada por el tipo de entidad, su estructura y el territorio en el que se encuentra. Según la información extraída con los Focus Group y las entrevistas, aquellas EELL que disponen **de una red de colaboradores preestablecida** dentro de su territorio, a menudo les resulta **más fácil cooperar** en el marco de estos programas. Generalmente, su creación deriva de un **pacto territorial** o de una **Agencia** creada con agentes relevantes del territorio. Por lo contrario, las que no disponen de colaboradores estables tienen dificultades en crear la red para presentarse al programa y, una vez lo consiguen y se les otorga la subvención, les **cuesta mantener la implicación** de los colaboradores a lo largo de los proyectos. En línea con ello, las EELL que tienen un **alcance territorial menor**, generalmente **necesitan más colaboraciones** para poder desarrollar los proyectos y, al mismo tiempo, son las que tienen mayores dificultades para crear la red, ya que desconocen los mecanismos adecuados para hacerlo.

Lo anterior da espacio a la **reflexión sobre cómo se podría apoyar estas EELL, existiendo varias opciones** de mayor o menor envergadura:

1. El desarrollo **de iniciativas** encaminadas a dar **asistencia técnica** a las EELL que necesiten crear estas redes de colaboración. Actualmente, en la guía de PT se incorpora información respecto la importancia del establecimiento de mecanismos de cooperación y gestión compartida, pero existe margen de mejora en las directrices proporcionadas, ya que se podrían incorporar consejos específicos al respecto y combinarlos con la asistencia técnica propuesta.
2. La creación **de espacios de intercambio de buenas prácticas** donde las EELL pudieran compartir experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas. Durante los Focus Group se han observado los beneficios directos de esta opción; y es que las propias EELL han tenido la oportunidad de debatir y compartir experiencias con el programa, algo que han valorado muy positivamente. Todas ellas han coincidido con que les sería muy útil conocer cómo trabajan otras EELL. Esta es una conclusión compartida también por el equipo técnico del SDEL.

4.4 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 SDEL del SOC 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.

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 respecto este aspecto. Algunas, ante el miedo de recibir una revocación, notifican todos los cambios, aunque estos puedan ser cambios sobrevenidos que no afecten a la base y la finalidad última de los proyectos. Esto, implica que el SDEL reciba 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 a la guía de PT hacia 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

Uno de los aspectos más importantes de la presente evaluación es analizar si el programa ha cumplido con su propósito, tal y como se encuentra definido a día de hoy.

Tal y como se menciona en el apartado 2.1. Objetivos del programa del bloque de Diseño, los **objetivos específicos y medibles** del programa se definieron en un **ejercicio interno** llevado a cabo por el SDEL. A pesar de que no se les ha dado continuidad, se han utilizado de punto de partida para la presente evaluación. Así pues, uno de los objetivos es: "conseguir que los territorios de Cataluña dispongan progresivamente **de documentación de planificación estratégica** territorial actualizada en el ámbito del empleo y el desarrollo local, medido con la obtención de documentos de planificación estratégica de un **mínimo de 20 territorios anuales**".

En este apartado se pretende evaluar la ejecución de este objetivo en base a los datos disponibles, teniendo en cuenta las limitaciones de definición del objetivo ya mencionadas.

Para testear el logro de este objetivo se analiza:

- 1) El cumplimiento o no de los indicadores, siendo:
 - Por una parte, el **número de beneficiarios** y el **número de proyectos ejecutados y finalizados**
 - Por el otro, la representatividad de **un mínimo de 20 territorios anuales**
- 2) La **calidad de la documentación** entregada, es decir, si cumple con las características para poder considerarse planificación o proyecto estratégico.

1.1 Cumplimiento de los indicadores establecidos por el SOC

Antes de entrar al detalle de los resultados, cabe destacar el hecho de que a la hora de evaluar el **grado de consecución de un objetivo**, es imprescindible disponer de un **valor objetivo** para poder hacer un juicio de valor.

El presente apartado evalúa dos aspectos:

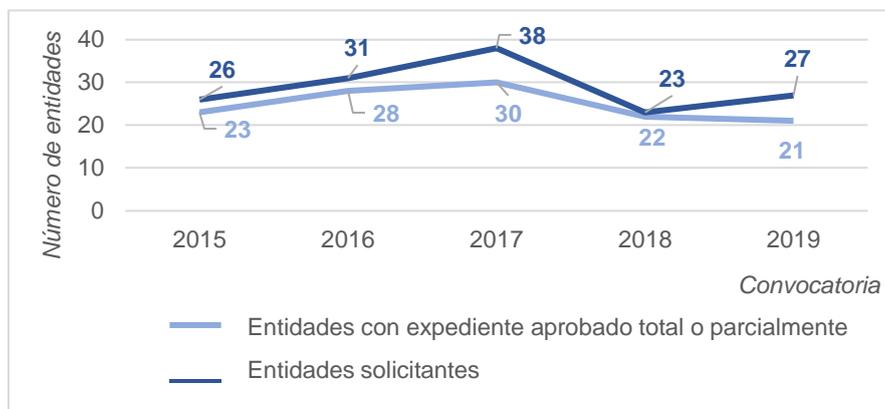
- 1) El número de beneficiarios y número de proyectos ejecutados y finalizados, donde **no se dispone de ningún valor objetivo**.
- 2) El número de territorios anuales con representatividad en la convocatoria, donde **sí dispone de un valor objetivo**, que son 20 territorios anuales.

Así pues, con el fin de analizar el cumplimiento de los indicadores, en primer lugar, se presentan los principales resultados en relación con los dos indicadores, y posteriormente, se exponen las recomendaciones globales en base al análisis de los mismos.

1.1.1 Número de beneficiarios y número de proyectos ejecutados y finalizados

En cuanto al número de **EELL solicitantes** a lo largo del periodo evaluado, éste oscila entre las 26 EELL en 2015, y las 27 EELL en 2019. Aun así, el número de **EELL beneficiarias**, es decir, el número de estas solicitudes que han sido aprobadas parcial o totalmente también varía a lo largo del periodo, siendo 23 EELL en el año 2015, y 21 en 2019.

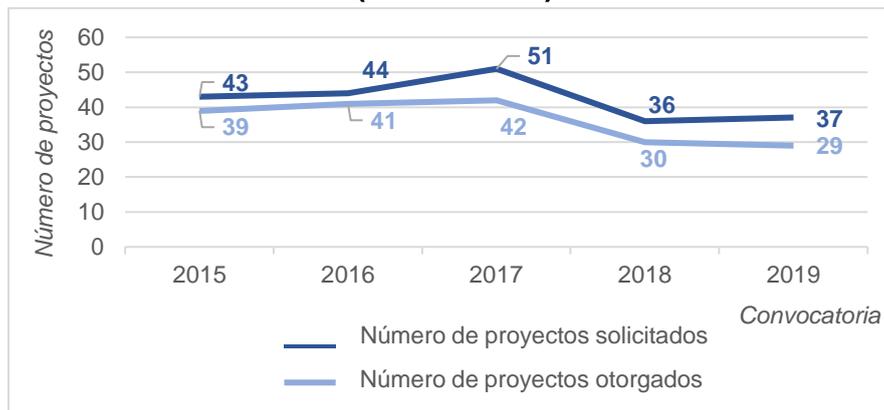
Gráfico nº26. Número de EELL solicitantes vs. beneficiarias (2015 – 2019)



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

Por otra parte, cada entidad puede solicitar más de un proyecto y es por ello por lo que el indicador del **número de proyectos ejecutados y finalizados** durante el periodo se convierte en importante. Igualmente, a pesar de ser un buen indicador para analizar la capacidad que ha tenido el programa para **generar documentos de planificación y proyectos estratégicos en el territorio catalán**, se podría complementar con otros indicadores, como p.ej. el número de proyectos solicitados/otorgados por entidad. El segundo, a priori, daría una visión más cuidadosa y comparable en cuanto a la distribución de proyectos en el territorio (se muestra en el gráfico más adelante).

Gráfico nº27. Número de proyectos solicitados vs. otorgados (2015 – 2019)



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

Así pues, como se puede observar, la evolución de los proyectos solicitados y otorgados se mantiene **bastante lineal en el tiempo**, sufriendo una disminución poco relevante entre los años 2017 y 2018. Se observa cómo el máximo de proyectos otorgados en una convocatoria es de 51 proyectos en el año 2017, y el mínimo 37 en el año 2019. También, cabe destacar la variación del porcentaje de proyectos otorgados versus los proyectos solicitados, oscilando entre el 91% en 2015, y el 78% en 2019.

A continuación, se muestra la relación entre el número de proyectos y el número de EELL de la convocatoria:

Gráfico nº28. Número medio de proyectos solicitados por entidad (2015 – 2019)



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

De media, las EELL que se presentan al programa solicitan una combinación de proyectos, en concreto de una media de 1,45, siendo 7 el número máximo de proyectos que han llegado a solicitar desde una misma entidad en una misma convocatoria. Con respecto al número máximo de proyectos otorgados en una misma entidad a la misma convocatoria, es de 5. Entonces, es interesante analizar cuáles son aquellas tipologías de proyectos que normalmente se solicitan conjuntamente.

Con ello, aunque no se observa una tendencia y/o patrón repetitivo y común entre las EELL, normalmente se combinan proyectos de los tipos a) y d), es

decir, planes y proyectos estratégicos, o bien, el d) y h), en este caso los dos son actividades de apoyo de proyectos estratégicos. Así, habría que valorar si sería posible agrupar o reenfocar algunos tipos de proyectos. Como se ha mencionado en el apartado 2.3.1.2 Tipo de proyectos del bloque de Diseño, algunas tipologías se enfocan en el 'qué quiero conseguir' y otras al 'cómo lo quiero conseguir'.

Además, conviene destacar que, con el fin de conseguir el objetivo planteado y verificar la finalización de los proyectos solicitados y otorgados, conviene tener en cuenta también la proporción del importe otorgado que finalmente fue renunciado o revocado.

En este sentido, el **73% de los expedientes** de la convocatoria de 2016 se cerraron **sin revocación ni renuncia** (total o parcial del importe), lo que implica que 19 EELL generaron **documentación estratégica óptima** que encajaba con lo que habían planificado en un inicio.

De los 26 expedientes otorgados en el año 2016, excluyendo los que renunciaron previamente al inicio, equivalían a **742K€** y la ratio de éxito de los mismos fue la siguiente:

- El **73%** (19 de 26 expedientes) se cerraron sin renuncia ni revocación total o parcial del importe
- El **15%** (4 de 26 expedientes) se cerraron con **renuncia** total o parcial del importe
- El **12%** (3 de 26 expedientes) se cerraron con **revocación** total o parcial del importe

Estos resultados son importantes dada la relevancia de maximizar el número de EELL que **finalizan el periodo de subvención**, y que, por tanto, generan **documentación estratégica** gracias a la participación del programa.

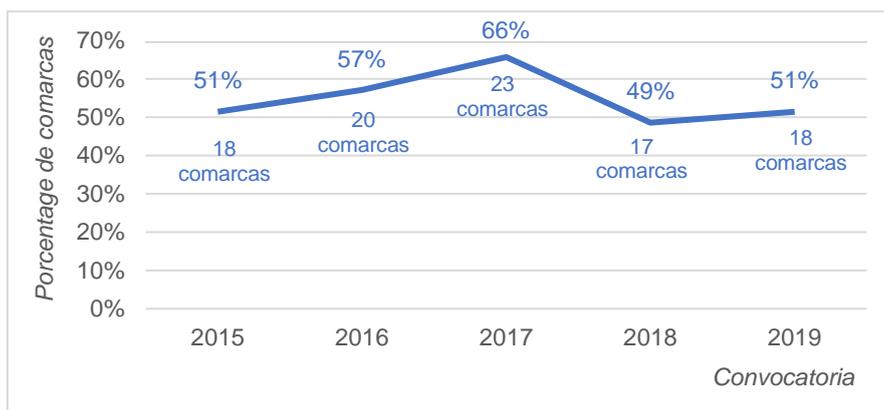
Las recomendaciones del cumplimiento de los indicadores se encuentran agrupadas en el apartado 1.1.3.

1.1.2 Representatividad mínima de 20 territorios anuales

En este indicador, **sí se dispone de un valor objetivo**, siendo **20 territorios** como mínimo con planificación estratégica en cada convocatoria. Antes, sin embargo, hay que tener en cuenta que el **concepto "territorio"** se establece para **dar respuesta a la heterogeneidad** que caracteriza a Cataluña y a sus EELL. No obstante, para medir la consecución de este objetivo en el marco de la presente evaluación, se ha concretado el territorio a nivel **comarca**, para facilitar la comparativa de los resultados obtenidos.

A continuación, se puede observar la evolución, a modo de resultado, del **número de comarcas representadas de Cataluña** en cada convocatoria.

Gráfico nº29. Número de comarcas con representación en cada convocatoria



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

Tabla nº2. Porcentaje de comarcas representadas por cada convocatoria⁸

Año de la convocatoria	2015	2016	2017	2018	2019
% de comarcas representadas	51%	57%	66%	49%	51%

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

Como se puede observar, el 66% ha sido el porcentaje máximo de representación conseguido durante el periodo de evaluación (2015-2019). Teniendo en cuenta que el porcentaje equivalente al **valor objetivo de 20 comarcas sería del 57%**, éste se alcanzaría todos los años menos en 2018, si se considera el "territorio" como comarca.

Con todo, puede deducirse que el objetivo de conseguir representatividad de 20 comarcas podría considerarse adecuado.

Las recomendaciones del cumplimiento de los indicadores se encuentran agrupadas en el siguiente apartado.

1.1.3 Recomendaciones para definir y evaluar los indicadores

Tras presentar los resultados, se exponen las siguientes recomendaciones:

- 1) Primero de todo, hay **que valorar y revisar que los indicadores son los correctos y más adecuados** para el propósito de la evaluación (el objetivo inicial). P.ej. para evaluar los resultados del programa, se debería hacer referencia únicamente a **EELL y/o proyectos otorgados y no a los solicitados**. En efecto, el número de EELL y/o proyectos solicitados, sería un indicador para evaluar la estrategia de comunicación, y, por lo tanto, no sería de interés para evaluar la efectividad del programa. Adicionalmente, habría que valorar si existen indicadores complementarios a los actuales, que permitan hacer un juicio de valor más esmerado. Así, disponer del indicador del número de proyectos otorgados por entidad, aporta una medida más específica y la visión territorio.
- 2) Segundo, una vez identificados los indicadores, es importante **definir la temporalidad** de estos para poder posteriormente definir el valor

⁸ Sobre el total de comarcas sujetas a ser subvencionadas por el programa de Planificación Estratégica (excluidas las del programa de Trabajo en las comarcas)

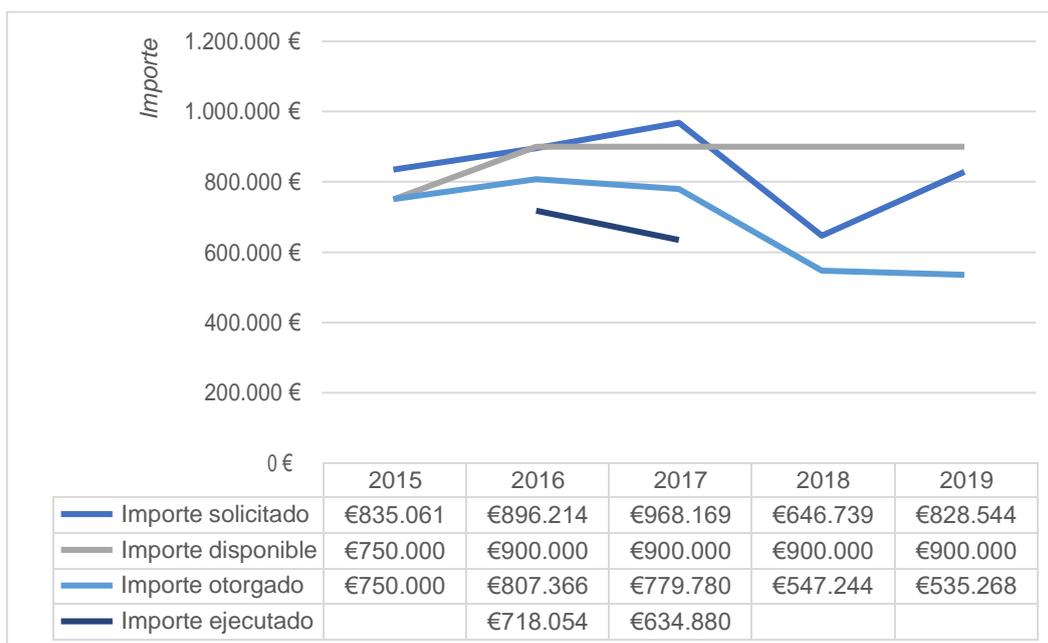
objetivo. Aquí hay que tener en consideración la naturaleza del programa, y es que los proyectos relativos a planificaciones estratégicas son a largo plazo, cubriendo un marco temporal de 4 años (aunque sí es cierto que también se permite el desarrollo de proyectos y planes de acción más acotados en el tiempo). Con todo, parece razonable valorar los indicadores desde dos perspectivas: una a corto plazo y la otra cubriendo un periodo más largo para abastecer todo el ciclo. De hecho, si se analizan todos los territorios que han participado en alguna de las convocatorias evaluadas, se consigue un 80% de representación de las comarcas de toda Cataluña, excluyendo las de 7 comarcas (ver más detalle en el apartado de 3.1.1 Representación del territorio del bloque de Resultados del proceso de subvención).

- 3) Tercero, una vez delimitados los objetivos del programa, los indicadores para medirlos y el alcance temporal de los mismos, es necesario concretar cómo se evaluará con el fin de **cuantificar el grado de consecución de estos**. Así pues, 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 para poder participar en el programa, entre otros. Además, se recomienda que los valores objetivos se definan mediante rangos, o bien, estableciendo márgenes de tolerancia, aproximadamente +/- 5%.

Para evaluar la conveniencia del criterio **presupuesto** disponible como factor limitante, se ha analizado si este ha sido realmente una barrera a la hora de otorgar. Tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, el presupuesto, a partir del año 2016, no ha sido una limitación.

De hecho, a partir del año 2018, el importe disponible ha estado **por encima** del solicitado y, por tanto, del otorgado.

Gráfico nº30. Comparativa entre el importe disponible, solicitado, otorgado y ejecutado (2015 – 2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [13]

1.2 Calidad de la documentación entregada

En este apartado **se profundiza** en las **características** que debería tener la **memoria técnica** para considerarse de **calidad**.

Así pues, primero de todo, cabe destacar la **heterogeneidad de las memorias técnicas**. En algunos casos, las memorias no siempre tienen las características óptimas, siendo documentos abstractos y poco concretos. En otros casos, la trazabilidad del contenido es compleja, p.ej. se encuentran anexos sin referenciar.

Sin ir más allá, este aspecto se ha visto claramente reflejado en la **documentación de concreción de los proyectos resultantes de los procesos de reflexión conjunta realizados en el marco del Programa**, analizada en los casos de estudio personalizados. Entrando en detalle, se destacan los siguientes puntos:

- En la mayoría de los documentos analizados se especifica el **título del proyecto, descripción, objetivo y actividades concretas**, con más o menos detalle, y de forma más o menos estructurada.
- Adicionalmente, en varios casos los proyectos **no se encuentran dimensionados** en cuanto a recursos económicos y humanos necesarios para su implementación. Esto provoca que, una vez finaliza el periodo de la subvención, no se acaben implementando. Este hecho se potencia en el caso de las **EELL** que **dependen** totalmente de **subvenciones públicas**, ya que no disponen de recursos propios suficientes, o no planifican teniendo en cuenta que deberán destinar una parte del presupuesto a la implementación de las acciones planteadas con el programa. A modo de ejemplo, en algunos documentos se especifica el coste estimado de los proyectos, pero no la manera de financiarlos. En otros, no se especifica ningún coste y la fuente de financiación es abstracta (p.ej. se hace referencia a subvenciones del SOC en general). También, en algún caso, en el apartado de presupuesto se especifica el importe invertido en definir la planificación estratégica, pero no el importe necesario para implementarla en un futuro, y en otros, directamente no se hace un estudio o previsión de las fuentes que se utilizarán.
- Por último, no siempre se definen **indicadores de seguimiento y de evaluación de los proyectos** de manera adecuada. De hecho, algunos documentos incluyen el apartado, pero no lo desarrollan. Esto, se convierte en clave por dos razones: por un lado, con el fin de medir el grado de ejecución del plan y/o proyecto. Por el otro, para evaluar, una vez finalizada la ejecución total del plan y/o proyecto, sus resultados y el impacto generado en el territorio. De esta manera, se consigue tener una visión completa de la utilidad del plan y/o proyecto, y de los aspectos positivos y/o negativos que haya podido generar en el territorio.

En este momento, el SDEL se convierte en clave ya que, de acuerdo con la separación de funciones, es el responsable de **revisar la documentación técnica** entregada por las EELL. No obstante, tal y como se ha mencionado a lo largo del informe, este servicio tiene una **falta de recursos humanos** importante, que **limita la posibilidad de llevar a cabo un correcto seguimiento, revisión y evaluación** posterior. Por este motivo, la tarea de

revisión del contenido de la documentación técnica de justificación, a día de hoy tiene cierto margen de mejora.

Se recomienda pues, formalizar el SDEL y reenfocar su rol dentro del marco del DEL, para destinar más recursos teniendo en cuenta las tareas de seguimiento y evaluación que requiere el programa.

Relacionado con ello, la mayoría de las EELL también coinciden en que los **requerimientos de justificación económica llegan pasado un periodo demasiado largo** de tiempo, aproximadamente de 3-4 años. Es cierto, que según la entrevista con el Servicio de Verificación de Programas de Empleo y el Servicio de Control y Justificación Económica, la insuficiencia de recursos humanos en el equipo también **dificulta la agilidad del proceso de revocación** o envío de requerimientos.

No obstante, a lo largo de los años ha mejorado el proceso de recepción de la información ya que ha pasado de ser en formato papel a ser digital. A pesar de ello, actualmente todavía se arrastra 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.

6.3 Impacto del Programa

1. Modelo de evaluación de impacto de los planes y/o proyectos estratégicos

Para poder **evaluar el impacto** de los planes y proyectos frutos del programa de Planificación Estratégica, es esencial, primero, **definir los indicadores adecuados**, y segundo, hacer el **seguimiento** correspondiente.

Tal y como se menciona en el apartado 2.1.2 Objetivos de impacto y su medida del bloque de Diseño, el objetivo de impacto que definió el SDEL a nivel **interno** es "Conseguir que a medio plazo se implementen los proyectos identificados en la documentación de planificación estratégica elaborada", y el impacto esperado se mide con "la implementación de un **mínimo del 50% de los proyectos** definidos en un **plazo de dos años**". Para medir este impacto identificaron el indicador "**Porcentaje de proyectos implementados**", medible al cabo de dos años de la participación en el programa.

Definir estos indicadores medibles se considera un ejercicio muy **positivo y necesario**. No obstante, teniendo en cuenta que los objetivos específicos planteados se definieron a nivel **interno** y **no se les ha dado continuidad**, actualmente no se dispone de información respecto a los indicadores mencionados.

A pesar de lo anterior, en la presente evaluación se ha testeado la posterior implementación de los planes y proyectos a través de los Focus Group y las entrevistas.

En estas técnicas, se identificaron las siguientes **casuísticas**:

1. Hay quienes, a pesar de que **no** disponen de los **recursos propios** para implementar los proyectos definidos, explicaban que haber participado en el programa de Planificación Estratégica **les facilitaba la obtención de fuentes de financiación externas** para su implementación y habitualmente, acababan pudiendo implementarlos;
2. Otros, argumentaban que **depender de financiación externa les limita la implementación** de los proyectos, ya que van a remolque de las subvenciones y sólo pueden implementar lo que se corresponde a las subvenciones que consiguen, sin poder seguir su calendario propio;
3. Una pequeña parte, concretaba que, si disponían de la planificación estratégica a inicios de año, **podían reservar una parte del presupuesto** de la entidad para implementar los proyectos prioritarios con **recursos propios**;
4. Y otra proporción de EELL explicaba que el **ciclo electoral les limita mucho** la implementación de los proyectos definidos. A continuación, se profundiza al respecto.

1.1 Impacto del ciclo electoral

En algunos territorios, si cambia el **liderazgo político**, afecta a la implementación de los proyectos estratégicos definidos, por el cambio de intereses y prioridades que ello conlleva.

Ahora bien, teniendo en cuenta la heterogeneidad de las EELL de Cataluña, tal y como se comenta en el apartado 3.1.2 Caracterización de las EELL

participantes del bloque de Resultados del proceso de subvención del presente informe, el **ciclo electoral sólo impacta en algunos casos**.

Principalmente, en los Focus Group y entrevistas se remarcó **la importancia de la cooperación y el trabajo en red**, ya que si hay consenso entre los diversos agentes clave del territorio es más fácil que se acaben implementando los proyectos.

Así pues, para que se implementen los planes y proyectos definidos con el programa de Planificación Estratégica y que, consecuentemente, éste pueda tener impacto en el territorio, es importante tener en cuenta el ciclo electoral de los territorios que participan. Por este motivo, los **criterios de valoración del marco de cooperación** con el territorio, **el alcance territorial** y la **colaboración** con actores clave, se consideran esenciales para garantizar que la entidad local tiene el liderazgo territorial necesario y aumentar la probabilidad de que los proyectos se implementen posteriormente.

No obstante, para poder medir el indicador del número de proyectos implementados, se recomienda, una vez revisados y definidos correctamente los objetivos, **articular un mecanismo de recopilación y almacenamiento de datos**, que permita explotarlos de manera homogénea y hacer el correcto seguimiento, para ver qué impacto tiene el programa y cómo evoluciona. Del mismo modo, sería imprescindible definir la **periodicidad** con que se recopilarán los datos, y la persona o personas **responsables** de hacerlo, así como de hacer el seguimiento posterior.

Como fuente de información, se recomienda lanzar una **encuesta** a las EELL, p.ej. dos años después de su participación en el programa.

Todo lo anterior, debería ir de la mano de la **dotación** correspondiente de **recursos humanos** al SDEL, que hiciera posible el seguimiento y evaluación del programa.

2. Evaluación global de los territorios

Como se ha mencionado en el apartado 2.1 Objetivos del programa del bloque de Diseño, implementar los proyectos definidos con el programa tiene un impacto **inmediato** en el territorio. No obstante, aparte de este impacto inmediato, existe el impacto a **largo plazo** que también debería considerarse, en la medida de lo posible.

Este impacto a largo plazo debería medirse, por un lado, teniendo en cuenta la evolución de las principales variables macroeconómicas de los territorios participantes en el programa, en comparación con aquellos territorios que no participan. Por otro lado, habría que evaluar la experiencia y satisfacción de las EELL con la implementación de los proyectos y la implicación de los colaboradores.

En el presente apartado se muestra el análisis que se ha llevado a cabo para **testear el impacto del programa a largo plazo**, como primera aproximación. Para ello, primero se han observado varias **variables macroeconómicas relevantes** por el DEL y la tipología de proyectos que se desarrollan, y segundo, se han **comparado** los datos para aquellas **comarcas** que participan en el programa y las que no.

Aunque el análisis desarrollado **no quede exento de sesgos**, sirve para tener una visión aproximada de la realidad del territorio y el impacto del programa a largo plazo, tal y como recomienda la Unión Europea respecto a la evaluación de políticas públicas.

2.1 Análisis comparativo de variables macroeconómicas

De acuerdo con el objetivo principal del DEL "favorecer el **proceso reactivador** de la economía y **dinamizador** de los territorios; con el fin de estimular, fomentar y diversificar la actividad económica; crear empleo, renta y riqueza; y mejorar la calidad de vida y el bienestar de las poblaciones territoriales locales"; se han considerado las **siguientes variables macroeconómicas**, cada una con su justificación correspondiente:

1. **Paro**: como variable de medida del empleo creado en los territorios.
2. **Índice de competitividad**: como variable de medida de la reactivación de la economía y la dinamización del territorio.
3. **PIB per cápita**: como variable de medida de la creación de renta y riqueza en los territorios.

Para analizar la evolución de estas variables, se han identificado **tres grupos de control**:

(1) las **comarcas con EELL recurrentes** en el programa a lo largo de los años estudiados (2015-2019) y que han desarrollado proyectos de los tipos a), b), c) o d)⁹ ya que se consideran las tipologías más estratégicas y globales, que podrían tener un mayor impacto en el territorio. Estas comarcas son: Baix Llobregat, Baix Penedès, Barcelonès, Berguedà, Cerdanya, Gironès, Maresme, Moianès, Osona, Segrià, Solsonès, Tarragonès y Vallès Occidental;

(2) las **comarcas excluidas** de participar en el programa para formar parte del programa Trabajo en las Comarcas: Anoia, Ripollès, Pallars Jussà, Baix Ebre, Ribera d'Ebre, Montsià y Terra Alta;

y (3) las **comarcas que no tienen ninguna entidad participante** a lo largo del periodo analizado y que no están excluidas de hacerlo: Garraf, Alta Ribagorça, Les Garrigues, Noguera, Pallars Sobirà, Baix Camp y Priorat.

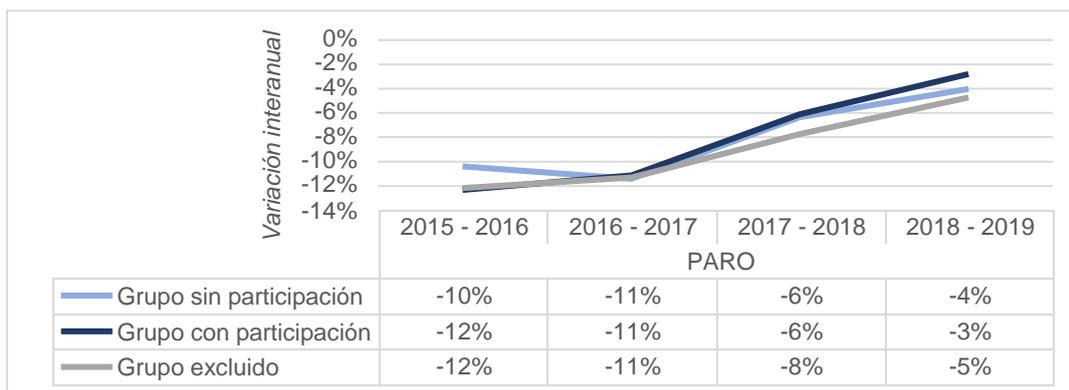
Para las variables analizadas, se ha calculado la **variación interanual media** en el periodo de **2015 a 2019**, para cada uno de los grupos de control.

2.1.1 Variación en el paro

Respecto **al paro**, si la variación interanual es positiva, significa que el paro aumenta, y si es negativa, que disminuye; cuanto más negativo, mayor es la caída. En este sentido, con los datos analizados, se observa:

⁹ a) Elaboración de **planes estratégicos territoriales** en el ámbito del DEL y el empleo; b) Elaboración de **planes de acción de DEL y ocupación**; c) Elaboración de **planes de acción sectoriales** identificados como **estratégicos** por el territorio para generar y/o mantener empleo; y d) **Actividades** identificación, diagnosis, planificación, seguimiento y promoción de **proyectos estratégicos territoriales** que tengan impacto en la generación de empleo.

Gráfico nº31. Variación en el paro



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Idescat [8]

Idealmente, para poder asociar un impacto positivo del programa, el grupo con participación en el programa debería seguir la misma tendencia o una mejor que el resto de los grupos.

El gráfico nos muestra una ligera **tendencia similar**, aunque entre los años 2018 y 2019 el paro cae sólo un 3%, un punto porcentual menos que el grupo sin participación en el programa (-4%) y dos puntos menos que el grupo excluido (-5%).

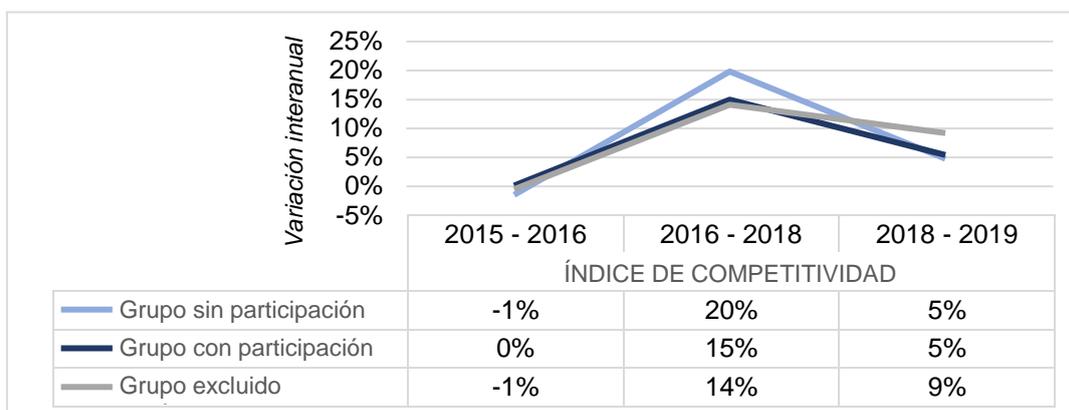
En este sentido, en el **grupo participante en el programa Trabajo en las Comarcas** ("grupo excluido"), el paro siempre cae de manera más pronunciada que en el resto de grupos. Esto podría indicar que el paro del grupo de comarcas excluidas de participar en el programa, **evoluciona mejor**.

Con todo, puede decirse que los **resultados obtenidos** en este caso indican que el impacto del programa en el territorio estudiado, **no puede considerarse positivo** porque no se observa una tendencia mejor que el resto, pero **tampoco negativo**, ya que la tendencia en la evolución del paro es similar para los tres grupos de control.

2.1.2 Variación en el índice de competitividad

En cuanto a la competitividad de las comarcas, si la variación interanual es positiva, quiere decir que ésta aumenta, y si es negativa, que disminuye. Teniendo en cuenta la variación interanual media para cada grupo, se observa lo siguiente:

Gráfico nº32. Variación en el índice de competitividad



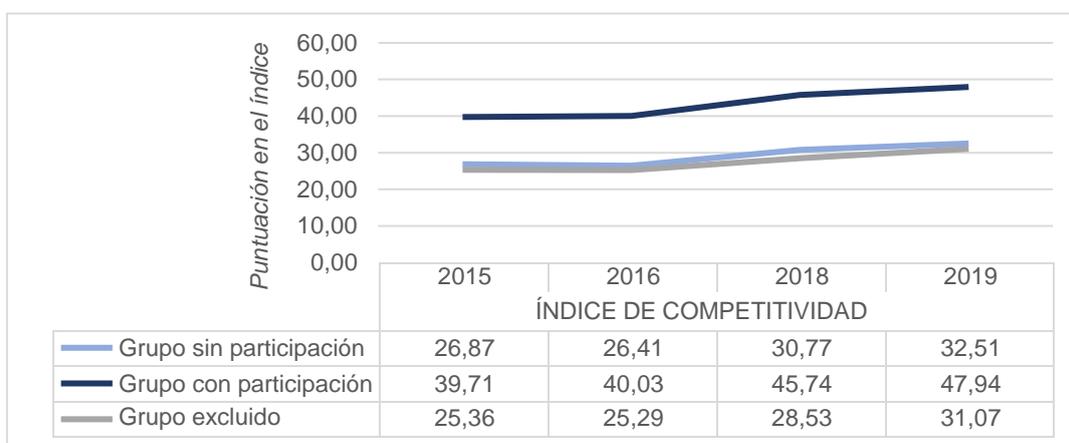
*Se excluye el año 2017 por falta de datos al respecto

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

En este caso, se observa cómo los tres grupos siguen una **tendencia similar**. No obstante, el **grupo sin participación en el programa**, entre los años 2016 y 2018 experimentó un **incremento significativo en su índice de competitividad medio** (un incremento del 20%, en comparación al 15% y 14% de los demás). No obstante, sacando la comarca de El Priorat, que aquel periodo experimentó un 62% de aumento en su índice, y, por tanto, altera significativamente la media del grupo, la variación media pasa a ser del 13%, un valor muy similar a los otros dos grupos.

Ahora bien, si se analiza **la evolución del índice de competitividad medio** de cada uno de los grupos de control, el resultado obtenido es diferente, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico nº33. Evolución del índice de competitividad



*Se excluye el año 2017 por falta de datos al respecto

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

Como se observa en el gráfico, el **grupo de comarcas con EELL participantes recurrentemente** en el programa tiene un **índice de competitividad significativamente por encima** que el resto. El índice para el grupo participante el programa oscila entre los 39 y los 48 puntos, mientras que los otros dos se encuentran muy igualados y varían entre los 25 y los 33 puntos.

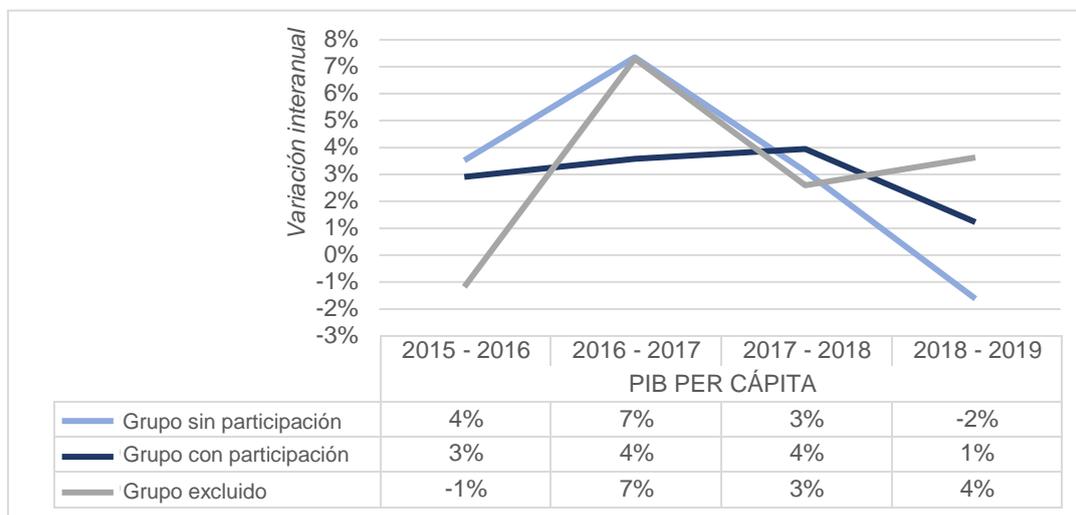
En este caso, el resultado obtenido permite observar un rasgo destacable que podría ser fruto del programa: los territorios con EELL recurrentes en el programa de Planificación Estratégica tienen, de media, un índice de competitividad mayor que el resto. Sin embargo, conviene matizar que en ningún caso se concluye que sea una consecuencia directa del programa.

De hecho, hay que remarcar que el grupo de comarcas con EELL participantes en el programa está formado por tres capitales de provincia, Barcelona, Girona y Tarragona, lo que posiblemente es un factor muy influyente en su índice de competitividad. Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta también que la tendencia observada a lo largo de los años no es mejor que la del resto de grupos.

2.1.3 Variación del PIB per cápita

Respecto el PIB per cápita, si la variación interanual es positiva, indica que éste aumenta, y si es negativa, que disminuye. El resultado obtenido con el período estudiado es el siguiente:

Gráfico nº34. Variación en el PIB per cápita



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Idescat [6]

Como se observa en el gráfico anterior, la variación en el PIB per cápita de los tres grupos ha evolucionado diferente durante el periodo estudiado, aunque de manera más similar para los grupos no participantes en el programa ("grupo sin participación" y "grupo excluido").

A diferencia de los demás, el **PIB per cápita medio del grupo de comarcas participantes en el programa sigue una tendencia bastante estable** a lo largo de los años, y en ningún caso negativa.

Entre el año 2016 y el 2017, los territorios **no participantes en el programa experimentaron un acentuado aumento** del 7% al PIB per cápita medio. Posteriormente, este aumento dejó de ser tan pronunciado.

Del año 2018 al 2019 los tres grupos tuvieron, de media, variaciones diferentes: en el caso del grupo con EELL participantes en el programa, la variación fue positiva pero muy baja (1%); en el caso del grupo excluido fue algo superior al anterior (4%); y en el caso del otro grupo fue negativa (-2%).

En este punto, cabe remarcar que, del grupo excluido, el PIB per cápita de la comarca de Ribera d'Ebre sufrió variaciones muy pronunciadas entre los años 2015 y 2017. Sacando la variación de esta comarca del cálculo de la media del grupo, se observa que la variación interanual media del grupo es positiva (1%), en lugar de negativa.

Asimismo, la comarca Alta Ribagorça del grupo de comarcas sin participación también sufre variaciones acentuadas, sobre todo entre los años 2018 y 2019. Sacando su variación del cálculo de la media, se observa que la variación media interanual del grupo se convierte en positiva (1%).

De esta manera, sacando estos dos outliers del cálculo, la tendencia entre ambos grupos no participantes en el programa resulta ser aún más similar.

Así pues, el resultado en este caso no resulta muy vinculante. No obstante, hay que remarcar el hecho de que el **PIB per cápita del grupo participante en el programa**, no sólo **sigue una tendencia más estable**, sino que **en ningún caso decrece**.

2.1.4 Conclusiones del análisis comparativo

Con todo, se puede concluir que el impacto a largo plazo del programa en el territorio, si está, es poco pronunciado pero positivo.

En concreto, respecto a la variación interanual de variable paro, se observa una tendencia similar para los tres grupos; respecto al índice de competitividad, la variación también es similar, pero la puntuación del índice es significativamente superior al resto; y respecto al PIB per cápita, su variación interanual sigue una tendencia más estable que el resto y en ningún caso decrece.

Así pues, para poder evaluar correctamente el impacto a largo plazo del programa en el territorio, habría que **estudiar detenidamente y definir las variables clave** a analizar en función de los diferentes **tipos de proyecto**, para luego contrastar la información con aquella extraída por las EELL. Asimismo, se recomienda enviar una encuesta a las EELL para conocer su satisfacción y experiencia con la implementación de los proyectos, con el fin de complementar el impacto del programa a nivel micro, de las EELL, y a nivel macro, del territorio.

7. CONCLUSIONES

1. Diseño

- La razón de ser del programa de Planificación Estratégica lo convierte en una herramienta útil y necesaria para los territorios de Cataluña, pues **disponer de espacios de reflexión que promuevan la creación de redes de cooperación y colaboración** entre los agentes clave del territorio es la base para promover un cambio y progreso consensuados. Así lo han afirmado todas las EELL participantes en la presente evaluación. En esta línea, y con el fin de cumplir con estos objetivos, se valora muy positivamente que sea requisito para acceder al programa el disponer de algún tipo de liderazgo en el territorio.
- Se trata de un programa **coherente** con su diseño, que **promociona la flexibilidad** de las EELL a la hora de organizarse y diseñar sus planes y proyectos estratégicos, respondiendo así al concepto bottom-up. En este sentido,
 - El programa da pie a iniciativas muy diversas, de acuerdo con la heterogeneidad del territorio. Es por ello, que la Orden de Bases, elaborada en el año 2012, se ha mantenido en sus características esenciales hasta el día de hoy, ya que su estructura inicial no ha supuesto dificultades ni limitaciones en la ejecución de proyectos con potencial. De hecho, no se han denegado solicitudes por el único motivo de no poder meterse en ninguna de las tipologías de proyectos definidas en las Bases reguladoras.
 - Las EELL valoran muy positivamente esta flexibilidad

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 jurídico 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. De hecho, como se ha observado en el siguiente capítulo, las EELL con mayor trayectoria dentro del DEL, con una estructura de cooperación preestablecida e institucionalizada, tienen un mejor desarrollo en el marco del programa y mayor éxito a la hora de implementar los proyectos; que, al fin y al cabo, es la finalidad última.

- **La asistencia técnica que presta el SDEL** del SOC es uno de los aspectos más valorados por las EELL, pues se trata de un acompañamiento que consideran esencial a la hora de conceptualizar sus proyectos, mejorar su diseño o encontrar agentes clave con los que cooperar. Sin embargo, la guía de PT consta de un marco didáctico y

pedagógico que apoya a las EELL a la hora de definir sus planes y proyectos estratégicos, convirtiéndose en un elemento esencial e indispensable. Incluso, algunas EELL consideran que es un material que debería replicarse por el resto de los programas del SOC. En consecuencia, como se observará en las Recomendaciones, es necesario fortalecer e institucionalizar este rol que presta el equipo de SDEL, sobre todo, si se tiene en cuenta que la heterogeneidad y madurez diversas del territorio. Aquí, un acompañamiento y apoyo se convierte en clave. Sin embargo, una correcta definición y formalización del rol de SDEL tiene un impacto directo y positivo en el seguimiento y evaluación de los proyectos, ya que podrá permitir que pueda llevarse a cabo de manera adecuada, y en el correcto dimensionado del equipo.

- 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.
- Las políticas públicas deben tener **objetivos cuantificables y medibles** que den respuesta a su razón de ser. Por este motivo, desde el SDEL se 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 28,6% de comarcas que pueden participar potencialmente, lo ha hecho durante 5 años consecutivos.
 - 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 poder definir un buen plan o proyecto estratégico.
 - La posibilidad de iniciar una reflexión con los agentes clave del territorio, que muchas veces, no sería posible de otra manera.
 - En cuanto a los aspectos con **más margen de mejora**, hay que mencionar:
 - La justificación y verificación económica se centra 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, y
 - 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).
- **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.
 - 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.
- **La tipología de entidad local** con más solicitudes entre los años 2015 y 2019 es **el Ayuntamiento y organizaciones de creación autónoma dependientes de los mismos**. Concretamente, **el 57%** (42 respecto al total de 74). Con todo, podría decirse que son estas las más activas a nivel

de DEL y que quizás, habría que potenciar la participación de EELL de carácter supralocal para fomentar la agrupación territorial en la planificación y desarrollo de proyectos estratégicos.

- En relación con la **efectividad del programa**:
 - Se aprobaron (total o parcialmente) entre 21 y 23 solicitudes anualmente a lo largo del periodo estudiado (2015-2019)

En este sentido, hay que potenciar que la calidad y la estructura de la documentación sean siempre las adecuadas para facilitar la posterior implementación de los planes y proyectos estratégicos definidos con el programa. Por lo tanto, como se verá en el capítulo siguiente relativo a las Recomendaciones, hay que poner énfasis en este punto y encontrar mecanismos que ayuden a mejorar esta documentación estratégica. A pesar de todo, actualmente, el equipo de SDEL no dispone de los medios suficientes para llevar a cabo un análisis tan exhaustivo como sería deseable.

- La flexibilidad del programa es uno de sus aspectos diferenciales y garantía de su éxito; sin perjuicio de que sea necesario encontrar un **balance entre flexibilidad y gestión** dentro del marco de la subvención. Así, y siguiendo esta línea, los criterios de valoración, se consideran claros, medibles y adecuados según la razón de ser y objetivos del programa. Y es que, se da mucha importancia al uso de criterios que permitan evaluar el liderazgo y capacidad de influencia en el territorio de las EELL, aspectos fundamentales para poder huir de una planificación estratégica segmentada y micro que genere ineficiencias y duplicidades en el territorio.
- A **nivel presupuestario**, mientras que el presupuesto disponible se mantiene constante en el tiempo en aproximadamente 900.000€, el importe solicitado y el otorgado fluctúan de manera similar, y encontrándose, ligeramente por debajo del disponible. Así, es importante dar a conocer dentro del territorio el programa con el fin de atraer a nuevas EELL y fomentar su recurrencia. Al fin y al cabo, las tipologías de proyectos que pueden subvencionarse son amplias: desde planes estratégicos, hasta proyectos estratégicos concretos y que favorecen la competitividad empresarial y la generación de empleo.

3. Impacto

- La evaluación del impacto de las políticas públicas se considera una buena práctica necesaria, a pesar de ser compleja su medida. Es por ello, que habitualmente, este impacto se suele medir a partir de la **complementariedad de diversas técnicas**. En el marco del programa, actualmente no se disponen datos al respecto, sobre todo porque, el SDEL del SOC, al encontrarse limitado por el carácter anual de las convocatorias, acaba haciendo el papel de gestor de subvenciones con fecha inicio y fin, sin poder tener un rol continuo dentro del territorio. Con todo, y teniendo en cuenta las limitaciones actuales, se ha encontrado que:
 - **El impacto inmediato del programa**, es decir, el poder conocer si ha habido una implementación posterior, es positivo, aunque muy variado en función de la entidad. Así, existen EELL más estructuradas que ya destinan con

antelación, parte de su presupuesto a una posible implementación futura; mientras que hay otras que, al tener una fuerte dependencia de las subvenciones, la implementación queda subrogada a las mismas (lo que implica que, el calendario previsto en la memoria pueda verse afectado). Asimismo, para algunas de ellas, el ciclo electoral dificulta la implementación de algunos de los proyectos, de ahí la importancia del liderazgo y de la creación de una red de cooperación fuerte. En cualquier caso, todas las EELL afirman que el disponer de la documentación resultante del programa facilita la posterior búsqueda de financiación y la estructuración de ideas.

- **El impacto a largo plazo es incierto** y el análisis **contrafactual no permite extraer afirmaciones conclusivas**. Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo encuestas adicionales o técnicas similares que complementen este análisis con datos micro y concretos de cada entidad y territorio afectado.

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.

Tabla nº3. Recomendaciones de la evaluación del programa

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p>Actualización de las Bases del programa</p>	<p>Se recomienda revisar las Bases del programa para simplificar y clarificar algunos conceptos. Este proceso requeriría, como consecuencia, una actualización de la guía de PT.</p>	<p>1. Tipología de proyectos: aunque las tipologías de proyectos actuales están pensadas para ser flexibles y amplias para meter proyectos de todo tipo y dar respuesta a las necesidades heterogéneas de los territorios, en algunos casos podrían resultar confusas tal y como están definidas actualmente. Se recomienda pues, reenfocar la tipología de proyectos y orientarlas al resultado que se obtiene, con el fin de favorecer que las EELL hagan la reflexión de 'qué' y 'por qué' necesitan aquellos proyectos. Al mismo tiempo, permitiría simplificar la clasificación actual. Seguramente, esta reestructuración implicaría una reducción del número de tipologías, así como una simplificación de las mismas, que ayudaría a la correcta interpretación de las EELL en el momento de enmarcar los proyectos. Con todo, hay que aplicar el concepto MECE (Mutuamente Excluyentes y Colectivamente Exhaustivos). Actualmente, por ejemplo, algunas tipologías hacen referencia al resultado que se obtiene con el desarrollo de aquel proyecto -p.ej. elaboración de planes estratégicos territoriales o planes de acción-, y otras a las actividades a desarrollar durante los proyectos – p.ej. actividades de creación de espacios de reflexión conjunta entre el sector público y privado del territorio-. Para homogeneizarlo, se recomendaría enfocar todos los tipos de proyecto al resultado.</p> <p>2. Público objetivo: el concepto "realidad socioeconómica diferenciada" se incluye para dar cabida a aquellas EELL con voluntad de participar y que puedan justificarla, con el objetivo de</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
		<p>dar la oportunidad de participar a un abanico amplio de EELL que tengan las características necesarias para ser beneficiarias del programa. Actualmente el análisis de la solicitud se lleva a cabo siguiendo unos criterios de valoración preestablecidos. Para el caso de "realidad socioeconómica diferenciada" podría valorarse establecer variables clave y rangos de desviación a modelo ilustrativo que facilitasen el análisis. Los criterios deberían adaptarse según la tipología de proyecto.</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 jurídico que vehicula los programas: la subvención. No obstante, el ciclo de los proyectos va más allá de la anualidad y, para hacer de la teoría del cambio una realidad, hay que velar por el establecimiento de un DEL 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 proyectos y planes estratégicos, 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 anuales no permite prestar toda la asistencia que sería deseable y para ello hay que re-enfocar 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. Sin embargo, se garantizaría el seguimiento y evaluación de los proyectos implementados más allá de la anualidad, aspecto fundamental para poder hacer realidad la teoría del cambio. Finalmente, permitiría el correcto dimensionado del equipo. Todo lo anterior, permitiría disponer de un espacio de acompañamiento y formación que ayudaría a equilibrar la diversidad de madurez en el ámbito del territorio catalán. Si esta formalización no fuera posible, se podría destinar una parte de presupuesto de la convocatoria.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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. Si el SDEL se formalizara y se destinasen más recursos económicos, podría resolverse esta problemática. 2. La evaluación de impacto y seguimiento de los planes y proyectos definidos, a pesar de ser deseable, hoy en día no se lleva a cabo, pues el servicio gira en torno a la gestión de la subvención, sin tener en cuenta la continuidad y estabilidad de los proyectos definidos. 3. El apoyo prestado por el SDEL a las EELL es uno de los aspectos mejor valorados por las EELL de los programas

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p>Garantía de la calidad de la documentación de planificación estratégica</p>	<p>El objetivo principal del programa es crear un espacio de reflexión estructurado donde su resultado sea el marco de una planificación o proyecto de carácter estratégico. Por lo tanto, en este contexto, donde el resultado es un documento que posteriormente deberá implementarse, es importante asegurar que éste dispone de una calidad y contenidos adecuados que hagan posible su implementación. Así, durante la evaluación se ha observado que, a pesar de estar recomendado, no todas las entidades dimensionan los proyectos, calendarizan o definen las fuentes de financiación.</p> <p>Con todo, es importante, analizar la cuestión en profundidad y el por qué, para poder implementar las acciones de mejora correspondientes. Dependiendo de la causa real del problema, podría darse más materiales o soporte durante la elaboración de la memoria, un seguimiento más proactivo para anticipar riesgos y actuar con tiempo, detallar o modificar los contenidos mínimos, generar formaciones al respecto, etc.</p>	<p>n/a</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<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, habría que definir los indicadores adecuados, su fuente de datos, periodicidad y persona responsable asignada. Sin embargo, para llevar a cabo un seguimiento óptimo y adecuado, es necesario que la información y documentación al 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>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 beneficiarios, número de proyectos ejecutados y finalizados, representatividad del territorio, entre otros) <p>b) TEMPORALIDAD: Aquí se debe tener en consideración la naturaleza del programa, y es que los proyectos relativos a planificaciones estratégicas son a largo plazo, cubriendo un marco temporal de 4 años (aunque sí es cierto que también se permite el desarrollando de proyectos y planes de acción más acotados en el tiempo). Con todo, parece que sería razonable valorar los indicadores desde dos perspectivas: una a corto plazo y la otra cubriendo un periodo más largo para abastecer todo el ciclo.</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 para poder participar en el programa, entre otros. Además, se recomienda que los valores objetivos se definan mediante rangos, o bien, estableciendo márgenes de tolerancia, aproximadamente +/- 5%.</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 establecer la estructura "árbol": entidad – tipo de proyecto – adelanto, y a partir de ahí, analizar,</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
		<p>según los tipos de proyecto, qué datos son necesarios. Para evaluar el impacto hay que tener en cuenta tres niveles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Básico: que los proyectos y planes definidos con el programa se implementen. Habría que considerar el porcentaje de proyectos implementados en un periodo concreto de tiempo 2. Macro: impacto de su implementación en el territorio. Habría que tener en cuenta la variación interanual de varias variables macroeconómicas relevantes como la tasa de desempleo, el PIB per cápita y el índice de competitividad. 3. Micro: experiencia y satisfacción de las EELL con su implementación. Habría que saber el grado de satisfacción de las EELL con los proyectos implementados y la implicación de los colaboradores. Para recoger esta información, se podría hacer mediante una encuesta en las EELL

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 de Desarrollo Local de Cataluña que se impulsó desde el SDEL años atrás. En este sentido, se podría crear una red de colaboración que permitiera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) que las EELL conozcan buenas prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito de otros EELL porque así se pueden inspirar; 2) networking entre EELL para fomentar la colaboración, y 3) poner a su disposición formaciones y materiales de interés. <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>Hay que tener en cuenta que las EELL han puesto mucho énfasis en esta iniciativa, y, de hecho, han valorado muy positivamente los Focus Group llevados a cabo en el marco de la evaluación, como espacio que conocer las maneras de hacer de otros EELL y territorios.</p> <p>Esta red de colaboración se podría operativizar a través de la creación de una oficina técnica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mecanismos de colaboración: serviría a las EELL para compartir mecanismos para establecer vínculos o redes de colaboración con agentes clave de su territorio 2. Buenas prácticas: conocer proyectos estratégicos de otros territorios que sirvan como f fuente de inspiración, es uno de los aspectos más comentados por parte de las EELL locales

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
Comunicación y difusión del programa	<p>Aunque existe un volumen considerable de EELL que participan en el programa recurrentemente, hay otras que no han participado nunca. En algunos casos, no participan por desconocimiento del programa y sus beneficios. 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, 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, por desconocimiento, no participan en el programa 2. Potenciación de las redes de colaboración: dar a conocer el programa al resto de agentes clave de los territorios, para facilitar las redes de colaboración de los proyectos y su implicación 3. Contribuiría a la difusión de la complementariedad entre los tres programas evaluados
Planificación de las convocatorias	<p>Desde el SOC, sería recomendable valorar la planificación las convocatorias y la elaboración de un calendario tentativo.</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
Reflexión sobre el instrumento jurídico que apoya el programa	<p>El programa se vehicula a través del instrumento de la subvención. Éste dispone de ciertas limitaciones y por ello, se cree conveniente 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 son una prioridad.</p>	<p>n/a</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] (Idescap), Instituto de Estadística de Cataluña, «Población empadronada,»
- [6] (Idescap), Instituto de Estadística de Cataluña, «PIB y PIB por habitante,»
- [7] Eurostat, "Real GDP per cápita,"
- [8] (Idescap), 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,» [En línea].
- [10] (Idescap), Instituto de Estadística de Cataluña, «Afiliaciones al Régimen especial de trabajadores autónomos,»
- [11] (Idescap), Instituto de Estadística de Cataluña, «Afiliaciones al régimen general de la Seguridad Social y al régimen especial de la minería del

carbón,»

- [12] (SOC), Servicio Público de Empleo de Cataluña, Anexo Acta Órgano Colegiado Programa Planificación Estratégica, Barcelona, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.
- [13] (SOC), Servicio Público de Empleo de Cataluña, Acta Órgano Colegiado, Barcelona, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.
- [14] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC, Ficha planificación Programa Planificación Estratègica_v3, Barcelona.
- [15] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), ORDEN TSF-123-2018-24 de juliol_Planificació Estratégica y AODL, Barcelona, 2018.
- [16] (SOC), Servicio Público de Empleo de Cataluña, Acta Visita PE, 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 nº4. Matriz de evaluación

Bloques	Aspectos que analizar	Técnicas de análisis
Diseño - Análisis de la pertenencia y la coherencia del programa	Objetivos (p.ej. concreción, claridad, alcance, cuantificación)	- Entrevistas SOC - Análisis de los datos disponibles
	Armonía con otros programas SOC (p.ej. coherencia entre programas, solapamientos, contradicciones, complementariedad, etc.)	- Entrevistas SOC
	Armonía con otros programas SOC-DEL	- Entrevistas SOC - Análisis de los datos disponibles
	Armonía con otros programas públicos	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group - Análisis de los datos disponibles
	Público objetivo (p.ej. definición, segmentación, alcance, recurrencia en la participación, etc.)	- Entrevistas SOC - Focus Group - Análisis de los datos disponibles
	Comunicación del programa	- Entrevistas SOC - Focus Group - Análisis de los datos disponibles
	Planificación de las convocatorias	- Entrevistas SOC - Focus Group
	Coordinación interna	- Entrevistas SOC
	Coordinación externa (p.ej. mapa de relaciones)	- Entrevistas SOC - Focus Group
	Estructura interna del SOC (p.ej. delimitación de referentes, coordinación entre territorios, etc.)	- Entrevistas SOC - Focus Group

Bloques	Aspectos que analizar	Técnicas de análisis
	Riesgos	- Entrevistas SOC
Resultados - Eficacia - Análisis de los resultados del programa	Experiencia y satisfacción entidades beneficiarias - ciclo de proyecto	- Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	Experiencia y satisfacción entidades beneficiarias - ciclo de subvención	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	Alineamiento del ciclo del proyecto y el ciclo de subvenciones	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	Adecuación de las ofertas presentadas (p.ej. facilidad de la valoración de criterios, dificultades, duración, ratio aceptadas/denegadas, etc.)	- Entrevistas SOC - Estudio de casos personalizados
	Eficacia del asesoramiento y la asistencia técnica (p.ej. recurrencia, dinámicas utilizadas, tipología de propuestas, etc.)	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	Eficacia de la evaluación anual	- Entrevistas SOC
	Eficacia por tipología de proyecto	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	Eficacia por tipología de entidad	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	Cumplimiento de los objetivos de resultados definidos	- Entrevistas SOC
	Adecuación de las herramientas	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group

Bloques	Aspectos que analizar	Técnicas de análisis
	Continuidad de los programas	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
Resultados - Eficiencia - Análisis del coste del programa	Análisis de coste - total (variaciones de presupuesto)	- Análisis de los datos disponibles
	Análisis de coste - por tipología de proyecto	- Análisis de los datos disponibles
	Análisis de coste por beneficiario	- Análisis de los datos disponibles
	Evolución de los recursos internos del SOC	- Entrevistas SOC - Análisis de los datos disponibles
Impactos - Análisis de las externalidades positivas	Competitividad empresarial	- Análisis de los datos disponibles
	Evolución PIB territorio	- Análisis de los datos disponibles
	Mantenimiento ocupación	- Análisis de los datos disponibles
	Creación de nuevo empleo	- Entrevistas EELL - Evaluación cuasiexperimental

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 nº5. 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 a los programas
2. Marco teórico del programa	<ul style="list-style-type: none">• Adaptabilidad del programa a la realidad y las necesidades de la entidad, y a la actualidad del DEL
3. Colaboraciones	<ul style="list-style-type: none">• Existencia de una red de colaboradores previa y mantenimiento del compromiso de los colaboradores a lo largo del proyecto
4. Liderazgo territorial	<ul style="list-style-type: none">• Importancia del liderazgo territorial en la efectiva realización e implementación de los proyectos; impacto del ciclo electoral
5. Flexibilidad del programa	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidad del programa respecto a los cambios durante la ejecución y proceso de notificación de las modificaciones al SOC
6. Consultora externa	<ul style="list-style-type: none">• Dificultades con la relación con la empresa consultora contratada
7. Justificación	<ul style="list-style-type: none">• Estructura mínima de la memoria de justificación y rol de la consultora en su elaboración
8. Implementación del plan de acción	<ul style="list-style-type: none">• Dificultades en la efectiva implementación de la planificación definida• Evaluación y seguimiento de los proyectos definidos
9. 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 nº6. 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) • Definición y justificación de "realidad socioeconómica y ocupacional diferenciada" • 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 • Puntos fuertes y puntos débiles
7. Consultora externa	<ul style="list-style-type: none"> • Rol de la consultora externa • Experiencia y funcionamiento • Puntos fuertes y puntos débiles
8. Justificación del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación, justificación y requerimientos • Puntos fuertes y puntos débiles

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 nº7. 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

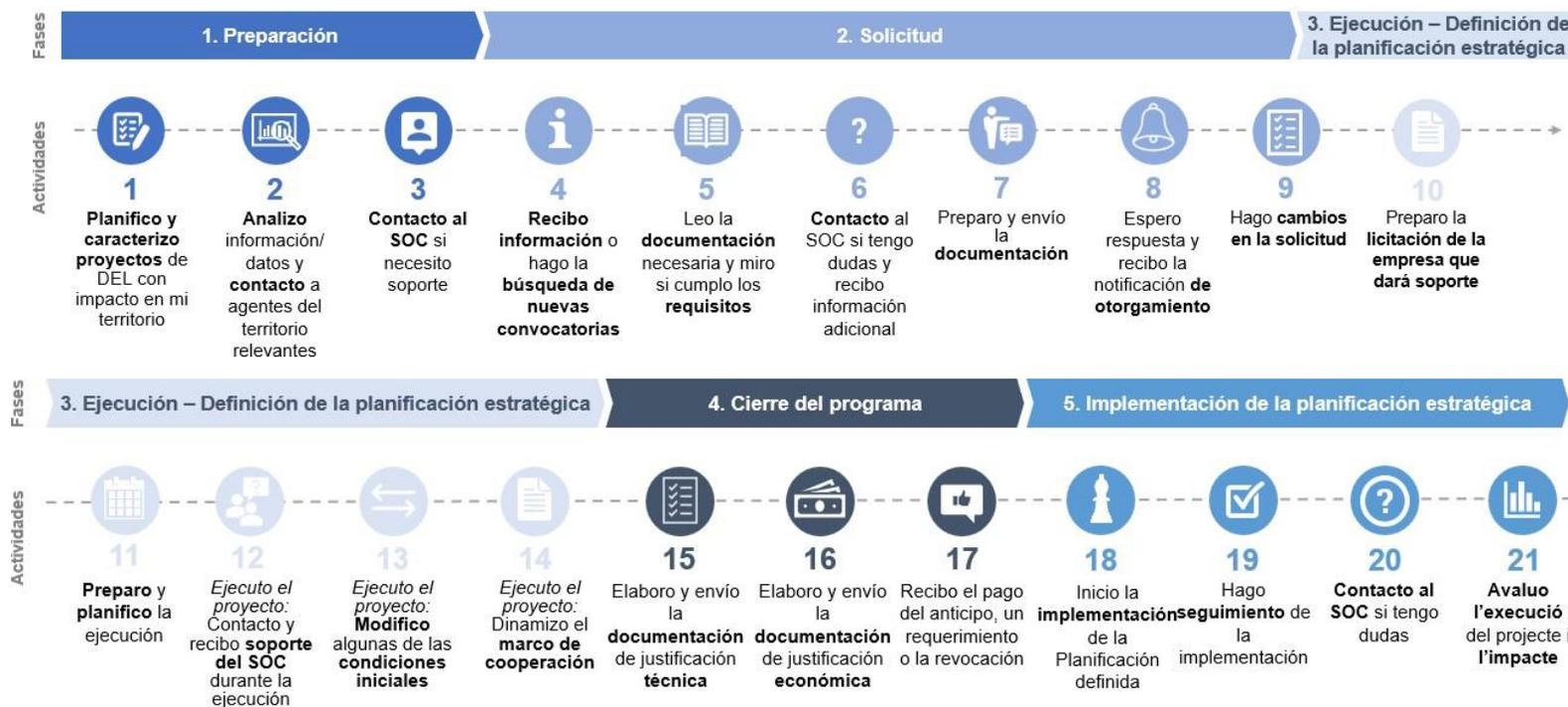
Fuente: Elaboración propia

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 implementación de estos. 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 en cada momento.

Esquema nº2. Itinerario de los Focus Group

Fases y actividades principales



Anexo 4 – 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 nº8. 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

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

Tabla nº9. 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

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

Tabla nº10. 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

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

Tabla nº11. 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